

ПО СТАРЫМ И НОВЫМ ДОРОГАМ

Часто человек предполагает исполнить ту или иную задумку и даже сроки намечает, а потом эта задумка почему-либо откладывается. Иногда — на долгие годы. Вот и у меня: намечал поехать по селам, а не вышло — застрял в городе. Надолго. То, что происходило там, где в свое время пришлось работать, узнавал лишь из газет и радиопередач да от знакомых аграрников, которые время от времени встречались либо случайно на улице, либо на каком-нибудь совещании.

Конечно, за эти годы многое изменилось. Особенно за последние. Но вместе с тем, положив руку на сердце, должен сказать, что главные надежды, появившиеся у сельчан еще лет двадцать-тридцать назад, до сих пор либо не исполнились, либо лишь частично. Говоря «надежды», я имею в виду преобразования в аграрной политике, в жизни сел. На что надеялись тогда? Верилось, что пройдет немного времени и хлебороб наконец-то станет действительным хозяином земли. Сообразуясь с требованиями угодий, состоянием погоды, временами года и здравым смыслом, он будет сам определять, когда, что и сколько ему делать. А то ведь как оно бывало, скажем, во времена МТС. Хотя и говорилось, что земля закреплена за колхозами, а фактически она, как и вся сельхозтехника, принадлежала государству. (Впрочем, земля и сейчас в известном смысле государственная.) Ну а раз земля и техника государственные, то и начальство, и уполномоченные, и специалисты выступали как государственные контролеры. Много их было, контролеров, очень много. И по хлебу, и по мясу, и по молоку, и по яйцу, и по шерсти. И все учили колхозника, как ему пахать, сеять, как пересматривать свои возможности и даже думать на тот или иной счет. Ну а если он по-своему думал и поступал, то это нередко называлось «отсебятиной», «политической близорукостью», а то и «кулацкими замашками». А какие слова звучали из уст иного грозного проверяющего! «Р-развели тут демокра-атию!..» «...И-ишь удельный князь!..» «Пр-рокурор! Р-разобраться и отдать под суд!..» Да, да. Прокурор, бывало, непременно сидел на совещаниях в президиуме. (Как я теперь понимаю, для устрашения.) Помню, одно важное лицо пугало даже так: «Ты что, хочешь быть умнее партии?!»

Увы. Гуманное, человеческое обращение с людьми частенько называлось «беззубостью» и «мягкотелостью». Какой уж тут, извините, человеческий фактор! Именно за беззубость чаще всего упрекали тогдашних хозяйственников и специалистов. Не знаю, как кому, а мне казалось: если я буду кричать на бедного колхозника, а он тогда действительно был очень беден, то я буду самым мерзким человеком. Но многим это удавалось. Кричали, оскорбляли, унижали человеческое достоинство. И их ставили в пример, двигали выше.

В связи с этим не могу не напомнить, что еще в 1918 году, при жизни В. И. Ленина, в газете «Известия» существовал раздел «Маленькие недостатки механизма». Цель этого раздела определялась так: «Мы будем в нем указывать известные нам недочеты в работе советских органов и безжалостно разоблачать все злоупотребления, где бы таковые ни творились именем Советской власти, твердо памятуя, что от таких злоупотреблений лиц, прикрывающихся именем Советской власти, последняя страдает больше, чем от прямых ударов ее открытых врагов».

Так вот. Каким же хозяином мог быть колхозник, ежели он находился в сущности в бесправном положении? Да никаким. На деле он много раз убеждался, что ему, собственно, ничто не принадлежит. А уж насчет использования его воли и разума и говорить нечего. Почти никогда не выходило так, как он разумел. Ему говорили, что земля закреплена за ним, он — хозяин. А фактически от него мало что зависело. Трудился он в большинстве случаев «чохом», в условиях уравниловки, когда трудно отличить, кто больше наработал, кто меньше. А трудодни часто оказывались пустыми. Правда, он имел все же право на огород и кое-какую живность, с которых взимался немалый налог. Но если он не выработывал установленного минимума трудодней, то могли отобрать и огород, и обложить налогом, как единоличника. И тут уж — совсем труба.

Читатель спросит, зачем это я ворошу далекие времена! А затем, чтобы понять, откуда тянутся корешки к нынешним не очень вкусным вершкам. Понять, как мы отучали хлебороба от того, чтобы он был хозяином на земле. Понять, когда и вследствие чего зародилось то, что мы сейчас

называем негативными явлениями, которых накопилось предостаточно. Например, откуда взялись так называемые застойные явления: безответственность, социальная апатия, парадность, самовосхваление, двуличие, уравниловка, бюрократия и всякого рода несправедливости? Оттуда, дорогой читатель, откуда еще, с тех времен начинают корешки.

Конечно, в последние годы немало было хороших постановлений, указаний, поправок и даже начинаний. Да вот беда: далеко не все они подкрепились и окупилась реальными делами. И это — лишнее доказательство, что общественное сознание повернуть в нужную сторону волевым, командным путем — то есть без участия самого народа — куда трудней, чем, скажем, повернуть северные реки в сторону южную. Требуются годы и годы. И не кампании и кавалерийские атаки, а разумная, честная, кропотливая, всенародная работа, основанная на полном доверии, демократизме и гласности.

Известно, чтобы жизнь была человеческой, надо сделать обстоятельства человеческими. Вот уже лет тридцать мы говорим о необходимости изменений обстоятельств — о свободе действий, самостоятельности и ответственности за исполняемое дело. Но если эта «свобода» тут же ограничивалась десятками бюрократических, узковедомственных инструкций, приказов, указаний и т. д., то о какой свободе действий и персональной ответственности могла идти речь? С кого было спрашивать? Оставалось только искать «козлов отпущения». То есть мы то и дело сталкивались с фактами, когда идеи были хороши, а формы претворения в жизнь этих идей начисто дискредитировали их и приводили к абсурдным или уродливым результатам. Именно так можно навредить делу больше всего. Взять те же выборы, где до самого последнего времени далеко не всегда выдвигался лучший из лучших. И это ведь не все еще. Выдвигали кандидата в одном месте, а везли его в другое, где никто его не знал. А чтобы узнали о нем кое-что, везли еще и «сваху» — доверенное лицо, которое обязано было так расхвалить «жениха», чтобы наверняка с рук сбыть. То есть по идее — вроде бы выборы. А по форме — голосование за одну-единственную кандидатуру.

Примеров, когда форма совершенно не соответствовала декларируемым целям и задачам, можно привести сколько угодно. Ведь коллективный труд — это тоже прекрасная идея. А формы его?.. И чем дальше, тем больше некоторые идеи и указания приходили в противоречие с формами их воплощения, тем отчетливей люди понимали это, ибо, как ни крути, общество становилось все осведомленней и грамотней. Ну а грамотные люди, как известно, не могут оставаться вне политики, хотя кому-то этого, может, очень и хотелось бы.

Никак не могу согласиться с теми, кто пытается внушить, что раньше мы не были готовы к преобразованиям, которые начались теперь. К этому мы были готовы, как минимум, после XX съезда КПСС. Кто-то, а народ буквально жаждал демократических перемен. Народ знал и помнил,

для чего совершалась революция. Но те, кто прошел школу командно-волевого, директивного руководства и подобрал и воспитал в этом духе кадры, видимо, не только не были готовы к тому, чтобы больше было социализма, но и не желали этого. Ведь начали было говорить во весь голос о культе личности как о явлении, совершенно чуждом и вредном для дела социализма, но опять все затихло и, как говорится, вернулось на круги своя.

После XX съезда мы были, пожалуй, больше оптимистами, ибо у нас тогда еще не было столь многочисленных разочарований, которые последовали потом. Мы искренне верили во всякое официальное слово, ибо общественное сознание и энтузиазм, рожденные революцией, еще не подвергались эрозии в той степени, как это произошло после.

Может, кто-то со мной не согласен. Но мне кажется, то время было более благоприятным для демократических перемен, поскольку «плод» тогда уже вполне созрел. А вот потом... потом этот плод явно перезрел. Прежние вера и уверенность, социальный оптимизм и гражданская активность начали иссыхать. И, чего греха таить, упали довольно низко как в селе, так и в городе. И не дай бог еще раз разочароваться нам!

Мой давний друг Федор Петрович Остроухов, с которым мы начинали работать в Белогорской МТС, и поныне вспоминает, как его «дернул черт» поинтересоваться у высокого начальства насчет образования.

— ...Понимаешь, приехал и давай командовать. Во вред делу. А я тогда, сам знаешь, еще фронтовиком себя чувствовал, никого и ничего не боялся. Встаю и спрашиваю (на совещании дело было): «Скажите, товарищ Скобликов, какое у вас сельскохозяйственное образование?» Молчит, понимаешь, как в рот воды набрал. А секретарь райкома признал мой вопрос не по существу... Так вот. Боком мне вышел этот вопросик.

— Как так?

— Э-э, брат... Меня ведь тогда единогласно утвердили кандидатом в высшую партийную школу. Фронтовик, агроном, коммунист, молодой еще... А потом узнаю, что не поеду. Не тот кадр. Ошиблись во мне. Не оправдал надежд Алексея Ивановича. Не такие люди были нужны ему. Ведь он, Алексей-то Иванович, каков был? К примеру, мог организовать дело так, что один и тот же скот по два раза продавали государству. И масло, случалось, покупали в магазине и тут же продавали государству в счет плана...

Впрочем, я тоже знал об этих фактах. Да только ли я! Тогда мы как раз «догоняли и перегоняли» Америку по мясу и молоку. Алексея Ивановича наказали. Правда, не так чтобы очень. Иначе бы он, чего доброго, сильно обиделся и стал бы доказывать, что такие вещи в одиночку и без поддержки не делаются.

Вот и суди, дорогой читатель, какие люди порою командовали сельским хозяйст-

вом, какие подбирались кадры, кто был в чести, а кто нет и как претворялись в жизнь те или иные предначертания и идеи.

Что касается Федора Петровича, то он, вернувшись с войны без обеих ног, закончил сначала сельхозтехникум, потом сельхозинститут и, в общей сложности, отходил по полям на протезах восемнадцать лет, сражаясь теперь уже за культуру земледелия. А с 1965 года руководит областной школой управления сельским хозяйством. И руководит как надо.

Да. Специалисты резонно полагали, что их будут наставлять не кто-нибудь, а весьма компетентные люди — еще более ученые и опытные, чем они. Однако с первых же шагов на их головы сыпались бесчисленные директивы, указания, распоряжения, постановления, инструкции, руководства... И попробуй не отреагировать, не ответить бумагой на бумагу, какого бы свойства она ни была. Невольно создавалось впечатление, что бумажный поток — это своего рода чума, убивающая живое дело. Когда я работал в сельхозинспекции, то приходилось отвечать, например, на бумаги, к которым прилагались еще и формы величиною с простыню. Вопросов в них умещалось по нескольку сотен. В том числе такие: сколько коров и телок в колхозах и в целом по району случено и на каком месяце стельности они находятся и т. д. А чтобы разобраться, кто кого и когда покрыв и на каком месяце стельности или супоросности находится та или иная животина, то и года не хватило бы. Но надо было отвечать немедленно, в жесткие сроки. И вот, глядя в потолок, люди прикидывали, как получше ответить, чтобы и себе не навредить, и начальство убажить.

Или вот составляются планы. И выходное поголовье предусмотрено, и корма на тот или иной период, и племенные мероприятия, и учеба животноводов и т. д. В числе прочего мы всегда настаивали не держать лишний, то есть малопродуктивный скот. Этот скот надлежало реализовать сразу, после первого октября, когда начинался стойловый период. Но сверху опять и опять предписывали не сокращать общее поголовье (хвосты и головы). И не в октябре отчитываться за него, а в конце года, ибо так удобнее рапортовать. И приходилось лишних три месяца кормить живность, которую всякий разумный хозяин продал бы сразу в канун зимовки. Скот этот терял упитанность и объедал молочных буренок, которым и без того несладко жилось. В итоге хозяйства несли громадные убытки и сильно усугублялись трудности зимовки. А уж каков моральный ущерб при этом, и вовсе никто не считал.

Однажды срочно вызвали в райплан составлять перспективу на семилетку. Агрономы быстро справились — «повысили» урожайность так, что все было в ажуре. А у зоотехников не получалось ажурно. Хотя семилетка — немалый срок, а все же нереально было за это время догнать и перегнать Америку. Планировать старались, исходя из реалий, и потому «спущенные» сверху цифры никак не складывались. Прошла неделя. План сверстали и... не утвердили. Снова засели. И до того обалдели от

цифр и расчетов, что наш коллега (женщина впечатлительная) несколько тысяч кур машинально вписала в графу о стаде коров. И хоть средний надой от «куриной» головы был не так уж высок, молока в итоге оказалось столько, что девать было некуда. Залейся! Стали разбираться, откуда хлынуло такое большое молоко. Разобрались. Ошибку исправили. Америку «догнали». Утвердили план. Но никто не сомневался, что «предначертания» сии — чистой воды блеф. А пока трудились над планом, был «забракован» и сам председатель райплана, на его место назначили другого — более покладистого и послушного. А тот, первый, видите ли, заартачился. Аж самому Хрущеву дерзнул телеграмму направить. Дескать, недельный срок для составления семилетнего плана в разрезе колхозов и в целом по району считает абсурдным. Телеграмма, конечно, не дошла до адресата, а «паникер» был наказан.

Позволю себе также вспомнить, как мы увеличивали общественное стадо за счет закупок у населения. Хозяйствам были отпущены громадные деньги. Скота у населения было много — редко кто в ту пору не имел корову и другую живность. Скот был хорошей упитанности, и за него платили высокую цену. По идее в каждом общественном хозяйстве должно было изрядно прибавиться и коров, и молодняка. Но так как общественный скот и без того содержать было по-хорошему негде и кормить как следует нечем, то закупленный, в том числе и коров, прямым ходом погнали и повезли на бойни. И скопилось скота на бойнях и мясокомбинатах столько и так долго он ждал своей участи, что многие животные потеряли чуть ли не половину веса. То есть, покупая, платили дорого, а продавать пришлось почти за бесценок. Хозяйства и страна понесли колоссальные убытки. А последствия ликвидации скота, который, как посчитали экономисты, давал почти половину мяса в стране, оказались столь тяжелыми, что их еще долго придется преодолевать.

Примеров командного руководства сельским хозяйством можно было бы привести еще очень много. Хлеборобы испытывали этот порочный стиль почти ежедневно на протяжении десятилетий. И руководили так люди, которые громко клялись в верности заветам, но по невежеству забывали, что именно Ленин предупреждал: «Не смей командовать!»

С кем бы я ни говорил из специалистов, все сходилось на том, что им так и не удалось как следует самореализоваться. Ни научный, ни творческий, ни чисто человеческий их потенциал не нашел еще должного проявления и применения, ибо стратегия и тактика в их делах до сих пор определялись не ими, не с учетом местных условий, а дядями, сидящими где-то на разных командных постах. Агрономы, скажем, полагали отладить соответствующие местным условиям севообороты — как полевые, так и кормовые, мечтали экспериментировать и иметь на это право. А всякого, кто без спроса лез бы к ним со своим уставом, они имели бы право гнать в шею. Но им, мягко говоря, не давали такой возможности

ретивые администраторы, имевшие куда больше полномочий, чем специалисты.

Так сколько же мы потеряли на путях администрирования? Наверное, ни миллионами, ни миллиардами рублей не измерить потери, которые понесло общество в результате того, что так называемый человеческий фактор стоял у нас далеко не на первом месте. Чего теперь греха таить. Человек воспитывался не как творческая, высоко нравственная и социально активная личность, а как пассивный исполнитель команд, инструкций, предписаний.

И еще раз я спрошу: как можно было воспитать подлинного хозяина-хлебороба при тех обстоятельствах? Возможно ли это было? Нет, невозможно, ибо идея воспитания находилась в вопиющем противоречии с формами, в коих его пытались воспитывать.

В свое время аграрники связывали немало надежд и чаяний с набравшей было силу звеньевой безнарядной организацией труда, которая, в сущности, была прообразом нынешнего хозрасчета. (Забегаю вперед, скажу: неполная самостоятельность, как и неполный хозрасчет — это то же, что неполная правда.) В ту пору — это было начало шестидесятых — самым первым в этом начинании в Амурской области был Антон Семенович Дугинцов (сейчас его нет в живых). Уже тогда Дугинцов и многие другие не только отстаивали право быть хозяевами на своем поле, но и неоднократно доказывали делами, что самостоятельно действующий хлебороб-хозяин дает продукции намного больше и дешевле, чем те, кто работает по чужим указкам, «чохом» и получает не от колоса, а от «колеса». Не зря же Антон Семенович стал в те годы Героем Социалистического Труда.

— Посудите сами, — говорил он мне, — если земля ничейная, если пашет один, сеет другой, убирает третий, отчитывается и рапортует четвертый, а в случае успеха награды получает кто-нибудь пятый или десятый, то какой будет порядок на земле? И вообще, разве это справедливо?..

И Дугинцов, и другие, кто начинал тогда работать самостоятельно, признавались, что чувствуют себя не только хозяевами, но немножко и агрономами, и экономистами. А главное, людьми они начинали чувствовать себя — людьми, которые могут многое. Это было только начало, обещавшее пробудить все лучшее в хлеборобе. Люди, что называется, расправляли плечи, ибо всегдашнее подстегивание и одергивание со стороны довело иных до того состояния, в каком оказывалась заезженная лошаденка в руках у разных возчиков. Ее понукают, она в ответ вроде и головой трясет и хвостом дергает, а плетется так же понуро, как плелась. Ее — кнутом и грозным криком, а результат тот же.

Конечно, нынешний хлебороб уже не тот. Он, так сказать, дитя своего времени. Нынче он уже не бедный, не заезженный. Но как сказал один мой знакомый, он научился теперь «маленько хитрить и ловчить». Осознав, что без него никакие погоняль-

щики ни хлеба, ни мяса не добудут, а заменить его некем, он в любое время может «уважать себя заставить». То есть отказаться от работы, если она не выгодна или не соответствует его настроению.

Да, заменить его часто бывает некем. В колхозах и совхозах не хватает рабочих рук. А дело делать надо. Кто его будет делать? Погоняльщик? Директивщик? Нет. Только тот, кто на земле стоит — на той самой, где надлежит дело делать. И вот надо как-то уважать «незаменимого» работника, то ли приплатить ему, то ли закрыть глаза на кое-какие его «излишества» и «вредные привычки».

Но можно ли безапелляционно обвинять такого работника? Очевидно, нет. Если мы начнем разбираться, откуда взялись такие «черты характера», то объяснение найдем не столько в сегодняшнем дне, сколько опять-таки в днях минувших, где бытовали всякого рода принудиловки, погоняловки, ущемления, накачки, помыкательства, унижение человеческого достоинства и многое другое. Словом, ежели средства воспитания были дурными, то не могли не сказаться и дурные результаты.

Конечно, не всякий хлебороб давал себя заездить, затуркать. Немало было и «строптивых», и «непокорных». Значит, самостоятельно мыслящих. Но за это, как известно, приходилось платить дорогой ценой — выговорами, партбилетами, инфарктами. Эти люди, конечно же, острее других чувствовали, что погоняльщики и указчики со стороны не столько о благе общем пекутся, сколько о собственном благополучии. Ведь раньше всех отрапортовать, что «мы выполнили первую заповедь» (неважно, что в колхозе все выгребли до зернышка), что мы уже начали пахать или сеять, — это значило произвести хорошее впечатление на вышестоящее начальство, внушить к себе такое доверие, что тебя, глядишь, заметят и выше двинут. И продвигались иные так вот, путем головоутиательства и угождения. И чем выше, тем больше было вреда от них. А перед теми, кто страдал, перед низами то есть, они никогда не отчитывались, не каялись и долгие годы оставались неуязвимыми. Вслед за ними и другие такие же тянулись — достойная смена, так сказать. А в итоге, как сказал великолепный наш публицист, лауреат Ленинской премии Иван Афанасьевич Васильев, «посредственности и банкроты угнездились в креслах потому, что устранились знающие». Только вот, думается мне, не сами устранились знающие-то. Их всячески устранили, чтобы не мешали проводить «нужную линию». Ведь это они, знающие, всякий раз поднимали волну и требовали, чтобы «кресла» отчитывались не только перед верхами, но и перед народом. Но отчитывались «кресла», как известно, только глядя вверх, при одновременном глушении всяких нежелательных сигналов снизу. И тут все средства оказались хороши — очковтирательство, приписки, показуха, самовосхваление, имитация бурной деятельности на благо народа. Все этому сейчас объявлена всенародная борьба — борьба за очищение от скверны на всех этажах общества.

Но иные вдали не только в карьеристских целях. Вдали и бескорыстно как бы, глядя на других, по привычке. Как говорится, с кем поведешься... И ежели начальству нравится, когда ты стоишь перед ним навтыжку, щелкаешь каблуками, ешь его глазами и бодро отвечаешь: «Будет сделано!» — то разве трудно иной раз доставить ему, начальству-то, такое вот удовольствие? Да это ж первый раз только неловко вроде. А потом пойдет, войдет в привычку. А в случае чего и оправдание есть. «У старших учимся». И плодились так вот не деятели, а слуги — чего изволите? А где слуги, там нет личностей и нет деятельности. Есть только у-слу-ги. И еще известно, что слуги лукавы.

Помню, один такой слуга, умевший хорошо округлять цифры, приговаривал, щелкая костяшками счетов: «...Вот та-ак... Вы — нас, а мы — вас...» То есть вы там нас дурите, а мы тут вас за нос водим.

— Но мы-то, — говорил он, — в самом низу стоим, и вред от нашего вранья невелик, ибо он никому на головы не льется — ниже уже нет никого. А вот когда сверху льется...

Действительно, если сверху начинает течь, то идет через все слои общества, аж до самого низу.

Иногда вдали лишь для того, чтобы «отстали». Сошлюсь на случай из этой же «оперы». Накануне открытия сельхозвыставки в кабинете ее директора раздался телефонный звонок. Директор взял трубку и сразу как-то подтянулся. Звонил уже упомянутый Алексей Иванович.

— Слушаю, Алексей Иванович! Слушаю!.. Будет сделано!.. Понятно!.. Понятно!.. — А положив трубку, развел руками: — Ни ч-черта не понял!.. Зачем?.. Кому это нужно?..

Но дело было уже сделано. И Алексей Иванович — тогдашний секретарь обкома по сельскому хозяйству доволен остался — вот как он вышколил подчиненных! С полуслова все понимают! И директор мог быть спокоен, ибо знал, что его после таких заверений тревожить больше не будут и даже забудут об этом разговоре. А вот ежели бы он начал вопросы задавать, артачиться... О-о-о!..

Неполная правда, а то и вовсе неправда, ненастоящее воплощение идей в делах всегда приводили к тому, что и самые добрые начинания оказывались дискредитированными, а иные громкие почину лопались, как мыльные пузыри. Сельское хозяйство области копошилось, по существу, на одном месте, а с праздничных трибун ежегодно звучало: «На крутом подъеме находится сельское хозяйство области!» Шутники замечали: «На таком крутом, что все время вниз соскальзывает». И вот теперь выясняется, что из двухсот двадцати хозяйств области большинство убыточны. Как двадцать и тридцать лет назад, животноводство «пожирает» прибыль от растениеводства и является убыточной отраслью, ибо до сих пор «хромает» кормовая база. По-прежнему не везде налажены и действуют севообороты. Все так же много неработающей техники, не хватает рабочих рук, и, как и много лет назад, го-

рожане ездят на помощь селу. Так где же крутой подъем?

И кто посчитает теперь, сколько раз хлебоборок начинал было верить в добрые перемены, но опять и опять разочаровывался. К восьмидесятым годам он, кажется, вообще перестал верить во всякое «мудрое руководство». А разуверившийся человек, конечно же, работает уже не так здорово, как мог бы. И нравственно он может, в конце концов, развинтиться и расшататься. Не потому ли сейчас так трудно повернуть иного землепашца к тому, чего сам он требовал когда-то, о чем мечтал? Там и тут приходится слышать, что не всякий заинтересован в самостоятельности и хозрасчете, как того требует здравый смысл. Почему? Да потому, что так, как работали в последнее время, оно и спокойней, и легче, и выгодней. Поработал — и получи полной мерой, независимо от результата. А будут платить от результата, так можно и отказаться работать. Деньжонки теперь имеются и в кармане, и на сберкнижках. Ты не работаешь, а заменить-то и не кем. Значит, придут, снимут шапку, поклонятся, попросят и платить будут так, как выгодно работнику незаменимому.

Помню, под окном у дома механизатора стояло сразу три машины — трактор, комбайн и автомобиль-грузовик. На всех этих машинах работал он один, ибо некого было посадить на них. Он, вообще-то, был работяга. Но вот в воскресный день решил отдохнуть, а тут его опять просят поработать. Он сердится. Ему обещают двойные деньги — ведь выходной день все-таки. «А на что мне ваши деньги?! — говорит он. — Деньги у меня есть, да ничего не купишь на них».

Это было несколько лет назад. Но и сейчас такой факт не удивил бы никого. И нынче даже на большие деньги не все купишь. Так что за одни деньги работать не каждого заставишь. А вот если бы наш рынок, как говорят экономисты, был насыщен разными хорошими товарами, то вряд ли кто-нибудь отказался бы заработать лишние деньги, чтобы купить то, что надо. Да и сознание уже другим становилось бы.

Вообще, всякое сознание и сознательность, как известно, теснейшим образом связаны с бытием. А в конечном счете — с поступками. Сошлюсь опять-таки на примеры.

В пригородном поезде в попутчиках у меня оказался сельский пенсионер. Еще вполне крепкий мужчина. И в политике разбирается. Вот совсем недавно он статью читал, где говорится, что при командном стиле руководства человеческие возможности мы и наполовину не использовали в прошлые годы. Это сколько же мы недобрали! Тут же вспомнил он, как ликвидировали скот в личном пользовании, который был очень выгоден для государства, поскольку государство на содержание этого скота не несло никаких затрат. Значит, оно получало самую дешевую животноводческую продукцию и почти в таком же количестве, как от общественного сектора.

— Да и нынче, сказать. Вот надо мной нет никакого руководства — ни дирекции, ни парткома, ни профкома, ни зоотехни-

ков, ни РАПО, ни райкома, ни райисполкома. Нет у меня ни тракторов, ни комбайнов, ни автомобилей. А молока моя Зорька дает на-а-м-ного больше, чем совхозные коровы. Что же получается? А?.. Сознательности у них нет, что ли?..

Конечно, он имел в виду не коровью сознательность.

А вот на вокзале в ожидании поезда беседуют двое молодых мужчин.

— Ну и куда ты теперь?

— В совхоз поеду.

— А в колхозе что?

— А-а... Сплошные убытки. Миллионные. Аванс дают. А полный расчет только в конце года, зависимо от урожая.

— А в совхозе чем лучше?

— Там тоже миллионные убытки. Но зарплату сразу всю выдают...

На свиноферме Ново-Домиканского совхоза ключи от фуражирки долгое время находились у ночного сторожа. И вот когда его поймали с ворованным комбикормом и велели отдать ключи, то он отказался работать. Заинтересованность пропала. Но будь этот комбикорм на рынке, в магазине в свободной продаже в том же совхозе, разве стали бы люди приворовывать? А меж тем их призывают развивать личные хозяйства, разводить скот. Только вот призывы ничем не подкрепляются. Ведь вроде обязывают руководителей хозяйства продавать корма для личного скота. А не продают. Как же быть? Особенно пенсионерам?

Всякому мало-мальски разумному человеку известно, что молоко и мясо начинаются не с голов, а с кормов. Значит, сначала надо заиметь в достатке корма, чтобы агитация за увеличение поголовья в личном пользовании имела реальную поддержку.

В этом же совхозе был такой случай. Молодняк крупного рогатого скота почти не давал привесов, а съедал много. Директор пришел на ферму и потребовал, чтобы в его присутствии загрузили кормозапарники, в которые, как его уверяли, входит двадцать мешков комбикорма. Грузили, грузили, уминали, утапывали, а вошло только... двенадцать. Остальные восемь, конечно, тоже ежедневно уходили на выполнение Продовольственной программы, только — иным путем.

Рассказал мне об этом бывший главный инженер совхоза Виктор Федорович Стоякин.

— Ну и что? — спрашиваю. — Что было этим людям?

— А ничего. Начни прижимать, так разбегутся последние. И так на фермах работать некому.

Вот такие дела. Бытие и сознание... Вот и приходится опять и опять констатировать, что некомплексный подход к решению задач, половинчатость, перекосы, проявления социальной несправедливости приводят к результатам неутешительным. Повторю еще раз: когда идеи не находят должных форм воплощения, они дискредитируются. Не случайно теперь много хлеба бороба так трудно поворачивать в нужную сторону. Его десятилетиями не пускали туда, где он мог бы сделать больше и

лучше, и тащили туда, куда он не желал идти. В результате поостыл человек, привык, смирился, махнул рукой и стал элементарно приспособливаться к обстановке. И если теперь, когда демократизация, самостоятельность, самофинансирование становятся необходимостью, кто-то опять начнет «тащить и не пущать», то, право, предсказать последствия будет нетрудно.

Итак, «крутого подъема», который провозглашался с трибун, на деле не было. И пока не наблюдается. И тут вся перестройка еще впереди. Напомню: большинство хозяйств Амурской области убыточны или около этого. Вместе с тем десятки колхозов и совхозов работают прибыльно или по крайней мере без убытков. Кажется бы, следует вывод: надо обратиться за опытом к хозяйствам-лидерам и работать так же. Но ведь и раньше и даже в обязательном порядке делалось это, а эффекта не наблюдалось. И все ясней становилось, что менять и изменять надобно не отдельные частности, не строптивых или консервативных руководителей, которых там и тут сменилось предостаточно, а сам хозяйственный механизм, который и изначально не был совершенным. Наоборот, оставаясь неизменным на протяжении десятилетий, этот механизм, что называется, окостенел, превратился в мертвятину и стал на деле механизмом торможения.

И все-таки... Как же в одинаковых условиях с отстающими отдельными хозяйствам удалось вырваться вперед и держаться в «хорошем теле»? На этот счет в свое время много было объяснений. Тут и высокая сознательность, и ответственность, и стабильность кадров, и умение работать с людьми, и использование достижений науки, и оперативность в делах, и материальная заинтересованность, и хорошо устроенные сельхозугодья, и выдающиеся качества руководителей, и творческое претворение в жизнь руководящих указаний, и т. д. Все это, конечно, нельзя отрицать, тем более, если все это срабатывает в комплексе. Но вместе с тем давно уже известно, что в условиях командного руководства и бюрократических пут ох как не легко было добиваться положительных результатов. Большая часть сил и здоровья у самостоятельного хозяина уходила на то, чтобы отстоять, провести в жизнь не то, что «скомандовали», а то, что нужно. Сколько бюрократических рогаatok надо было обходить, изобретая все новые маневры! И кто из таких хозяев обошелся без одного-двух инфарктов, множества выговоров и прочих наказаний? Одни преждевременно сходили со сцены, другие отходили в сторону, осознав, что лучшая часть жизни уже прожита и на борьбу с бюрократами сил уже не осталось, третьи были устранены по воле упомянутых персон, угнездившихся в креслах. Ну а раз уж они угнездились и оказались при власти, то и кадры, на которые опирались, подбирали соответствующие — такие, чтобы не портили картину показного благополучия и единогласия. А «изучая и обобщая» достижения, они чуть ли не все заслуги припи-

сывали себе, хотя на деле больше мешали, чем способствовали успеху. Они — эти «угнездившиеся» и освободившие себя от высокой морали — не были ни компетентными, ни гуманными, ни чуткими по отношению к массам, не радели за каждого трудящегося, не заботились о нем, кроме как на словах. И, наоборот, если где был достигнут действительный успех в делах, то исключительно благодаря доброму отношению к людям и знанию дела. Прежде всего создавались условия (обстоятельства), в которых жил и работал человек по-человечески и имел возможность реализовать лучшее в себе.

Герой Социалистического Труда Петр Ильич Баранас, ушедший на пенсию с поста директора совхоза «Чесноковский», так говорил на этот счет:

— Если не знаешь, как и чем живут люди, и не заботаешься о них, то нечего надеяться, что они тебе ответят добром. Ну раз-другой ответят. А потом?..

Поясняя эту мысль, Петр Ильич подчеркивал, что лучше упредить ту или иную нужду или просьбу человека. А если уж пообещал, то постарайся непременно исполнить обещание и дать не меньше, а по возможности больше. И, конечно же, надо быть справедливым, скромным, деликатным по отношению к людям. А то ведь как бывает? Сделает руководитель что-нибудь для человека и тут же носом его тычет, ячится. Я, дескать, сделал, помог! А ты, такой-разэтакий, не ценишь!..

Но главное, видимо, все-таки не в том, как и когда поступить — тут никакие твердо заученные инструкции не помогут, — а в том, как стать человеком, личностью, для которой действовать честно, демократично и компетентно — жизненная необходимость. Умных людей немало. Но все ли они годятся для того, чтобы управлять людьми? Вряд ли. И речь идет вовсе не о «сильных» личностях или чьей-то «железной воле», а о жизненном опыте. Какую школу прошел человек, на чем сформирован как личность?

Не знаю, как другие, а я ни разу не встречал таких, кто вырос бы на асфальте, а потом был брошен «на село» и там бы преуспевал. Не видел. Зато все, под чьим управлением хозяйства поднимались, как правило, начинали постигать сельскую жизнь и дела крестьянские с самого детства.

Несколько лет назад я в числе прочих был приглашен в колхоз «Родина». Колхозу вручалось знамя, а председателя чествовали по случаю шестидесятилетия. Все, кто выступал, подчеркивали, что юбиляр еще мальчишкой собственноручно постигал сельский труд. И сам он вспоминал о том же.

— Помнишь, Пронька, как мы — от горшка два вершка, а уже боронили на конях...

Пронька — это заслуженный хлебороб Прокопий Заикин.

Да только ли боронили? Только ли Мормоль с Заикиным? Все сельские мальчишки начинали с этого. И боронили, и лошадей водили в ночное, и купали их в жаркое время, и за буренками ухаживали, и на прицепах сживали, когда трактора по-

явились. Иных даже привязывали к сиденью, чтобы не свалились под колеса, вздремнув ненароком.

Многое, конечно, в таком воспитании было от нужды и бедности. Но еще больше — от крестьянского здравомыслия. А вот в последние годы не то что «от горшка два вершка», а ребятушек под два метра ростом бояться сажать на трактор. Техникой безопасности не предусмотрено. Но если соизмерить пользу от «безопасности» и урон, который потом происходит от нее, то последний окажется неизмеримо больше. При самом раннем приобщении ребят к работе на современной технике пострадать случайно могут лишь единицы, как это случается и со взрослыми. А при отсутствии такого приобщения страдают потом целые поколения молодых людей. Да и вся жизнь от этого страдает, идет вперекоп, ибо неумение и праздность порождают всякого рода уродства. В праздном мозгу, как заметили еще древние, гнездятся все пороки.

Нет, не вредно как можно раньше приобщать ребят к работе на технике, к тому, что им по-настоящему интересно. Куда вреднее не доверять им.

На Амуре Петр Ильич Баранас приехал по путевке комсомола в совхоз «Мухинский». Там окончил школу совхозного ученичества — были тогда такие и, наверно, не помешали бы и сейчас. Работал бригадиром на ферме, зоотехником. В тридцать пятом поступил в сельхозтехникум, в тридцать девятом окончил его и оставлен был работать в учхозе «Дроново». И опять все своими руками испробовал. Даже коров доил и лошадей объезжал.

С благодарностью вспоминал учителей своих — Белоноженко Владимира Лазаревича, Дрона Нестора Борисовича, Тарасенко Степана Филатовича, Покровского Ивана Александровича, Малыша Карпа Карповича, Одноко́ня Якова Михайловича, Обухова Александра Николаевича, Стаценко Ивана Павловича. Вспоминал тех, кто стоял тогда у истоков амурского земледелия и здешней аграрной науки. Это Золотницкий Всеволод Александрович, Крутов Иван Павлович, Кругляк Александр Ермолаевич, Воронцов Иван Осипович, Тупицын Дмитрий Николаевич, Александров Николай Петрович и другие.

— Понимаете, такой возраст был, когда нужен был хороший пример. И он был в лице моих учителей, которые своими руками умели делать все. Это были энтузиасты своего дела.

Тогдашняя агрономическая наука не мыслила земледелия без сеяных трав и культурного луговодства, которое в последние десятилетия пришло в такой упадок, что на иных лугах и косить стало нечего.

В Дроново — тогдашнем учхозе Благовещенского сельхозтехникума — Петр Ильич, исключая четыре года войны, пробыл до пятидесяти четвертого года. Потом шесть лет был директором совхоза «Борисоглебский». Вот тут-то и пригодились знания по травополью и луговодству. Несмотря на то, что тогда уже изгоняли травы и ругали травопольщиков, ему удавалось и травы сохранить, и семена сберечь. Чаше неле-

гально. Зато уж за сено борисоглебовцы всегда получали знамена. Прекрасное сено было!

Ну а сколько же молока получали тогда? В 1959 году Стефанья Лукьяновна Тимочко надоила по пять тысяч килограммов молока от коровки. Молоденькая в ту пору Светлана Новикова — по четыре с половиной. Валентина Ивановна Епринцева несколько лет к ряду надаивала по четыре тысячи килограммов. Она стала Героем Социалистического Труда.

Это было почти тридцать лет назад. А нынче мы все еще трехтысячниц ищем, да маловато их что-то.

В совхозе «Чесноковский» Петр Ильич проработал семнадцать лет. Здесь же Звезду Героя заслужил. Совхоз был целинный, трудный. Но когда набрал силу, то чистой прибыли меньше полутора миллионов в год не давал. В иные доходило и до трех миллионов. Работали в совхозе звеньями. Те удобрения, которые другие рассеивали самолетами и половину их пускали на ветер и травили всю округу, здесь вносили прямо в почву специальными сеялками. Медленнее, чем самолетом, зато по-хозяйски, с пользой. Много строили. И так же, как в «Борисоглебском», вопреки запретам, сеяли тимофеевку, которой в других хозяйствах к тому времени уже не осталось — изгнали. То есть Петру Ильичу при переезде из «Борисоглебского» удалось привезти и семян тимофеевки. А когда эту травку «реабилитировали», в «Чесноковском» не только в достатке было первоклассного сена, но и семян тимофеевки. В иные годы брали их до шестидесяти тонн. Платили за них дорого, и совхоз получал немалые деньги. Из этого хозяйства и весь Михайловский район заимел эти семена. В самой трудной и хлопотной отрасли — животноводстве — «Чесноковский» был лидером в районе. Мяса продавал до восьмисот тонн в год и более.

В апреле 1977 года Петр Ильич ушел на пенсию, оставив крепкий совхоз. Потом сменился один директор, другой, и совхоз стал давать не прибыль, а убытки, которые со временем дошли до полутора миллионов рублей. Производство мяса снизилось в восемь раз. Лучшие механизаторы, отряд которых сплывался многолетним кропотливым трудом, учебой, человеческим вниманием, разъехались из совхоза.

Как бы мы ни рассуждали, какие бы причины ни искали для объяснения удач и неудач, а самыми объективными выводами будут все те же, о коих говорим уже давно. Компетентность, самостоятельность, человечность, демократизм... Все то, что мы защищаем сейчас и проводим в реальную жизнь.

Один мой знакомый, посмотрев по телевизору недавнее выступление М. С. Горбачева, пришел к такому заключению: «Голова у нас, братцы, здоровая, светлая. Ноги, то есть народ, тоже крепкие, не подведут. А вот утро-оба!» Говоря «утроба», он, конечно же, имел в виду управленческий аппарат. Ведь управленцев, как теперь подсчитано, около восемнадцати миллионов у нас! Вот какая это утроба. И далеко не

все в ней благополучно. Если недавние подхалимы, лизоблюды, очковтиратели, шкурники и карьеристы до сих пор сидят в руководящих креслах, то одно лишь присутствие их в руководстве подрывает у людей веру в перестройку и дискредитирует ее благородные задачи. Так почему же они сидят до сих пор? Не потому ли, что рука руку моет, что на всех этажах еще немало у них «своих» людей? То есть как раз «утробу»-то и надо лечить прежде всего.

И пора бы кое-где и «власть употребить». Добровольно «утроба» не очистится, не выздоровеет. А «ногам» — народу то есть — таскать такую тяжесть уже давно надоело. Скинуть бы лишний жир, изгнать все ненужное! Некоторые аграрники считают, например, что можно нынче обойтись и без РАПО и ОБЛАПО. Ведь в хозяйствах работают такие же, а может, и посильнее специалисты. И, конечно же, они сами прекрасно разбираются, когда и что им делать. А скорее всего, лучше разбираются, ибо каждодневно имеют дело с живыми людьми и производством. И, конечно, у них достало бы ума, если бы с одной стороны были хозяйства, с другой, скажем, — Госснаб и — никакой промежуточной бюрократии, никакой «утробы».

Конечно, в общих чертах мы и сейчас знаем, каких организационных, экономических, социальных и нравственных критериев следует держаться, имея в виду новый механизм управления и хозяйствования. Самостоятельность, хозрасчет, четкое экономическое мышление, оплата без «потолка» по заслугам — за конечный результат.

Но это лишь ориентиры. Предстоит еще разобраться и объяснить многое. Больное хозяйство, как больного человека, надо хорошо и всесторонне обследовать. Не узнав причин, нельзя объяснить заболевание, поставить точный диагноз, назначить эффективное лечение. Именно поэтому я так много уделял внимания исходным фактам, исходным причинам, по которым был дискредитирован хозяин на общественной земле.

И прежде всего надо воскресить хозяина и не мешать ему работать, дабы он мог проявить себя как следует. Если хозрасчет, то он должен быть только полным, ибо неполный он, как и неполная правда, может принести только вред и дискредитировать идею. «Не смей командовать!» — о чем предупреждал еще Владимир Ильич Ленин. На всех уровнях ликвидировать экономическое невежество. Построить в достатке жилья, которое было бы не хуже, а лучше городского. Обеспечить такой социальный быт, чтобы не из села в город стремилась молодежь, а наоборот. И сделать многое другое.

Как все это осуществить? Вот и пусть экономисты, хозяйственники, партработники, социологи, философы, педагоги, строители, специалисты сельского хозяйства — каждый со своей стороны — высветят все, что годится и не годится. Сказать у всех есть что.