

# Почему немец работает лучше русского?

**А.И. КРАВЧЕНКО**, доктор социологических наук, МГУ, Москва.  
E-mail: kravchenkoai@mail.ru

Внедрение новых форм организации труда в России никогда не было преимущественно технической или экономической проблемой в отличие, скажем, от западноевропейских стран. Тот, кто упускает из виду эту особенность, никогда не сможет понять, почему в области научной организации труда (НОТ) мы постоянно отставали от Запада. Видимо, вопрос заключается прежде всего в социальных и культурных причинах, в условиях развития русской нации, в характере ее исторического формирования. В статье автор попытается доказать данный тезис.

*Ключевые слова:* НОТ, работа с прохладцей, Л. Толстой, А. Гастев, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, крестьяне

## Чуть ли не главный вопрос современности

В ноябре 1923 г. выдающийся советский нотовец А. Гастев предложил читателям «Правды» загадку в стихотворной форме, где спрашивал: почему немец работает лучше русского? Ответ сводился к умению немцев работать по правилам научной организации труда. Правда, москвичи в те годы тоже слышали о НОТ, но трудиться лучше не стали. Гастев заключает: «Если так, то чем же берет немец?».

Разумеется, в том, что немец работает лучше, усерднее, качественнее русского, Гастев ни минуты не сомневался. В таком превосходстве он убедился, путешествуя по европейским странам и перенимая там передовой опыт. Но самое удивительное, что не сомневались в этом и те самые москвичи, о которых упоминал в своей загадке Гастев. Десятки откликов читателей и коллективные обсуждения, материалы которых публиковались в «Правде» и в журнале «Организация труда», издаваемом Центральным институтом труда, подсказали отгадку: немец, не знающий слова «НОТ», владеет куда более сильным «оружием» – воспитанной в поколениях индустриальной культурой труда. То, что мы проповедуем, в других странах прививают, культивируют, тренируют.

Несомненно, Гастев, воспитанный на европейском опыте, был ревностным поклонником вестернизации, как мы сейчас выразились бы, отечественной культуры труда. Именно

в заимствовании и приспособлении западного опыта к русской почве видел Гастев единственный способ избавиться от варварства и дикости в организации труда, догнать, а если удастся – и перегнать развитые капиталистические страны. Иными словами, он считал, что надо отказаться от всего традиционного, самобытного как бесполезного, нерационального, отсталого. Не случайно его называли «русским Тейлором».

Интересно, кто лучше знал Россию и русский народ – «западник» Гастев или «народник» (а по другим версиям – масон) Лев Толстой, которому не откажешь в идеализации русского быта и русской старины, хотя на многие стороны русской действительности он смотрел весьма критически? Сформулируем вопрос иначе: кто лучше знал достоинства и недостатки русского народа – выходец из средних городских слоев, революционер-боевик, прошедший путь от рабочего до директора, или русский граф, потомственный дворянин, познавший глубины крестьянской психологии на примере собственных крепостных? Или, может быть, они описывали разную – индустриальную и патриархальную – Россию, да притом в разные исторические периоды?

### **Благодетель или вредитель**

Чтобы более не интриговать читателя, обратимся к произведениям Л. Толстого. В романе «Анна Каренина» с особой теплотой описан образ Константина Левина – человека глубоко русского и по духу, и по корням, сочувствующего крестьянам, стремящегося преобразовать деревенский быт и хозяйство. Автор сообщает нам, что в одну из долгих зим Левин прочитал некое «сочинение о хозяйстве». В нем излагались последние данные науки, суть которых сводилась к рецептам принимать характер рабочего за такой же абсолютный фактор, как климат и почву. Летом кое-что из добытых знаний русский барин решил воплотить на практике. Когда Левин взял именье своей сестры в управление, – пишет Толстой, – первым делом он произвел ревизию всех угодий, проанализировал состав почв и нашел, что с крестьян следует брать не 20 руб. за десятину, а 25.

Напомню, что и Тейлор начинал примерно с того же: с рабочих надо брать бóльшую выработку; администрация не знает истинных возможностей подчиненных, а те скрывают от нее резервы производительности труда. Правда, для того чтобы больше получить с рабочих, администрации прежде надо отдать

рабочим больше, а самое главное – перевести их на выгодную им систему оплаты труда. Приблизительно так же, как мы увидим, рассуждал и К. Левин.

Как ни противились мужики, Левин стоял на своем: луга убрали частью наймом, частью из доли. Выручка увеличилась вдвое. Через несколько лет наш рационализатор достиг образцового порядка и намеревался написать книгу о правильном ведении хозяйства. И все-таки беспокойно было у него на душе. Все было бы прекрасно, рассуждает Левин, если бы это делалось им самим или его единомышленниками. «Но он ясно видел теперь (работа его над книгой о сельском хозяйстве, в которой главным элементом хозяйства должен был быть работник, много помогла ему в этом), – он ясно видел теперь, что то хозяйство, которое он вел, была только жестокая и упорная борьба между ним и работниками, в которой на одной стороне, на его стороне, было постоянное напряженное отрешение переделать все на считаемый лучшим образец, на другой же стороне – естественный порядок вещей».

Толстой знает точное слово, обозначающее данный процесс: «нововведение». Им он обозначает все мероприятия Левина. Казалось бы, психологическое сопротивление любому нововведению – вещь естественная и преодолимая. Так, во всяком случае, рассуждали бы основатели НОТ Ф. Тейлор и А. Гастев. Иначе мыслит Толстой. Рационализация Левина – это что-то неестественное, нежизнеспособное, она вызывает сопротивление не только вовне (скрытое неприятие и открытое иной раз неповиновение), но и внутри человека. Толстой заставляет идти Левина против души, делать что-то противное человеческой душе. И оказывается, что Левин в таком понимании вовсе не рационализатор, не благодетель, а напротив, вредитель крестьянскому хозяйству. Он не создает новый порядок (такового вообще быть не может на селе), а разрушает ее старый, естественный порядок вещей.

### **Что-то идет не так**

При величайшем напряжении сил Левина и безо всякого усилия и даже намерения со стороны мужиков «хозяйство шло ни в чью и совершенно напрасно портились прекрасные орудия, прекрасная скотина и земля». Как-то ослабить это бессмысленное сопротивление было просто невозможно. Стоило ослабить энергию Левину – и ему не хватило бы денег расплатиться

с рабочими, «а они только стояли за то, чтобы работать спокойно и приятно, то есть так, как они привыкли. В его интересах было то, чтобы каждый работник сработал как можно больше, притом чтобы не забывался, чтобы старался не сломать веялки, конных граблей, молотилки, чтоб он обдумывал то, что он делает; работнику же хотелось работать как можно приятнее, с отдыхом, и главное – беззаботно и забывшись, не размышляя».

Левин посылал крестьян скосить клевер на сено, оговорив предварительно, что выбирать надо плохие, поросшие полынью и травой десятины, негодные на семена. Но ему подряд скашивали лучшие семенные десятины, оправдываясь тем, что так, мол, приказал приказчик, и утешали тем, что сено будет отличное. Он посылал сеноворошилку трясти сено – ее вскоре ломали, плуги оказывались негодными, лошадей запускали в пшеницу.

И все это делалось не со зла. Напротив, пишет Толстой, крестьяне любили Левина, считали его простым барином, что было высшей похвалой. Для себя Левин объяснял это так, что десятины мужику косить легче, чем плохие луга, сидеть на козлах под махающими крыльями сеноворошилки скучно, поднять вовремя резец плуга, дабы не сломать его, «работнику не приходило в голову».

### **Явление, как говорится, общечеловеческое**

Между тем наряду с литературно-художественными представлениями о боязни нововведений существуют исторические свидетельства о способности русских крестьян и ремесленников быстро приспосабливаться к меняющейся обстановке. Убедившись на чьем-либо примере в выгодности новых технологий или культур, население быстро перенимало эти новшества, – писал в XVII в. немецкий путешественник Адам Олеарий, проживший несколько лет в России [1. С. 343–344]. Обследования условий жизни русских переселенцев также доказывали, что они легко приспосабливались к новым условиям существования. Отношение русского человека к труду исторически вырабатывалось в упорной борьбе за освоение новых земель. Земледельческий труд в этих условиях – настоящий подвиг, требующий постоянного напряжения, самоотдачи и терпения. Историк С.М. Соловьев отмечает дух предприимчивости, активности, умение концентрировать жизненные силы в борьбе с нелегкими условиями существования, проявляемые нашими предками на ранних этапах истории.

Если кто-то считает это явление – назовем его феноменом Левина, – типично русским, то глубоко заблуждается. Независимо от Толстого и лет на тридцать позже то же самое явление описал Тейлор. Правда, назвал он его иначе – «работой с прохладцей», да и исследовал его гораздо глубже. Суть феномена «работы с прохладцей» в том, что рабочие на американских предприятиях в конце XIX – начале XX века могли, но по тем или иным причинам не желали выполнять норму выработки, работать по правилам, установленным для них чужим человеком. В присутствии мастера они делали вид, что усиленно трудятся, а стоило ему удалиться, как они прекращали усердствовать, при случае объясняя это разными причинами. Дневная норма чаще всего выполнялась на две трети, а то и меньше.

Эту ситуацию основательно изучил Ф. Тейлор. Она послужила первым толчком к началу кардинальной перестройки организации труда в производстве, строительстве, на транспорте, которая завершилась строительством конвейерных линий на заводах Форда и массовым увлечением тейлоризмом.

Итак, феномен Левина, или «работа с прохладцей», – явление общечеловеческое. Оно присуще практически любому обществу, известно очень давно, существует не только в деревне, но и в городе. В не меньшей, если не в большей степени оно было свойственно и советскому обществу.

### **Левин и Ростов, Запад и Восток**

Возможно, что Толстой, как позже Тейлор, искал противоядие феномену Левина, ибо продолжение начатого в «Анне Карениной» разговора мы встречаем в «Войне и мире». Рисуя в эпилоге романа Николая Ростова как идеального хозяина, писатель затрагивает ряд управленческих вопросов. Выгодно устроив свои денежные дела, Николай в 1820 г. покупает имение возле Лысых Гор и начинает хозяйствовать с азартом, увлеченно. С первых строк возникает образ, прямо противоположный Левину. «Николай был хозяин простой, не любил нововведений, в особенности английских... смеялся над теоретическими сочинениями о хозяйстве, не любил заводов, дорогих производств...».

Правда, есть и серьезное сходство между ними. Заключается оно в том, что и Левин, и Ростов главным элементом хозяйствования считали работника-мужика: Ростов больше, Левин – меньше. Николаю мужик представлялся «не только орудием, но и целью

и судьей. Он сначала всматривался в мужика, стараясь понять, что ему нужно, что он считает дурным и хорошим, и только притворялся, что распоряжается, приказывает, в сущности же только учился у мужика и приемам, речам, и суждениям о том, что хорошо и что дурно».

И только научившись понимать тайный смысл стремлений и желаний мужика, «когда почувствовал себя сроднившимся с ним», лишь тогда Николай Ростов стал «смело управлять им, то есть исполнять по отношению к мужикам ту самую должность, исполнение которой от него требовалось. И хозяйство Николая приносило самые блестящие результаты».

Толстой явно противопоставляет два стиля руководства: левинский – по западным канонам, по науке, и ростовский – естественный, так сказать, «вслушивающийся», сопереживающий. Разумеется, это не дихотомия авторитарного и демократического стилей, как это принято классифицировать в учебниках по менеджменту. Связь здесь сложнее, содержание намного тоньше, тактика взаимоотношений гибче. Но именно Ростову отдает предпочтение Толстой, его методы руководства он считает более адекватными русскому характеру и более эффективными с экономической точки зрения.

### **Ростов как практик «человеческих отношений»**

Задумаемся, противоречат ли эти методы западным образцам? Все зависит от точки отсчета. Если не сводить управление к рассудочно-схематизированным принципам диапазона контроля, планирования, координации и т. п., то суть его проста и, как мы помним, заключается в умении стимулировать подчиненных совершать определенные движения, которые они, будучи на свободе, т. е. вне организации, выполняют вполне естественно. На более научном языке это звучит так: развивать формальные, должностные, служебные отношения не вопреки неформальным, естественно-человеческим, а в согласии с ними, подстраиваясь под них.

На таких же позициях стоял и Э. Мэйо – родоначальник и теоретик движения за «человеческие отношения» в 1930-е годы в США. Правда, Толстой вкладывает в свои слова более глубокий смысл, и вряд ли его стоит зачислять в ряды идеологов доктрины «человеческих отношений» в современном понимании этого термина, хотя соблазн, может быть, велик.

Принимая в управление имение, Ростов сразу же, без ошибки и, как пишет Толстой, по какому-то дару прозрения назначил в административный аппарат (бурмистр, староста, выборные) тех, которые были бы выбраны самими мужиками, если бы они могли выбирать (поэтому его начальники никогда не менялись). Стало быть, это вовсе никакое не самоуправление, а лишь его подобие: барин угадывает тех, кого могли бы выбрать сами мужики, назначает их начальниками, и те, независимо от того, как выполняют свой долг, уже никогда не переизбираются. Вроде бы представители народа, но народ не смеет их переизбрать. Главное, чтобы барин точно угадал.

Когда Тейлор описывал старую фабричную систему, то первое его возражение как раз и заключалось в том, что упор в ней делается исключительно на интуицию и прозрение руководителя. Отсюда и повсеместный произвол в принятии управленческих решений, возрастание числа конфликтов, неповиновение. Тейлор противопоставил этому своего рода конституцию предприятия, где бы все права и обязанности сторон строго оговаривались, претензии регулировались независимым арбитражем, нормы выработки устанавливались не с потолка, а в результате научных экспериментов и совместной договоренности рабочих и хозяина. Иными словами, у Тейлора вначале было научное исследование, а затем уже «распределение теплых вещей на позиции».

У толстовского Ростова все наоборот. «Прежде чем исследовать химические свойства навоза, подсчитывать “дебет и кредит”, т. е. проводить агрономический и экономический анализ хозяйства, он узнавал количество скота у крестьян и увеличивал это количество всеми возможными средствами». Толстой не называет главного – какими средствами он увеличивал поголовье, выгодно ли это было мужику, не обременял ли излишний скот семейный бюджет? В известной мере все это можно истолковать как дополнительный способ прикрепления крестьянина к земле. Для этого Ростов поддерживал семьи крестьян в самых больших размерах, не позволяя им делиться. Своего рода принудительный семейный подряд, если исключить экономическую заинтересованность, товарную окупаемость и свободу рыночного обмена. Впрочем, в 1820 г. иных вариантов, видимо, и не существовало.

## **Фазербединг по-русски**

Блеск «простого барина» (применим к Ростову те слова, которые крестьяне употребляли по отношению к Левину) несколько тускнеет, когда мы узнаем, что Николаю вовсе не была чужда практика «фазербединга». Толстой пишет: «Ленивых, развратных и слабых он одинаково преследовал и старался изгонять из общества». Но точно так же достигал экономического благополучия и Тейлор. И он изгонял слабых, нерадивых и ленивых, считая, что предприятие не следует уподоблять филантропическому заведению.

Куда денутся изгой, ни Тейлора, ни Ростова не интересовало. Таких были тысячи и сотни тысяч, а если чуть-чуть приподнять планку требований, то и миллионы. Зато Николай, умиляется Толстой, «всеми силами души любил этот наш русский народ и его быт и потому только понял и усвоил себе тот единственный путь и приём хозяйства, которые приносили хорошие результаты».

Сейчас-то мы знаем, что на этот «единственный путь» встал и Тейлор, а позже и многие другие управленцы-рационализаторы. Если хорошие результаты достигаются путем изгнания слабых и нерадивых (особой науки и ума здесь не требуется), а не рационализацией каждой мелочи в хозяйстве, не выявлением скрытых возможностей каждого человека, включения, а не исключения его из трудового процесса, то говорить о любви к русскому народу просто лицемерно. Здесь голая прагматика и корыстный интерес. Русская община как раз на том и покоится, что никому – ни слабому или калеченому, ни чудаковатому или вдовому – она не даст умереть с голоду, не пренебрегает им, не выгонит, но сообща поможет, выручит, спасет. И эти традиции выковывались веками, они-то и отвечали существу русского характера. Напротив, тот идеал, который стремится изобразить Толстой в образе Ростова, по существу есть принцип товарного производства, только перекошенный на своеобразный, провинциально-российский, манер.

## **Зажиточный мужичок как пример рационализации**

Правда, у Толстого в «Анне Карениной» есть образец настоящего товарного крестьянского хозяйства. Роман был написан уже после отмены крепостного права 1861 г., Россия жила новыми экономическими и социальными реалиями, иные, чем у Ростова,



требовались и методы управления. А образцом рационального хозяйствования для Левина послужил зажиточный мужик, которого он случайно встретил «на половине дороги» к своему приятелю помещику Свияжскому. Хозяйство это было ладное, крепкое, лет десять назад, – пишет Толстой, – старик снял у помещицы 120 десятин земли, а затем – 300 у соседнего помещика. Малую часть земли и притом самую плохую он отдавал в наём, а 40 десятин распахивал своей семьей с двумя наемными рабочими.

Из разговора Левин понял, что хозяйственный мужик был охоч до всякого рода нововведений и организационных хитростей. Он, например, кормил лошадей «прополонной рожью», которая у Левина пропадала даром. Но не это главное. Когда Левин пожаловался, что дело идет плохо с наемными работниками, старик поддержал его, что, мол, с ними «разор один» и «все недосмотр», у него метод прост: «Плох – и вон; и своими управимся».

Тут те же принципы фазербединга, которые мы встречали у Тейлора и Ростова. От ленивых лучше избавиться, если не хочешь прогореть. Благо семья большая: три взрослых сына, племянник, невестки, и все под одной крышей. Уже на ином уровне – не помещичьего, а зажиточного крестьянского хозяйства, – Толстой стремится доказать, что неделимая крестьянская семья, понимаемая иногда как община, выступает основой экономического процветания России, ячейкой рациональной организации труда, ибо построено все здесь на заинтересованности, хозяйском отношении к труду.

На Левина, сообщает такую подробность Толстой, этот крестьянский дом произвел сильное впечатление, вспоминал он о нем часто и практические выводы сделал для себя незамедлительные. Помимо того, что Левин постоянно расширял свой кругозор, читал произведения Г. Спенсера, Дж. Милля, Кауфмана (Толстой не указывает инициалы, но, видимо, это Илларион Игнатьевич – русский экономист (1848–1916), опубликовавший в 1872 г., т. е. накануне создания «Анны Карениной», одну из первых рецензий на «Капитал» Маркса), Мичели, т. е. специалистов, имена которых были достаточно популярны в те годы среди русских помещиков, он постоянно общался с этими самыми помещиками. Эти постоянные встречи и застолья касались самых животрепещущих вопросов экономического и исторического развития России, приемов земледелия, обсуждения новинок

литературы и обмена практическим опытом. Думается, не случайно великий писатель посвятил восемь глав части третьей романа разбору различных точек зрения на проблемы рационализации сельского труда, повышения его производительности и заинтересованности в нем крестьянина.

### **Второй этап нововведений**

Вооруженный теоретическим багажом и практическим опытом, Левин на втором витке своей рационализаторской деятельности начинает не с технических, а с экономических нововведений. Всем самостоятельным, хозяйственным мужикам он предложил вступить в договорные отношения типа артельных, или товарищеских, прибыль делить пополам. Сам Левин, как и любой другой пайщик, на равных участвовал в общем хозяйственном предприятии, намеревался вступить в товарищество по покупке скота с дворником, уговорил Ивана-скотника организовать артель, главным образом из своей семьи, по уходу за скотным двором. Многие мужики объединились в компанию по распашке земли, за огороды отвечала другая артель.

Поначалу трудностей было немало, крестьяне никак не могли привыкнуть к новым экономическим категориям, например, что земля теперь не исполняя, а общая, что деньги, получаемые ими, были не жалованьем, а выдачей вперед доли прибыли. От непонимания реалий «бригадного подряда» происходила нелепая экономия мужиков: как и прежде, когда все было не их, крестьяне «противодействовали теплomu помещению коров и сливочному маслу, утверждая, что корове на холоду потребуется меньше корму», земледельческая артель «не передвоивала под посев плугами, как было уговорено, оправдываясь тем, что время коротко». Однако постепенно дело заладилась, возросла заинтересованность, хотя тяга к работе по старинке еще долго сохранялась.

Как бы подводя итоги своим экспериментам, Левин философствует: дело «идет только там, где рабочий действует сообразно с своими привычками, как у старика на половине дороги... Мы давно уже ломим по-своему, по-европейски, не спрашиваясь со свойствами рабочей силы. Попробуем признать рабочую силу не идеальной рабочей силой, а русским мужиком с его инстинктами и будем устраивать сообразно с этим хозяйство». Все технические достижения не принесут выгоды или окажутся поломанными то ли

умышленно, то ли от неумелого обращения, если не заинтересован в их рациональном использовании сам крестьянин.

Искусственно поднимать технический уровень, применять, как советует сосед Левина, не плуг, а паровую машину, считая, что тогда все будет в порядке, бесперспективно. Это все равно, что на лошади догонять паровоз. Надо, – думает Левин, – поступить наоборот: спуститься до уровня самих крестьян, иначе говоря, присмотреться к тем приемам, которыми они веками пользуются, и, усовершенствовав лучшие из них, применять их к остальным элементам хозяйства.

### **Не агитировать, а воспитывать**

Итак, вернемся к «загадке» Гастева, с которой мы столкнулись в самом начале и не дали еще ответа. Почему русский работает хуже немца? Может быть, не хватает знаний, т. е. образования, как многие думали тогда и считают сейчас? Нет, – говорит Гастев. Нет, – свидетельствует опыт Левина, чужими идеями богат не будешь, если применяешь их без ума и забываешь свое.

На первый взгляд, Гастев и Левин – фигуры противоположные: один обращает взор на достижения Запада, другой присматривался к тому, что есть под ногами, у себя дома.

Но противоположность эта скорее мнимая. Гастев не формально заимствовал и переносил чужой опыт, фактически он воссоздавал его заново, по крупицам, пооперационно. Эксперимент с рубкой зубилом наглядно об этом свидетельствует, поэтому ему и понадобился кропотливый, неспешный лабораторный эксперимент – чтобы проверить на деле, годятся ли нам заморские идеи и приемы. Взять лучшее у них, но и свое приспособить там, где надо, – вот девиз Центрального института труда.

К тому же выводу после долгих мытарств приходит и Левин. Не агитировать, а воспитывать новые культурные навыки труда, – говорит Гастев. Не властвовать и не насаждать из-под палки пусть самые передовые, но чужие достижения, а заинтересовывать в них самих работников, причем экономически.

### **Литература**

1. Россия XV–XVII вв. глазами иностранцев. – Л., 1986.