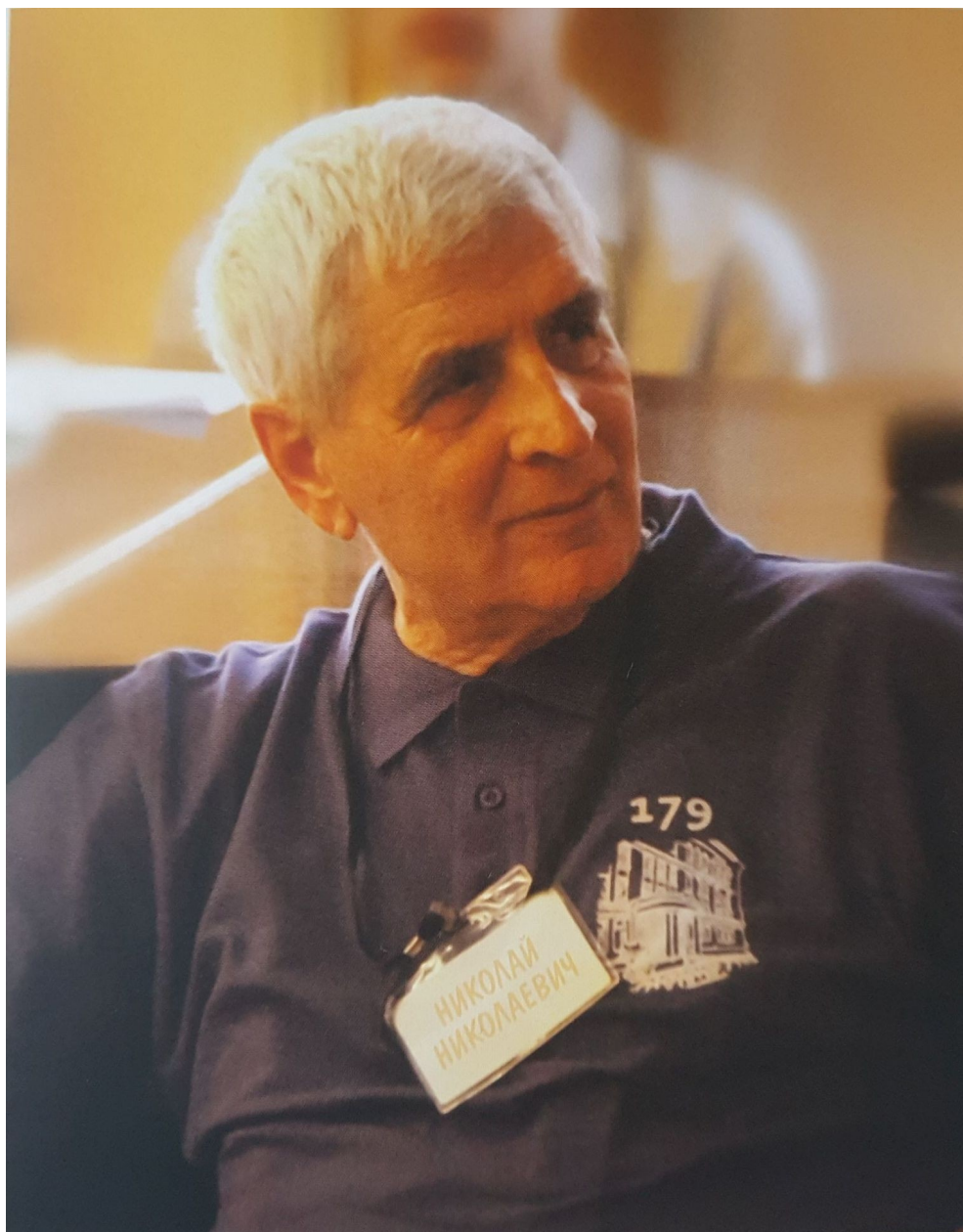


Николай Константинов

**ОБРЕЧЕНЫ ЛИ
РУССКИЕ?**

Москва 2020



Николай Николаевич КОНСТАНТИНОВ

Николай КОНСТАНТИНОВ

ОБРЕЧЕНЫ ЛИ РУССКИЕ?

По страницам памяти

Москва 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1.	7
Николай Иванович	
Глава 2.	11
Два академика	
Глава 3.	12
Перфокарты	
Глава 4.	15
Строители в России	
Глава 5.	17
Две деревни — псковская и эстонская	
Глава 6.	19
Бригада четырех	
Глава 7.	22
Иван Никифорович Худенко	
Глава 8.	26
Студент Сергей в стройотряде	
Глава 9.	29
Чернобыль	
Глава 10.	31
Беломорская биостанция МГУ им. Н. А. Перцова	
Глава 11.	34
Эстонский лагерь	

Предисловие

Грустно думать о будущем русского народа. Можем ли мы идти вперед, ничего не отбросив из своих привычек? Сможем ли мы изменить некоторые традиции сознательно, не дожидаясь, пока жизнь переломает наши кости без нашего согласия?

Несколько историй из русской деловой жизни могут дать материал для размышлений на затронутую тему. На русской почве, в среде наших традиций возникают примеры организации работы, заслуживающие внимания и подражания.

Я предлагаю вниманию читателей эту статью, желая подтолкнуть других авторов к публикации исследований на эту тему. Наверное, было бы хорошо, если бы возникло, наконец, учение об организации работы, наподобие системы Тейлора, но на русской почве.

Займет ли русский народ достойное место в мировой культуре — умственной, деловой и политической? Или будет только подавать надежды,

которые не сбываются? Пойдет ли в услужение богатым, продавая свои способности и не принимая ответственных решений?

Мы потратили двадцатый век на попытку создания нового общества. Оно погибло не потому, что пришли какие-нибудь варвары или оккупанты — оно само себя погубило. Правила система, которая не выдвигала умных людей, а, наоборот, отодвигала их.

Но кое-что есть у нас за душой. Это, прежде всего, великая русская литература.

Есть достижения и в других разделах культуры, и, что особенно важно, в культуре деловой, о чем речь в дальнейшем. Но случаи хорошей деловой культуры окружены культурой слабой, точнее бескультурьем. Так кто же мы?

Глава 1.

Николай Иванович

Николай Иванович (фамилию не помню) зарабатывал плотником в нашем дачном поселке. Он договаривался всегда на условиях почасовой оплаты. "Если вам не нравится моя работа — не приглашайте" — возражал он, когда ему предлагали определенную оплату за всю выполненную работу. А заказов хватало, потому что у него была репутация хорошего плотника. Достаточно было привести потенциального заказчика на дачу, в которой Николай Иванович уже поработал, чтобы заказчик захотел его пригласить.

Принимал заказы он, как правило, на осень (а в другое время у него было полно дел в своем Карабанове), когда на даче, где он в основном работал, никто, кроме него, не жил. Была у него еще удивительная для его специальности особенность: он предпочитал дачи, в которых было много книг. Помогал он и на нашей даче, и я увидел его в деле — вот почему я могу о нем рассказать.

Вставал Николай Иванович рано, часов в шесть, а то и раньше, и сразу принимался за дело. Часа через четыре он делал перерыв, завтракал и отдыхал. Потом еще четыре часа, и его трудовой день заканчивался. Он обедал, отдыхал, а остаток дня посвящал книгам.

Все инструменты (рубанки, топоры и прочее) Николай Иванович всегда содержал в неукоснительном порядке. Всякие вспомогательные вещи (лесенку на крышу и тому подобное) всегда делал красиво, хотя это и не входило в заказ. Вообще делал он все, казалось, больше для удовольствия, чем для заработка.

Мне рассказывал эстонец Лейб (житель Канепи Пылвасского района Эстонии), как работали хуторяне в буржуазной Эстонии. Летом ночи очень короткие. Вставали с рассветом и работали на утренней прохладе часа четыре. Потом завтракали и долго отдыхали, иногда с коротким сном. Днем, если жарко, предпочитали работу в тени, не на солнцепеке, и обычно такая работа находилась. Потом обедали, отдыхали долго, и только вечером вновь принимались за прерванное на жаркий день дело. В итоге получалось часов двенадцать.

У русских владимирских крестьян не было возможности прокормиться, работая на земле. Там издавна уходили в отхожие промыслы, так поступал и Николай Иванович. Жизнь на эстонском хуторе и подработка Николая Ивановича — вещи разные, но, как видим, подход к организации рабочего дня оказался в некоторых деталях схожим.

По вечерам Николай Иванович не только читал, но и писал воспоминания в толстых общих тетрадях. Я прочитал две. Чтение было очень интересным, но Николай Иванович категорически отвергал всякую мысль об их публикации. "Я это написал для внуков," — говорил он. Надо заметить, что Николай Иванович не получил никакого образования. Детство прошло в деревне Владимирской области в крайней нужде. Несмотря на множество прочитанных книг, Николай Иванович так и не научился выражать свои мысли на принятом литературном языке. Самое интересное в этих тетрадях — живые впечатления от коллективизации: времени до нее, во время и после. И хотя это уводит меня в сторону от моей основной цели, я не удержусь от пересказа некоторых эпизодов, описанных в этих тетрадях.

Подростком Николай Иванович уехал в Вольск, где его отчим после развода с его матерью занимался ремеслом — красил ткани по заказам. Юный Николай в качестве начинающего ездил по деревням, набирал заказы, а затем развозил готовые изделия. Крестьяне обычно доставали из сундуков старую, но еще крепкую одежду и просили окрасить ее, чтоб выглядела новенькой.

Обычный крестьянский двор до коллективизации, по описанию Николая Ивановича, состоял из двухэтажного дома, большого поля, нескольких лошадей, коров, верблюдов и стада овец. Но однажды Николай, приехав в знакомую деревню, увидел страшную картину — все сдвинулось, люди сидели на улице возле кучи скарба, бабы причитали, дети плакали. Не скоро он смог понять, что началась *коллективизация*. На этом и ремесло отчима закончилось, и несостоявшимся красильщиком Николай вернулся в родную деревню.

Через год или два эта самая коллективизация добралась и до Владимирской области. Надо было кого-то раскулачивать, но все были нищие, и не нашлось кандидата, кроме отчима Николая Ивановича — бывшего частника. Взять с него было нечего, и его бывшая жена, мама Николая, пожалела комиссаров, проводивших эту самую коллективизацию. Сметливая крестьянка обошла деревню и просила каждого дать какое-нибудь ненужное барахло — дырявые валенки, сломанный хомут и тому подобное — и перед домом ее бывшего мужа тоже образовалась гора якобы конфискованного имущества.

Николай Иванович прошел и войну — был командиром штрафной роты.

И еще один эпизод из его жизни уже пенсионного периода. Он пришел в деревню, где у него был заказ, и застал пожар. Горел дом, а толпа народу смотрела и не знала, что делать. Николай Иванович быстро оценил обстановку, залез на сарай, в сторону которого дул ветер от горящего дома, стал скидывать горящие головешки и одновременно командовать — что кому делать. И все с радостью подчинились — кто побежал за топорами, кто за водой, и общими усилиями пожар был остановлен.

Глава 2.

Два академика

Я был свидетелем разговора двух академиков-математиков. Один из них — Христианович, кто был другой — забыл. Первый жаловался, что его сотрудники не могут того, не могут сего. А другой молча слушал коллегу с невыразимым удивлением. И наконец произнес: "Так ведь нужно поручать людям ту работу, которая у них получается".

Вот и весь рассказ.

Глава 3.

Перфокарты

С 1961 года по 1968 я учился в аспирантуре, а затем работал в математической (шестой) лаборатории Института теоретической и экспериментальной физики. Руководил лабораторией Александр Семенович Кронрод. Я опишу только один эпизод, характеризующий его подход к организации труда.

Вычисления проводились на машине "М-20". Она занимала целый зал, работала на лампах и часто давала сбои. Обслуживала ее бригада инженеров, которым то и дело приходилось восстанавливать ее жизнедеятельность. Время машины было весьма дефицитно, она считала круглые сутки, ни минуты не простаивая. В этих условиях каждая ошибка стоила очень дорого (и в деньгах, и в нервах).

Программы писались от руки в содержательных обозначениях. Затем лаборантка вручную переводила этот текст в коды машины, а другая лаборантка набивала перфокарты с этого нового текста. Всего в создании перфокарт участвовали четыре лаборантки, и на первоначальном тексте программы

появлялись четыре подписи: "кодировала", "проверила кодировку", "набивала карты", "проверила карты". Программист, отлаживая программу, должен был вычищать ее, во-первых, от ошибок, происходивших от его собственного недомыслия (что неизбежно), и, во-вторых, из-за механических ошибок при кодировании и набивании карт. Казалось, что эти обидные наклейки второго рода также неизбежны, но Кронрод придумал, как от них избавиться.

Надо заметить, что лаборантки в ИТЭФе оплачивались по тем временам весьма высоко. Кронрод ввел новый порядок взаимоотношений математиков с лаборантками: математик мог общаться только со старшей лаборанткой и не имел права торопить исполнительниц. Он ввел и новый порядок оплаты труда лаборанток, разделив выплаты на основной заработок и премию, причем эти две части были примерно равны. Если лаборантка делала в месяц одну ошибку, она лишалась половины премии, а две ошибки обрекали ее на лишение премии полностью.

Сотрудники лаборатории (я в том числе) пришли в ужас, когда услышали об этих новых порядках. Одни кипели и возмущались: Кронрод изверг! Другие, более спокойные и рассудительные, надеялись, что он образумится. Но "изверг" оказался прав — за первый месяц работы по-новому ошибок кодировки и набивки карт не случилось ни одной.

Несколько слов в заключение. Кронрод уделял очень большое внимание работе с лаборантками — проводил для них семинары, заботился о том, чтобы они заочно учились в пединституте и т.п. Он тщательно продумывал, как разделить работу над большой программой между несколькими исполнителями. И еще он не раз подчеркивал, что нужно делать именно то, что действительно нужно, более того, нужно заниматься тем, что ты считаешь самым важным и нужным для людей. Находясь в течение нескольких лет рядом с Кронродом, я понял, что работа только тогда бывает неинтересной, когда она никому не нужна и когда она плохо организована.

Способ организации набивки перфокарт, примененный Кронродом, я впоследствии успешно применил в нашем математическом лагере в Эстонии, где я добился того, что завтраки, обеды и ужины начинались без всяких опозданий, но об этом будет речь в главе об Эстонском лагере.

Глава 4.

Строители в России

В середине 60-х годов XX века еще были живы люди, которые помнили и могли поведать о том, как отстраивалась русская пореформенная деревня. Один старик в ярославской области рассказал мне, как он в детстве работал подмастерьем в бригаде деревенских мужиков — строителей крестьянских домов. Прежде крестьянский парень после женитьбы сам строил для своей семьи новый дом на краю деревни, причем родственники — братья и дядя — обычно помогали в этом. Но в последней четверти XIX века стала устанавливаться другая система: бригада строителей собиралась из крестьян, которые уходили в отхожие промыслы. Они становились профессионалами в строительстве и строили лучше и дешевле, чем это мог сделать обычный мужик-непрофессионал. Приходя в деревню, которая еще не была отстроена, они показывали жителям альбом проектов, из которых заказчик должен был выбрать подходящий. А украшения к дому (наличники, полотенца и пр.) подбирались из другого альбома. Их-то и выпиливали из березовых досок мальчишки-подмастерья.

Социальное положение таких строителей не укладывается в марксистско-ленинские схемы: крестьянин — член такой бригады — становился *рабочим*, когда уходил в отхожий промысел, и был *хозяином*, когда нанимал такую бригаду для строительства своего дома. Член такой бригады мог поручать строительство своего дома бригаде, в которую сам не входил. Впрочем такая система взаимоотношений в России того времени только нарождалась, и все кончилось в 1917-м году.

Глава 5.

Две деревни — псковская и эстонская

Мои друзья — профессиональные экономисты — проводили отпуск в эстонской деревне. Ее жители поведали историю, которую я и пересказываю в этой главе.

Это было в семидесятые годы. Деревня находится вблизи границы с псковской областью. Когда в колхозе не хватало рабочих рук (погрузка сена, уборка и т.п.) на помощь приходили колхозники из соседней русской деревни, находившейся уже в Псковской области. Русские зарабатывали в Эстонии намного больше, чем в своем родном колхозе, но почти все заработанное пропивали и жили крайне неустроенно. Наконец, эстонцы предложили русским переселиться к ним и дали кредит на постройку жилья.

И русские переселились в Эстонию. В России, разумеется, вышел скандал — подданные сбежали. Министр внутренних дел приехал в эстонский колхоз, собрал всех русских и приказал вернуться в Россию. Но ему ответили: "Мы не ваши". Так и остались эти русские в Эстонии. Сначала мои друзья сильно удивились, встретив в эстонском колхозе много соотечественников. Но все им стало предельно понятно, когда они узнали, что и как произошло.

И вот что интересно. Русские перестали пропивать заработанный калым. Я понимаю это так. Прежде доход в эстонском колхозе был случайным заработком, и возникал повод отпраздновать этот случай. Теперь же настроение изменилось, и русские объясняли: "Зачем же нам свое кровное пропивать?!"

Глава 6.

Бригада четырех

В нашем дачном поселке обосновалась бригада калымщиков. Всем им было лет по пятьдесят, старшего звали Николаем. Брали они не слишком дорого, работали споро и хорошо, и их с удовольствием приглашали. Нам надо было построить сарай и уборную. Они взялись сделать это за четыре дня — суббота и воскресенье и еще раз суббота и воскресенье (в остальные дни они были заняты на службе, где получали обычную скромную зарплату).

Прежде чем начать работу, Николай провел на нашем участке несколько часов, тщательно изучая условия будущей работы: где лежат доски, по какой дорожке их предстоит нести, где поставить циркулярную пилу, какое расстояние до розетки и т.п. Он заметил, что в одном месте ветки елки будут мешать ходить, и отогнул эти ветки веревкой. Он спросил нашего разрешения пересадить на эти дни куст роз, что сокращало пути, и обещал пересадить куст обратно так, что он при этом не пострадает. И вот в ближайшую субботу после этой подготовки работа началась. Мы с удивлением увидели, что работники приехали на четырех машинах из разных городов. Оказывается, они прежде калымили порознь и, как-то случайно оказавшись рядом и приглядевшись друг к другу, договорились далее работать вместе.

Мы смотрели, как продвигается дело. Обсуждений, речей было мало, они понимали друг друга почти без слов. Когда настало время обеда, моя мама пригласила их к нашему столу. Но они отказались, объяснив, что если наедятся, то и работать не смогут. Они легко перекусили, достав термосы и бутерброды. А в конце рабочего дня распили на четверых четвертинку и разъехались по домам.

Работа была выполнена хорошо, куст пересажен на место, никакого беспорядка они после себя не оставили. И вот мой папа расплачивается с ними (вся работа стоила, кажется, 400 рублей; напомним для сравнения, что средняя зарплата рабочего 150 рублей в месяц считалась в те времена вполне приличной). Он дал Николаю четыре сотни, и тот сразу же раздал по сотне своим товарищам. А моя мама отозвала Николая в сторонку и посетовала ему: "Ведь Ваша работа самая главная — вы организатор, вы, безусловно, имеете право на большую долю, чем одна четверть". А он спокойно ей ответил: "У них не должно быть и мысли, что я в долгу перед ними, пусть лучше они чувствуют, что они в долгу передо мной — так работа лучше пойдет".

Санитарная комиссия нашего поселка признала построенную этой бригадой для нас уборную лучшей в поселке!

В книге Джона Гэлбрейта "Новое индустриальное общество" отмечена следующая особенность современной организации работы. Подготовка к тому или иному производству часто оказывается более трудной и более важной, чем само производство.

Эта особенность характерна и для работы бригады Николая.

Глава 7.

Иван Никифорович Худенко

Про Худенко написано много, есть даже кинофильм. Иван Никифорович Худенко был руководителем совхоза в Алма-Атинской области Казахстана при Кунаеве. Однажды он выступил с лекцией о своей работе в Институте Экономики АН СССР. Я был там, и сейчас попробую пересказать услышанное. Вышел плотный мужчина среднего роста и стал спокойно, без всякой аффектации, говорить о том, что себестоимость мяса в этом совхозе была в несколько раз ниже, чем в среднем по Казахстану (не помню, во сколько раз, но важно, что речь шла не о нескольких процентах, что было предметом соцсоревнования других хозяйств, а именно о разгах). Научная сотрудница нашего института, специалист по соцсоревнованию, задала вопрос: "Как же это возможно, чтобы без всяких вложений, без новой техники и новых технологий вы добились таких результатов?" "Должно быть правильное соотношение между числом животных и кормовой базой, —отвечал Худенко. — Если кормов не хватает, что часто бывает зимой, то корм затрачивается только на то, чтобы скот выжил, привеса он при такой кормежке не дает. Кроме общего количества корма важна регулярность его поставки, белковый состав и породистость стада". Я при этом вспомнил статью академика Федосеева в журнале "Вопросы философии", в которой приведены цифры, говорящие о том, что расходы кормов на центнер мяса в США были в 70-х годах вдвое ниже, чем в СССР, и это при вечных разговорах о нехватке кормов и закупках фуражного зерна за границей. До 1974 года в СССР был план по поголовью, который не давал возможности избавиться от непородистого скота.

Кстати, добавление к главе с рассказом об эстонском колхозе. Однажды русские колхозники увидели, что эстонцы сдают на мясо породистый скот. "А у нас нет другого", — сказали эстонцы. "Так давайте мы сдадим за вас наш непородистый, а вы отдайте нам ваш породистый", - с надеждой предложили русские. Но сделка не состоялась: эстонцы соглашались на обмен по весу, а не по поголовью, а такой вариант не мог устроить русский колхоз, у которого в результате такого бартера полетел бы план по поголовью.

Наконец, в 1975 году советское руководство догадалось отменить план по поголовью, в результате поголовье сократилось, а выход мяса увеличился. И вот теперь я вижу по телевизору, Зюганов клеймит нынешнее руководство России за то, что по сравнению с 1974 годом поголовье скота сократилось вдвое. Интересно, он вправду не знает, в чем дело? Ну хотя бы подумал о том, что ведь нынешнее руководство пришло не в 1975 году.

Иван Худенко ввел в своем хозяйстве полный внутренний хозрасчет. Звено, арендуя трактор, платило за час аренды столько, сколько получалось бы, если разделить цену трактора на нормативное время его службы до выхода из строя. Если же, после того как трактор выслужил все нормативное время, он все еще работал, то дальше он предоставлялся в аренду бесплатно.

Среди других новшеств интересной и эффективной оказалась организация работы по звеньям, а не по бригадам. В звене пять человек. Почему именно столько? Худенко ответил — потому что на руке пять пальцев. Ну, короче, дело в том, что при таком количестве работников все видят друг друга. Деньги, заработанные звеном, делились между его членами поровну (я полагаю, что по личной договоренности между членами звена это правило могло и нарушаться). Звено имело право исключить работника из своего состава, в результате дисциплина и взаимоотношения во всех звеньях были такими, что внутри звеньев конфликтов не возникало.

Вся эта ситуация абсолютно не устраивала партийное руководство Казахстана. Стала очевидной убогость всей хозяйственной работы республики. И Худенко был отдан под суд за нарушение финансовой дисциплины. Ведь он получал всю выручку на свое имя и раздавал деньги работникам не по тем правилам, которые были обязательны для всех в СССР. По версии партийной власти получалось, что он все доходы присвоил, а то, что он деньги кому-то отдавал — это его личное дело. Худенко умер в тюрьме. В справке, выданной адвокату, значилось, что его вес был 50 килограмм (а когда я его видел, я бы назвал 80 или 90 килограмм — не хилого десятка был человек). В тюрьме Худенко добился хорошим поведением выгодной должности — убирать помещение. А когда он заболел воспалением легких, он это скрыл, чтобы не потерять выгодное место, и умер. В фильме про Худенко это место перебивается показом всеобщего ликования народа, когда по широченному проспекту проносятся на открытых лимузинах Кунаев и его гость — творец развитого социализма Брежнев.

Из лекции Худенко я взял на вооружение организацию по звеньям, которую нам в эстонском лагере (о чем речь в другой главе) удалось применить при прополке кормовых культур, так что руководители эстонского колхоза ставили нас в пример своим работникам.

Глава 8.

Студент Сергей в стройотряде

Примерно в 1973 году компания студентов мехмата МГУ собралась в стройотряд на Сахалин. Среди студентов были выпускники 7-й математической школы, и они пригласили меня поехать в стройотряд вместе с ними. Работали в поселке Быков на территории шахты и вблизи нее. Задание состояло в основном в укреплении водосточных канав (на Сахалине очень много дождей).

Эта работа — скорее всего, пример того, как делать не надо, тем не менее и там я чему-то научился. Я приехал с опозданием на пару недель, и к моему приезду почти все топоры были растеряны. Я походил по общежитию и вокруг него и нашел пять топоров. Поточив их в мастерской, спрятал под матрас и выдавал только надежным людям с обязательным возвратом мне. Надо было заострять колья для забивания в грунт. Кол толщиной 10 см можно было заострить четырьмя ударами топора при условии, что кол удобно установлен и топор острый. Но некоторые студенты рубили тупыми топорами, работая одной рукой, а другой держа кол вертикально, так как не было устроено специальное место для установки кола. И эти работники считались хорошими, так как все их руки были в ссадинах. А те студенты, которые работали острыми топорами с кольями, установленными в специальных местах, были под подозрением, так как они иногда отлучались в мастерскую для заточки топоров. Результатов же (количества заостренных колов) никто не учитывал.

Командир отряда сам не работал — он вел дипломатию с начальством, иногда должен был выпивать с ним, чтобы добиться хорошей оплаты нашей работы. В данных условиях он поступал, безусловно, правильно — это недостаток системы, а не нашей организации. Но стимулы были искажены, поэтому и организация дела страдала.

Другая работа состояла в том, чтобы обравнивать необрезные доски. И в этом деле мне дал урок Сергей, упомянутый в названии главы. На меня произвела впечатление его идеология. "Я приехал заработать деньги, но не только. Я работаю, чтобы получать удовольствие от своей работы. Доски нужно обравнивать быстро, чтобы заработать, и красиво, чтобы получить удовольствие". И он научил меня быстро и красиво выполнять это топором. Доска должна быть установлена на некоторой высоте над землей, чтобы топор не касался земли. Упор должен быть стойким, чтобы доска не ехала. На доске карандашом следует провести ровную линию, по которой пройдет топор. Длина топорщица должна быть именно такой, чтобы можно было стоять над доской, расположив ноги по разные ее стороны, и чтобы можно было рубить позади себя с таким расчетом, чтобы топор, отскочив, не попал бы по ноге. И действительно, такая работа давала быстрые результаты и доставляла удовольствие.

Работали мы по 12 часов без выходных. Всего дважды удалось погулять — один раз по горам и один раз по берегу Японского моря. И еще поблизости от нас работала группа армян. Они строили мосты через речки и ручьи. Работали быстро и красиво, не больше 8-9 часов в день, и по воскресеньям отдыхали. В результате заработали больше нас. И сопоставляя все эти впечатления, я понял, как много выигрывает профессионализм перед ретивостью без разума. Армяне клали доски не поперек бревен, а под углом 45 градусов в два слоя, причем не сороковки, а двадцатки. При такой укладке каждое колесо машины давит не на одну точку, а не все доски сразу, и такой мост выдерживает большую нагрузку, даже если некоторые доски повреждены.

В Эстонии мы стали строить свои мосты этим методом. И высшая похвала колхозного главного инженера прозвучала в следующем диалоге. Инженер: "Что это за мост, я его раньше не видел. Его вы построили?" Я отвечаю: "Позавчера закончили". Инженер: "Ну тогда я смело еду".

Глава 9.

Чернобыль

Про Чернобыль написано так много, что мне и добавить нечего. Но я прокомментирую высказывание Велихова — одного из организаторов ликвидации последствий Чернобыльской аварии. Он как-то сказал мимоходом, что время ликвидации было самыми счастливыми днями его жизни (или что-то в этом роде).

Я понимаю это так. В какой-то момент руководители ликвидации решили, что им необходим радиоуправляемый трактор с манипулятором. Такие трактора были в Нижнем Тагиле, а манипуляторы — в Норильске. Позвонили в Нижний Тагил и Норильск вечером, а наутро трактора были уже в Чернобыле. Вот о такой скорости реализации идей и мечтал всю жизнь Велихов.

Почему же в других случаях такая скорость реализации не получается? Вот моя гипотеза на этот счет.

В случае Чернобыльской аварии всем было понятно, что ликвидация последствий необходима, более того, было почти ясно, к чему следует стремиться. И в других случаях, когда цель всем ясна, реализация бывает быстрой. Германия после второй мировой войны была полностью разрушена, но восстановление шло быстро, и через несколько лет в Германии (не только в Западной) был достигнут высокий уровень жизни. В СССР восстановление тоже шло быстро, но был достигнут лишь довоенный уровень, не выше. То есть страна дошла лишь до того уровня, который уже был в головах людей. Дальше дело пошло медленно, и это согласуется с тем, что перестройка в сознании народа не происходит быстро.

Кстати, и Маркс со временем отошел от своей первоначальной мысли, что в основе базиса находятся машины и другие средства труда. Он пришел к пониманию того, что именно образ жизни, укоренившийся в сознании людей, есть базис для всего остального. Об этом я узнал из статьи философа Александра Ципко (не знаю, правильно ли я его понял). Но и В. И. Ленин говорил, что идеи становятся материальной силой, когда овладевают массами. А в нынешнее время образ образа жизни, находящийся в сознании россиян, быстро меняется от контактов с границей.

Это и есть базис нашего развития. И в духе идеи моей настоящей статьи я высказываю пожелание, чтобы не только граница, но и примеры нашей собственной жизни влияли на наше сознание.

Глава 10.

Беломорская биостанция МГУ им. Н. А. Перцова

Это теперь Беломорская биостанция носит имя Н. А. Перцова, а в то время, о котором я вспоминаю, Николай Андреевич был ее директором. Об этой станции и ее директоре написано еще недостаточно; я рекомендую главу 39 о Н. А. Перцове, ББС МГУ и В. Н. Вехове из книги С. Э. Шноля "Герои, злодеи, конформисты отечественной науки" (М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2010).

Здесь же расскажу немного о том, как Николай Андреевич работал и как чему-то научил меня и моих друзей. Казалось, Николай Андреевич Перцов умел все. Вот несколько эпизодов.

"А ну-ка, Юра, пододвинь-ка с твоими ребятами лебедку к краю пирса!" Юра: "Раз-два-взяли" — ни с места. "Еще взяли" — ни с места. Николай Андреевич: "А ну отойдите!". Ломиком под основание — и лебедка подвинулась на несколько сантиметров. Еще раз — еще на несколько сантиметров, и т.д.

Сгружали дизельную электростанцию из железнодорожного вагона сначала на землю, затем в баржу. Стоим перед вагоном, где-то высоко над нами громада электростанции. Ума не приложим, что делать. "Чтобы тяжести перемещать, не сила нужна, а ум", — уверенно произносит Николай Андреевич. Перекинули веревки через крышу вагона, и, медленно их отпуская, плавно опустили станцию на землю.

И еще научились убирать большие камни, которые мешали рыть ямы для столбов, научились вязать плоты, делать бетон, ловить рыбу, петь песни и многое другое.

Но речь в этой главе не об этом. В течение многих лет большую работу по созданию биостанции выполнял студенческий стройотряд. В отличие от других, этот стройотряд был, что называется, коммунистическим. Это значит, что работали "за харчи", без учета выполненной работы. Обычно приезжали уже сплоченными группами: часто студент МГУ со своими учениками, которых он обучал в математическом классе. Так что значительную часть этих стройотрядов составляли школьники.

Очевидным следствием такой системы была низкая квалификация работников. Но Николай Андреевич приглашал профессионалов, рабочих из строительного управления МГУ, и умел так разделить работу, что стройотряд со своей частью справлялся. А те студенты, что приезжали на ББС несколько раз, становились профессионалами в некоторых видах работы. Какие же стимулы влекли этих работников?

Первое: возможность пожить и поработать в среде друзей и единомышленников.

Второе: песни (Николай Андреевич был отличный исполнитель песен и аккомпаниатор).

Третье: природа (море, тайга, белые ночи, тишина).

Четвертое: полный отрыв от привычной обстановки, свобода.

И, наконец, *пятое:* участие в создании чего-то очень хорошего, а именно Беломорской биостанции МГУ.

И никаких мыслей о зарплате.

Постепенно в стройотряде создалась обстановка: никто не курил, хотя запрета не было; никто не играл в карты и в шахматы — всегда находились более интересные занятия, например, просто сидеть на камнях и смотреть, воспринимая душой, фантастическое нагромождение сосен, озер, болот и выглаженных ледником скал. И слушать тишину — слышен стук колес далекого поезда, проходившего в пятнадцати километрах от ББС.

И еще один вывод из жизни этого стройотряда. Если компания небольшая, то в ней возможны (но не обязательно получаются) коммунистические отношения. В большой компании они невозможны.

Глава 11.

Эстонский лагерь

С 1974 года и вплоть до распада СССР в Эстонии каждое лето (первый год в колхозе "Валгьярве", а затем в колхозе "Калев") проходил трудовой математический лагерь для школьников Москвы и отчасти других городов. Трудовая часть лагеря состояла из работы в колхозе и лесхозе и самообслуживания (обустройства лагеря и приготовления пищи).

Несмотря на неприспособленность большинства школьников к самостоятельной жизни и порой феноменальную беспомощность, руководителям лагеря удалось некоторые дела хорошо организовать, самим многому научиться, научить школьников и заслужить благодарность колхоза.

Вот какие черты наших хозяев-эстонцев произвели на нас самое сильное впечатление.

Первое — доброжелательность. Мы всегда получали от них больше, чем просили. К нашему лагерю на берегу озера Калматъярв колхоз протянул для нас линию электропередачи, о чем нам и в голову не пришло бы просить. Точно так же колхоз предоставил нам лошадь с телегой, о чем мы тоже не просили. Мясо мы покупали в колхозе по себестоимости. Это была льгота для членов колхоза, но ее распространили и на нас. И много других подобных случаев.

Временами в колхозе бывали танцы. Для жителей хуторов это большой праздник, когда они разом могут увидеть друг друга. Жители эстонской деревни пьют, надо сказать, крепко, но с другим, чем в нашей стране, настроением. На первом месте чувство праздника. "Приходите к нам на танцы. Наши девушки — ваши девушки". Или приезжает к нам вечером водитель самосвальной тележки, в которой сидят девушки. "Я вам девушек привез" — и опрокидывает тележку.

Замечу, что особенно хорошо к нам, русским, относились те эстонцы, которые побывали в лагерях в Коми АССР и в Сибири. А таких среди пожилых эстонцев было, пожалуй, около трети. Они говорили, что они, конечно, умерли бы в ссылке, если бы не помощь местных крестьян, которые и сами-то были так бедны, что эстонцы этому не поверили бы, если бы не увидели своими глазами.

Второе — верность договоренностям, к которой мы в России не привыкли. Вот пример. Мы попросили для наших домиков бракованных досок с пилорамы (бракованных, чтобы не платить денег). Договорились, что к такому-то часу наши ребята ждут на таком-то перекрестке дорог (в чистом поле) грузовик, который пойдет на пилораму, где они должны будут эти доски погрузить. Наши ребята, как водится, на несколько минут опоздали. Ждали-ждали — видят, идет грузовик с другой стороны, уже загруженный досками для нас.

Третье — налаженное хозяйство. Одна из специальностей нашего колхоза было выращивание семян — картофеля, люцерны, льна и других культур.

Семена картофеля выращивались так (думаю, что это и сейчас продолжается). В хозяйстве «Юленурме» под Тарту находили под микроскопом здоровые клетки картофеля и из них получали здоровые растения. Такие растения (каждое в отдельном горшочке) продавались семеноводческим хозяйствам по рублю за штуку. Семеноводческое хозяйство выращивало из них семена первого поколения, затем уже из них — семена второго поколения, и только потом они шли на продажу для хозяйств, выращивавших продовольственный картофель. Наши ребята очищали плантацию от случайных примесей. Сертификацию готовой продукции проводила комиссия под председательством биолога Виллемса; с его женой — Анне Виллемс — я был хорошо знаком: она была программисткой, сотрудничавшей с Арлазаровым и компанией. Однажды мешок такой безукоризненно здоровой картошки я привез в Москву для дачного хозяйства моих родственников, и они несколько лет не видели никаких болезней (а потом зараза все же появилась).

Еще было бы интересно рассказать о поддержании породистости стада коров, но рассказ о технологиях не является сейчас моей целью. Я хочу обратить внимание на то, что дело делается не потому, что там социализм или капитализм, а потому, что есть люди, которые его делают. Наши сторонники рыночного хозяйства усвоили, что при рынке все постепенно само образуется, но они не догадались, что само ничего не образуется, все это люди делают, и если их нет, то ничего не образуется.

Четвертое — единство нации. Я понял, в чем важное различие между эстонской культурой и русской культурой. Русская литература — явление мировое. Ее знают во всем мире, но мало знают в России. Среди уборщиц, дежуривших в праздничную ночь в Москве в одном из институтов, мой приятель — дежуривший научный сотрудник — выяснял у уборщиц, каких русских поэтов они знают. Назвали только Пушкина и Есенина, причем была уборщица, которая про Есенина не слыхала, но знала песню — "Письмо к матери". А в Эстонии знают своих деятелей культуры. Шофер попутного грузовика в районе Антсела остановил машину, чтобы показать хутор, где родился дирижер первого в Эстонии мужского хора, положившего начало Праздникам песни. Но в мире эстонская культура не известна.

Каждый артист в течение года объезжает все сцены Эстонии. Раз в пять лет вся Эстония собирается на певческом поле в Таллинне (собирается сотня тысяч, дирижирует Эрнесакс. Учитывая, что все население — около миллиона, это значит, что практически каждая семья побывала на этих праздниках).

В России этого нет, но ведь было когда-то. На знаменитой Нижегородской ярмарке была выставка национальной русской одежды разных губерний, значит, была местная национальная жизнь. Где же она? Выставку раздали местным музеям, и она умерла. Умерла и сама местная жизнь. Но, может быть, она когда-нибудь оживет?

Чтобы не сложилось впечатления, что я вижу в Эстонии только хорошее, скажу и о плохом. Пришли к нам в лагерь эстонские националисты (когда нас там не было) и вылили в наш колодец солянку (нам потом удалось колодец очистить). Прекрасное строение в народном лесном стиле, выполненное Арменом Сарвазяном, националисты разрушили (а местные крестьяне восхищались им!). Одним словом, эстонские националисты — это твари тупые, как, я думаю, такие же твари и националисты из других наций. Есть русские, для которых "русский" — это уже не национальность, а профессия. Один мой украинский приятель (руководитель украинской команды на Международной математической олимпиаде) сказал мне, что для некоторых на Украине "украинец" — это, к сожалению, единственная их профессия. Я провожу Турнир городов, общаюсь с представителями десятков национальностей и могу с уверенностью сказать, что среди моих коллег по Турниру националистов нет (друзья мне говорят, что мало не любить националистов, а нужно искать корни этой беды, как и корни других бед. В этом направлении страшно и думать, хотя от таких дум, видимо, не уйти).

И, наконец, о том, как наш лагерь жил в Эстонии.

В первый год мы никак не могли соблюсти распорядок. Сначала опаздывал завтрак ("Зато вкусный!" — парировали наши упреки повара), затем на еще большее время — обед, затем ужин и т.д., пока очередной ужин не пришелся на утро, когда было впору завтракать. И тогда я вспомнил, как Кронрод избавился от ошибок при набивке перфокарт. И я постановил, что кухонная бригада (три человека на 30 едоков) получает за день работы по полтора трудодня зарплаты на каждого человека и столько же премии, если все смены еды в этот день приготовлены качественно и без опоздания. Сначала меня, как и в случае с Кронродом, посчитали чуть ли не сумасшедшим (Галя Дюдяева прошептала еле слышно успокаивающее: "Пусть перебесится, потом образумится".) И я тоже — ещё больше других — беспокоился, что из этого выйдет.

Подошел к плите, на которой стояла большая кастрюля. Смотрю — еще не кипит, а до обеда уже не много времени. "Не опоздаете?" — спрашиваю. "Это щи на завтра" — ответили мне. И я понял, что все в порядке. Мы в лагерях и сейчас так живем, и опоздания — случаи исключительные.

Из сказанного видно, что отношения внутри нашей компании не были коммунистическими. В эпоху провозглашенного развитого социализма мы четко перешли к денежным отношениям. Это помогло многим нашим воспитанникам, да и воспитателям, выжить в новую, рыночную эпоху.

Работа на прополке была сдельная — получали пропорционально длине прополотых грядок. Но, хотя у нас все ребята хорошие, все же Россия не живет без приписок. Некоторые, записывая сделанное, прибавляли. В результате по записям поле получилось в два раза больше, чем оно было в действительности. На следующий год мы сделали так, как рекомендовал Худенко: поле разделили на полосы, а людей на звенья по пять человек (некоторые предпочли работать группой друзей, и такие группы могли содержать и другое количество людей). Велся учет, сколько сделало звено, а внутри звена учет не велся. В результате так весело дело пошло, что эстонцы нас показывали в пример своим работникам. А зарабатывали мы на этой работе неплохо. Работали всего два дня в пятидневку по 4 часа в день, а зарабатывали полностью на питание (на кормежку уходил 1 рубль в день на едока; напоминаю, батон белого хлеба стоил 20 копеек, кило мяса в магазине — 2 рубля с копейками, на рынке — 5 рублей).