

*С. Г. Коленько*

### ПРОШЛОЕ И БУДУЩЕЕ РУССКОЙ АРТЕЛИ

История управленческой мысли демонстрирует нам цепь теоретико-практических моделей менеджмента, сменяющих одна другую. При этом крайние точки этой цепи, при внимательном рассмотрении, оказываются во многом взаимоисключающими. Если мы возьмем самое начало (конец XIX – начало XX в.в.), когда менеджмент стал оформляться как научное знание, то увидим, что основой этих знаний было подчас скрупулезное разделение труда, выделение минимальных трудовых функций и подсчет необходимых энерго-, трудо-, ресурс- и прочих затрат. Мы знаем, что подобного рода подсчеты помогли создать конвейерное производство, которого невозможно было избежать при бурном росте капиталистического производства, поставившего рабочего в роль «придатка» к станку, машине. Эта модель, именуемая «тейлоризмом», по имени американского инженера Фредерика Тейлора, ставшего первым теоретиком менеджмента, впоследствии вызвала много критики, но именно на ней «поднялись» такие магнаты капиталистической системы как Генри Форд и другие. Последующая после тейлоризма цепь изменений в видении управленческой модели показала ясную тенденцию к ее «очеловечиванию». Уже сами названия этих моделей – «Школа человеческих отношений» (Элтон Мейо, Гуго Мюнстерберг, Мэри Паркер Фолетт), «Поведенческая школа» (Дуглас Макгрегор, Ренсис Лайкерт и др.) – говорят сами за себя. Хорошо известна концепция Абрахама Маслоу, выраженная графически в «пирамиде потребностей» и вошедшая во все учебники научного менеджмента. Суть ее сводится к тому, что «пружиной», мотивацией действий человека являются его потребности – от самых насущных, приземленных – до потребностей морального порядка.

Последние изыскания управленческой науки подводят нас к модели, где человеческие отношения и потребности рассматриваются уже не только в области обыденной, повседневной, но застав-

ляют нас обратить внимание на глубинные, фундаментальные установки народного сознания. Эффективность и результативность производственного процесса в данной модели управления напрямую зависит от того, насколько глубоко в не задействованы элементы самоуправления. Это парадоксальное, на первый взгляд, утверждение доказывает свою правоту при внимательном рассмотрении многих «новейших» методов организации труда. В последнее время в совершенно разных сферах материального и нематериального производства отдается предпочтение т. н. проектному менеджменту, когда собирается команда для воплощения в жизнь конкретной задачи. Команда исполнителей проекта представляет собой мобильный коллектив, который во время «пауз» между проектами не теряет, тем не менее, внутреннего единства, т. е. не рвутся человеческие связи. Они-то и позволяют команде в любой момент снова мобилизоваться на выполнение очередной задачи. Отсутствует, таким образом, обязательная прикрепленность к постоянному месту работы. Хотя это не является определяющим условием командной работы<sup>1</sup>.

Самым ярким примером, иллюстрирующим эффективность организации труда в малых группах на основе самоуправления, являются японские *кэйрацу* («группизм» или «система дочерних предприятий»), имеющие непосредственное отношение к японскому «экономическому чуду». Кэйрацу, созданные по образу семьи, на общинных и клановых традициях японской культуры, породили такие бренды, как «Митцубиши», «Тойота», «Тошиба», «Кэнон», «Нисан», «Хитачи», «Фуджицу», «Мазда», «Ямаха» и др.

Прочность человеческих связей команды основана на существовании такого феномена как «групповое сознание». Оно формируется в малой группе в совместном обсуждении и принятии целей, в процессе совместного принятия решений, в процессе оценки внутренних и внешних условий деятельности. Важнейшее условие эффективности группы – широкая профессиональная квалификация и взаимозаменяемость сотрудников. Этот принцип продиктован не только производственной необходимостью, но и является необходимым условием творческого труда. «Узкая специализация порождает монотонность, что ведет к снижению творческой активности и сказывается на эффективности труда»<sup>2</sup>. Взаимозаменяемость явля-

---

<sup>1</sup> О современных формах сотрудничества, в т. ч. проектном менеджменте, см.: *Таскотт Д., Уильямс Э.* Викиномика. Как массовое сотрудничество меняет все. СПб., 2009; *Рейнолд Г.* Умная толпа. М., 2006.

<sup>2</sup> *Парменов А.А.* Некоторые социологические аспекты управления внедрением бригадной формы организации труда // Социально-психологические аспекты бригадных форм организации труда. Сборник тезисов к областному семинару. Пенза, 1983. С. 17.

ется и надежным средством установления благоприятного психологического климата в трудовом коллективе, порождает доверие и признательность, товарищескую солидарность.

Чем больше вникаешь в детали проектно-командной модели, тем яснее вырисовываются параллели с широко распространенным в России явлением называемом *артелью*. Особенно ярко оно заявило о себе в XIX – начале XX веков, этот период в научных трудах получил даже соответствующее название – период классической русской артели. Вот как писал об артели исследователь этого периода русской истории А. А. Исаев: «Готовность ручаться за всех товарищей, отвечать за их промахи и даже злоупотребления и трудом своим, и имуществом доказывает прочность связи между членами, их знакомство друг с другом, а потому и вызывает то доверие, с которым относятся к артели лица, нуждающиеся в ее услугах»<sup>1</sup>.

Исаев указывает здесь на тот чрезвычайно важный для понимания сущности артели элемент, который назывался *круговою порукой*. Именно это – когда один отвечал за всех, а все за одного – было гарантией, что дело, за которое берется артель, будет сделано добросовестно, качественно и в срок. Письменный договор между артелью и заказчиком был отнюдь не обязательным элементом, скорее исключением из правила. Устный договор, как во внешних, так и во внутренних взаимоотношениях артели, был достаточным, потому что эти отношения зиждились не на юридических законах, а на законе гораздо более существенном – на общей вере. Православная вера, прочно укорененная в народе, была той опорой, фундаментом, который сообщал любому труду нравственное, духовное измерение. Труд – земледельческий или промысловый – был в глазах христианина актом религиозным, потому что всё, что делает христианин, должно быть деянием «во славу Божию». В любой артели была своя икона, из заработанных денег каждый член артели отдавал часть на приобретение масла для лампы, которую возжигали перед началом каждого трудового дня и, помолясь, просили Бога о том, чтобы труд сей был во славу Отца, и Сына и Святого Духа. В конце трудового дня приносили перед иконою благодарственные молитвы. Без религиозного измерения труд артели был немислим. Сделать что-то некачественно, наспех, кое-как считалось грехом, и поэтому было недопустимо. Разумеется, считалось грехом и порицалось любое недостойное христианина поведение.

Мы знаем о том, что члены артели имели право, в случае болезни, рассчитывать на вспоможение со стороны товарищей по ар-

---

<sup>1</sup> Исаев А. Артели в России. Ярославль, 1881. С. 13.

тели в течение какого-то времени. При этом «артели проводили резкую границу между болезнями, случившимися “по воле Божьей”, и недугами, вызванными укоризненным поведением заболевшего... В Коломбейской артели, например, член, заболевший по воле Божьей или на артельной работе, получает из заработков артели в течение года долю, одинаковую с долями здоровых... Но заболевшие сифилисом или пьянством этим преимуществом не пользуются»<sup>1</sup>.

Стоит обратить внимание на слово «*промысел/промысл*», имеющее в русском языке значение совокупности действий, целью которых является достижение определенного результата, при этом промыслом являются как действия человека, так и действия Бога. Человек с помощью промысла добывает себе средства к существованию, а промысел Божий направляет действия человека таким образом, чтобы они были в согласии с Законом Божьим. Получается, что в одном акте действуют человеческие и сверхчеловеческие силы. Православный христианин, пользующийся этим словом, несомненно, знает оба его значения, и верит в то, что, если он не будет противиться воле Божьей, то эта воля доставит ему и его семье и средства для пропитания. От человека же требуется, кроме упования на Бога, еще и честный труд.

Появление и широкое распространение артелей на всей территории России было во многом обусловлено особенностями нашей климатической зоны и обширностью территории. Поскольку крестьянин на Руси был занят земледелием только от 4 до 6 месяцев в году, остальное время года представляло собой «артелегенную нишу, то ментальное пространство, в котором деятельный ум и творческие способности искали себе применения»<sup>2</sup>.

Можно выделить несколько типов артельных союзов:

- артели синхронного типа, когда члены артели не покидают своей деревни, сочетая земледельческий труд и артельный промысел. Чаще всего это сельскохозяйственные артели косарей, чередников, гуртова, молотильщиков и др.

- отхожие артельные промыслы – когда в свободное от сельскохозяйственных работ время мужское население деревни объединялось в сезонные артели охотников, рыболовов, бортников и др.

- артели на основе полной и постоянной занятости – когда члены артели вынуждены были покидать родные места надолго – год и более и трудиться чаще всего в городах, при фабриках и заводах, на судостроительных верфях и т. д.

---

<sup>1</sup> Аверьянов В.В., Венедиктов В.Ю., Козлов А.В. Артель и артельный человек / Отв. ред. О. А. Платонов. М., 2014. С. 315.

<sup>2</sup> Там же. С. 164

- артели переселенческого (колониционного) типа, специально создаваемые для переселения крестьянской общины на новое место.

Артельные принципы организации труда диктовались необходимостью адаптации к новым, как правило, экстремальным, условиям жизнедеятельности, необходимостью состоять в какой-либо общности (индивидуализм в такой ситуации трудно представить). При формировании артели требовался, несомненно, и субъективный фактор – наличие лидера, застрельщика, способного заразить своей инициативой односельчан и направить их энергию в нужное русло. О том, каковы были артельные принципы организации, исследователи находят указания еще в довольно древних источниках, относящихся к XII–XIII векам. А. А. Папков так описывает черты этих протоартельных форм: «Встречаясь еще в глубокой древности с самобытными рабочими, промышленными и торговыми “ватагами-складчинами”, мы находим в их организации указания на то, что они составляли в полном смысле слова товарищества равных между собою лиц, которые согласились отвечать друг за друга (“голова в голову”) и действовать в принятии на себя предприятия “заодно”, со взаимным ручательством (“все за одного и один за всех”), причем все эти товарищества имели всегда во главе избранных старост (“атаманов”, “ватаманов”). Эти товарищества производили между своими членами постоянно правильный раздел (“дуван”) барышей и выгод, соразмерно труду каждого и значимости этого труда в “общем” деле; все товарищи участвовали также в убытках (“кто будет в лицах”))»<sup>1</sup>.

Авторы обширного культурологического исследования «Артель и артельный человек» выделяют ряд общих принципов социально-трудовой организации в артели и в крестьянской общине: «1) принятие решений сообща; 2) традиции совместного труда, породившие своеобразную этику; 3) круговая порука; 4) распоряжение общей собственностью»<sup>2</sup>.

Эти главные принципы оставались неизменными; дополнительные элементы внутри организации могли возникать, если артель была крупной по масштабу. Внушительными по размеру были биржевые артели, которые специализировались на обслуживании морских портов: занимались погрузкой и выгрузкой товаров на бирже,

---

<sup>1</sup> Папков А.А. Несколько замечаний по истории древнерусской общины (лекция, читанная в Русском собрании 13 ноября 1901 г. в отделе народного права). СПб., 1901. С. 27.

<sup>2</sup> Аверьянов В.В., Венедиктов В.Ю., Козлов А.В. Артель и артельный человек. С. 163.

их упаковкой, сопровождением, охраной. Помимо старосты в них были и другие должностные лица – писарь, кассир. Большую роль в биржевых артелях играл размер вступительного взноса – «вкуп», поскольку общий капитал таких артелей был довольно солидным, доход артельщиков был тоже немалый.

Здесь необходимо заметить, что капитал играл с артелями злую шутку. Дело в том, что часть артелей вела промысел, имея собственные промысловые орудия и собственные средства, идущие на содержание артели – стол, жилье и др. Другие артели вносили в артельное производство только собственный труд, весь необходимый капитал (орудия производства и содержание) они получали извне. Были артели, которые частично нуждались в капитале извне.

И. И. Дитятин в своем исследовании «Устройство и управление городов России» указывает на одну печальную закономерность: «Едва только капитал, необходимый для производства промысла, принимает сколько-нибудь значительные размеры, артель изменяет свой характер: в состав ее входит уже начало враждебное, начало, разрушающее ее в самом корне»<sup>1</sup>.

Капитал, если он приходит извне, закабляет артельных рабочих, начинает диктовать им свои условия, и они превращаются в наемных рабочих, т. е. данное трудовое объединение теряет статус артели. В случае же роста капитала внутри артели появляется соблазн использовать его для найма других лиц, а самим артельщикам отойти от непосредственного трудового участия. В данном случае они сами превращаются в капиталистов, и артель перестает быть артелью, превращаясь в капиталистическое производство.

Таким образом, для существования артели имели значение ее масштаб (численность участников, сопоставимая с количеством членов большой семьи – 10–15 человек) и отсутствие стремления к наживе (капиталистической *прибыли*). История показала, что наиболее жизнеспособными и долговечными оказались те артели, заработок которых практически полностью уходил на содержание рабочих и их семей, на приобретение необходимых орудий труда. Излишек же, если он появлялся, шел на благотворительные цели.

Из этого наблюдения можно вывести неверное утверждение, что артели в России не играли существенной роли в экономике страны. Это отнюдь не так. Действительно, конец XIX – начало XX века характеризуются быстрым ростом капиталистического производства в России. Но общий стремительный подъем достигался не только за счет капиталистического сектора. Экономика России в то

---

<sup>1</sup> Дитятин И.И. Устройство и управление городов России. Т. 1. СПб., 1875. С. 273.

время была в полном смысле слова многоукладной. Значительной была доля государственного сектора. Свою нишу занимали кооперативы и артели. Сочетание артельного труда и государственной собственности на средства производства было, в сущности, очень близким к социалистическому способу производства.

О достижениях артельного движения сообщает О. А. Платонов в своей работе «Русский труд»: «В начале XX века несколько десятков артелей менее чем за 4 года выстроили гостиницу «Метрополь». Артелями выстроено 893 км каналов и 1317 км шлюзованных участков рек. С 1838 по 1917 год артели провели 90 тыс. км железных дорог»<sup>1</sup>.

Р. М. Гусейнов пишет о самом грандиозном строительстве в мире, которое имело место в начале XX века не где-нибудь, а именно в нашей стране – о Транссибирской железнодорожной магистрали. Эта железная дорога, протяженностью в 7,5 тыс. км, была построена «за 10 лет силами всего 8 тыс. русских артельщиков, которые, используя лишь силу кооперативного труда и свою смекалку, сделали это без современных механизмов и сегодняшних достижений инженерной мысли»<sup>2</sup>.

Во второй половине XX века западные теоретики научного менеджмента вплотную подошли к идее *команды* как *живой структуры*, к осознанию т. н. *синергетического эффекта*, который означает «возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему. Такое слияние оказывается возможным только при условии активной мотивации конкретного сотрудника, его позитивного включения в процесс командной работы»<sup>3</sup>. Встал вопрос о создании самоуправляемых команд/бригад (Self-Managed Teams), сотрудники которых привлекаются к постановке производственных задач; о налаживании товарищеских взаимоотношений внутри команды<sup>4</sup>.

Между тем, еще в самом начале XX века русский ученый Осип Аркадьевич Ерманский (1866–1941), работавший над вопросами организации труда и управления, анализируя отечественный опыт трудовой, в том числе артельной, деятельности, пришел к выводу о действии «*закона организационной суммы*», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил»: законы арифметики становятся не столь значимыми, когда все личностные и вещественные

---

<sup>1</sup> Платонов О.А. Русский труд. М., 1991. С. 58.

<sup>2</sup> Гусейнов Р.М. Фантом капитализма в России // ЭКО. 1999. № 5. С. 159–160.

<sup>3</sup> Аверьянов В.В., Венедиктов В.Ю., Козлов А.В. Артель и артельный человек. С. 633

<sup>4</sup> См., напр.: Сирота Д. Работай с огоньком! М., 2005.

элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Данный эффект можно выразить формулой « $2+2=5$ ».

Размышляя о феномене синергии, любопытно обратить внимание на эстетическую сторону труда в артели. Известно, что хорошо налаженный трудовой процесс приобретает определенный ритм. На Руси очень часто любая работа сопровождалась пением. Пели во время косьбы, молотьбы, жнивья, пели бурлаки, кузнецы. Многие народные песни возникали именно как трудовые, будучи навеяны *ритмом* физического труда. Как правило, начинал песню запевала, и затем ее хором подхватывали все остальные. Какой прекрасный инструмент синхронизации ритма трудового коллектива! При таком порядке невозможно кому-то отставать от общего ритма. Пение подтягивало и как бы давало силу отстающим. Тяжелый, порой изнурительный труд становился радостным, благодатным.

Сравним эту патриархальную картину с картиной преуспевающего индивидуалиста, которую предлагает нам капитализм. В последнее время все настойчивее в информационном пространстве навязывается модель *Homo Economicus* (человек экономический), одной из центральных характеристик которого является положение: человек, *постоянно* стремящийся к обогащению. Его радость – это радость сэкономлнного рубля/доллара, радость набитого кармана. Людям подается как норма, даже как *идеал*, то, что в христианском мировоззрении заклеено как грех – сребролюбие. Но, к сожалению, в нашем светском мире употребление слова «грех» негласно запрещено и рассматривается как посягательство на «святая святых» капитализма – свободу. На самом деле свобода *homo economicus* – это изощренная форма рабства: человек загоняется в рамки экономических, рыночных категорий, ему позволено думать от сих до сих – о своем кармане, ему даже предлагается идеал – такие же сребролюбцы, как он, только считающие у себя в кармане не копейки, а миллионы. Думай об обогащении, будь инструментом обогащения других, более успешных, живи мыслью о своем кармане. Зачем тебе думать о чем-то, выходящем за рамки материального? Человек, по сути, превращается в животное, которое, стоя на своих четырех ногах, не может поднять голову к небу. Оно уже и забыло об этом небе, да и зачем оно? Корм ведь внизу, под ногами. (Надо, впрочем, извиниться перед животными за эту аналогию).

Перед экономической и управленческой мыслью сегодня стоит задача выйти из ловушки, расставленной идеологами нового рабства. Это значит выйти из парадигмы рынка, как единственно «объективной» модели экономического развития. Эта модель создана теми, у кого *религия* – это прибыль. Дух капитализма разрушает человеческие привязанности, дружеские узы. На примере артели мы ви-

дели, как капитал, как только он превращается в самоцель, подтачивает самую основу артельного братства. Исчезает синергия – уходит эта тайна, огрубляются отношения, вступают в силу простые арифметические законы: « $2+2=4$ ». Из отношений уходит благодать, поистине человек человеку становится волк.

Артель, как нам представляется, есть форма социальной, культурной и трудовой организации, которая отнюдь не канула в Лету, но живет в генетической памяти русского народа, поскольку она возникла естественным, не навязанным извне, образом. Артель отличается от других форм организации ее чудесный человеческий масштаб, в котором уютно, в котором благодать, в котором нет эксплуатации и рабства. Человеческий масштаб артели отнюдь не препятствует, как мы видели, воплощению грандиозных проектов. Укорененность артельного архетипа в менталитете русского народа тесно взаимосвязана с тысячелетней православной историей нашего государства. Многочисленные исследования русской артели подтверждают неразрывную связь труда и религии в нашем народе.