
Дж. Биггарт

СЕРГЕЙ СТЕПАНОВИЧ ЧАХОТИН —
РУССКИЙ ТЕЙЛОРИСТ В БЕРЛИНЕ (1922–1926)¹

Сергей Степанович Чахотин (1883–1973), русский биолог, цитолог, сторонник тейлоризма, один из основоположников методологии политической агитации и пропаганды, оставил яркий след в интеллектуальной истории России в качестве автора статьи «В Каноссу!», ставшей манифестом «Смены вех» — группы эмигрантов-интеллектуалов, которые в 1921 г. призвали своих соотечественников к примирению с советской властью².

Политическая позиция группы «Смена вех» неоднократно характеризовалась как «национал-большевизм». Действительно, одной из постоянных тем еженедельного журнала «Смена вех», выходившего в Париже с 29 октября 1921 г. по 25 марта 1922 г., была необходимость восстановить роль России в качестве великой державы на мировой арене³. Однако, как отмечает Хильде Хардеман, когда вместо журнала «Смена вех» стала выходить ежедневная берлинская газета «Накануне» (26 марта 1922 — 15 июня 1924), тема русского национализма, хотя и не исчезла полностью, стала менее выраженной, и политическая ориентация газеты в целом сместилась влево⁴. Этот сдвиг в политике издания по времени приблизи-

¹ Выражаю глубокую благодарность Евгению и Петру Чахотиным за предоставленный мне доступ к личному архиву их отца и его мемуарам «Un Phare me guidait. Un savant et penseur Russe avant, pendant et après la Révolution: Quatre-vingts ans d'histoire vécue» («Маяк, что вел меня. Русский ученый и мыслитель до, во время и после революции: Восемьдесят лет живой истории»).

² См.: Смена вех: Сб. ст. Прага: Наша речь, 1921. Авторами шести статей сборника, помимо Чахотина, были Юрий Вениаминович Ключников, Николай Васильевич Устрялов, Сергей Сергеевич Лукьянов, Александр Владимирович Бобрищев-Пушкин и Юрий Николаевич Потехин. Об истории «Смены вех» см.: Williams R.C. Changing Landmarks in Russian Berlin, 1922–1924 // Slavic Review. 1968. December. Vol. 27. № 4; *Ibid.* Culture in Exile: Russian Emigrés in Germany. 1881–1941. Ithica; L., 1972; Burbank J. Intelligentsia and Revolution: Russian views of Bolshevism 1917–1922. Oxford, 1989; Hardeman H. Coming to Terms with the Soviet Régime: The “Changing Signposts” Movement among Russian Emigrés in the Early 1920s. De Kalb (Ill): Northern Illinois University Press, 1994; Квакин А.В. Между белыми и красными: Русская интеллигенция 1920–1930 годов в поисках третьего пути. М., 2006.

³ См.: Agursky M. The Third Rome: National Bolshevism in the USSR. Boulder; L., 1986 и предисловие к: Квакин А.В. Между белыми и красными. Ядром журнала «Смена вех» были Ключников, Лукьянов, Бобрищев-Пушкин и Потехин. См.: Hardeman H. Coming to Terms with the Soviet Régime. P. 133.

⁴ См.: Hardeman H. Coming to Terms with the Soviet Régime. Ch. 6. Характер и объемы финансирования изданий «Смена вех» и «Накануне» Народным комиссариатом по иностранным делам СССР подробно описаны и документально подтверждены в книге А.В. Квакина.

тельно совпал с выходом из его редакционной коллегии бывших кадетов Ключникова и Потехина, а также с сокращением активности Устрялова, тоже бывшего кадета и наиболее реакционного сторонника националистических взглядов⁵. После 23 августа 1922 г. в редакционную коллегию входили: Григорий Львович Кирдецов, Борис Вячеславович Дюшен (главный редактор), а также Лукьянов, Чахотин и Садыкер в качестве редакторов. Из них наиболее левых взглядов придерживался Кирдецов, Дюшен был избран в Учредительное собрание по списку социалистов-революционеров, Чахотин был социалистом⁶, а Садыкер, директор-распорядитель газеты, похоже, имел крайне незначительное влияние на ее редакционную политику. Лукьянов, когда-то недолго состоявший в рядах партии кадетов, был единственным «либералом», перешедшим в газету из редколлегии парижского журнала. Бобрищев-Пушкин, бывший октябрист, продолжал писать для газеты, но больше не являлся ее редактором⁷.

Было бы ошибкой считать изменение в редакционной политике исключительно уступкой требованиям советской внутренней и внешней политики, хотя Николай Николаевич Крестинский, полпред Советов в Германии, несомненно, сыграл свою роль в удалении Ключникова и Потехина из состава редакции. Каждый из участников группы «Смена вех» шел своим путем к «Каноссе», и среди них случались реальные политические разногласия, а также личные конфликты⁸. В то время как основными темами еженедельника «Смена вех» были мессианское предназначение России, роль интеллигенции «старого порядка» (*ancien régime*) и необходимость собственности на землю для крестьянства, редакция газеты «Накануне» больше внимания уделяла идее о том, что диктатура большевиков перерождается в «трудовую демократию» или «трудовое государство». На смену интеллигенции, бывшей когда-то отдельной кастой, приходит, как они утверждали, «трудовая интеллигенция» — активная социальная сила, способная, в отличие от своих предшественников, привести страну к социальному и экономическому возрождению⁹.

Наиболее последовательным теоретиком «трудового государства» в редакции газеты был Сергей Степанович Чахотин. Опираясь на работы западных экспертов в

⁵ Устрялов с 1920 по 1934 г. жил в Харбине и отсюда участвовал в деятельности группы. Когда Ленин предупреждал в своем выступлении на XI съезде РКП(б) 27 марта 1922 г. о том, что «сменовеховцы выражают настроение тысяч и десятков тысяч всяких буржуев или советских служащих, участников нашей новой экономической политики», под сменовеховством он подразумевал взгляды Устрялова. См.: *Ленин В.И.* Полн. собр. соч.: В 55 т. М., 1964. Т. 45. С. 67–116.

⁶ Питер Холквист ошибочно называет Чахотина кадетом (*Holquist P. Making War, Forging Revolution: Russia's Continuum of Crisis 1914–1921.* Cambridge; L., 2002. P. 48, 105, 212, 223).

⁷ Начиная с номера 144 (1922) в редакционную коллегию «Накануне» входили Б.В. Дюшен, Г.Л. Кирдецов (главный редактор) «с активным участием» С.С. Лукьянова, П.А. Садыкера и С.С. Чахотина. С выпуска номера 450 (1923) Кирдецов вышел из состава редколлегии. Биографические данные, за исключением материалов по Чахотину, взяты из указанных книг Х. Хардемана и А.В. Квакина.

⁸ Кирдецов в «Накануне» от 22 июля 1922 г. отделил позицию левого крыла сменовеховства от взглядов Устрялова, а также утверждал, что Ключников и Потехин разделяют взгляды последнего. См.: *Hardeman H. Coming to Terms with the Soviet Régime.* P. 149.

⁹ См.: *Ibid.* P. 153–155; в книге цитируются статьи Кирдецова и Дюшена в «Накануне».

области «научного менеджмента», Чахотин к 1922 г. сформулировал свою собственную программу возрождения России, основанную на принципах неотеизма. Не национализм, а вера в то, что большевики разделяют его приверженность принципам научного менеджмента, заставила его отправиться «в Каноссу».

СТОРОННИК ТЕЙЛОРИЗМА ВО ВРЕМЯ ВОЙНЫ И РЕВОЛЮЦИИ

Будучи студентом медицинского факультета Московского университета, Чахотин в 1902 г. был арестован за участие в акции политического протеста, провел почти шесть месяцев в Бутырской тюрьме и был исключен из университета. В результате вмешательства его отца-дипломата Чахотина выпустили из тюрьмы с условием, что он покинет Россию¹⁰. После нескольких лет изучения медицины и естественных наук в университетах Берлина, Мюнхена и Гейдельберга в 1907 г. Чахотин был удостоен степени доктора зоологии Гейдельбергского университета. С 1907 по 1909 г. он работал на морских биологических станциях в Мессине¹¹, Неаполе, Виллафранке, Триесте, Неаполе, Гельголанде и Монако, а в 1909–1912 гг. трудился над разработкой и созданием аппарата для микроручевой хирургии на живых клетках с использованием ультрафиолетовых лучей¹². В 1912 г. за свои достижения в этой области Чахотин был приглашен Иваном Петровичем Павловым на должность его ассистента в физиологической лаборатории Императорской академии наук в Санкт-Петербурге. Чахотин работал у Павлова до 1918 г., время от времени выезжая за границу для проведения научных исследований¹³.

Идеи Павлова оказали значительное влияние на социальные воззрения Чахотина¹⁴. При этом еще до начала Первой мировой войны он стал также последователем Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915)¹⁵. Во время Первой мировой войны и революции 1917 г. Чахотин разработал теорию агитации и пропаганды,

¹⁰ Об этом эпизоде см.: *Сорокина М.Ю.* «В Каноссу!», или Как Сергей Чахотин вернулся на родину // *Природа*. 2007. № 3.

¹¹ Чахотин был тяжело ранен во время землетрясения в Мессине. См. его недавно опубликованные воспоминания: *Tchachotine S.* Sotto le macerie di Messina: Racconto di un sopravvissuto al terremoto di Messina. = Под развалинами Мессины: Рассказ заживо погребенного в землетрясении 1908 года. Messina, 2008.

¹² «В 1911 г. изобрел и построил первый микроманипулятор, а в 1912 г. в Генуе метод и прибор для операций клеток при помощи ультрафиолетовых лучей» (*Сорокина М.Ю.* «В Каноссу!», или Как Сергей Чахотин вернулся на родину. С. 70).

¹³ О достижениях Чахотина в области цитобиологии см.: *Посудин Ю.И.* Биофизик Сергей Чахотин. Киев, 1995; *Greulich K.O., Khodjakov A., Vogt A., Berns M.W.* A Tribute to Sergej Tschachotin: Experimental Cytologist and Political Critic (1883–1973) // *Methods in Cell Biology*. Vol. 82: Laser manipulation of cells and tissues / Ed. M.W. Berns, K.O. Greulich. Amsterdam, 2007. P. 725–734.

¹⁴ Название мемуаров Чахотина («Un Phare me guidait») — дань памяти Павлова.

¹⁵ Однажды в Берлине Чахотин пытался убедить Эйнштейна в ценности методов тейлоризма для организации научной работы. См.: Встречи проф. С.С. Чахотина с Альбертом Эйнштейном // *Архив Чахотина*. 3 с.

в основе которой лежали идеи и Павлова, и Тейлора. В 1915–1916 гг. он организовал Комитет военно-технической помощи (КОВОТЕП), в задачи которого входила мобилизация всех научных сил для военных нужд¹⁶. При помощи еще одного приверженца идей тейлоризма, Павла Матвеевича Есманского¹⁷, он организовал работу местных комитетов КОВОТЕПа в Петрограде и ряде провинциальных городов, руководствуясь принципами тейлоризма¹⁸.

После Февральской революции Чахотин при поддержке военного министра Александра Керенского организовал Комитет социально-политического просвещения, быстро ставший органом агитпропа при Временном правительстве¹⁹. Разочарованный деятельностью этого комитета, Чахотин решил «создать связующее звено между слоем интеллигенции, поддерживавшей Временное правительство, и массами, становившимися все сильнее, но все еще недостаточно зрелыми, чтобы взять власть в свои руки»²⁰. С этой целью он организовал Совет депутатов трудовой интеллигенции²¹. Совет был против захвата власти большевиками, он участвовал в забастовке государственных служащих, к проведению которой призвал в конце октября (9 ноября по новому стилю) Союз союзов служащих государственных учреждений в рамках акций протеста, организованных Комитетом спасения родины и революции. Когда в январе 1918 г. наряд матросов явился в помещение совета с ордером на арест Чахотина, он уже уехал на поезде на юг России²². Сначала он занимал пост директора департамента информации в отделе иностранных дел Донского правительства при атамане Петре Краснове²³, затем

¹⁶ КОВОТЕП был организован при содействии Императорского русского технического общества (1866–1917). Чахотин утверждал, что к началу 1917 г. он объединял более 10 тыс. членов в 40 территориальных отделениях. КОВОТЕП координировал работу исследовательских групп и занимался организацией лекционных программ, курсов и выставок. Президент Императорского русского технического общества Владимир Иванович Ковалевский был избран президентом КОВОТЕПа.

¹⁷ Павел Матвеевич Есманский (1877–?) после революции стал директором Таганрогского института научной организации производства. См.: *Beissinger M.R. Scientific Management, Socialist Discipline and Soviet Power.* Harvard, 1988. P. 44. В этой книге цитируется: *Ильенко Н.С., Шамсутдинов К.Ш.* Научная организация труда двадцатых годов. Казань, 1969.

¹⁸ См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait.* P. 53; *Чахотин С.С.* Организация: Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике. Берлин: Опыт, 1923. С. 66 (далее, за исключением особо оговоренных случаев, цитируется это издание).

¹⁹ См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait.* P. 55–56. Екатерина Константиновна Брешко-Брешковская, принадлежавшая к правому крылу партии эсеров, была почетным председателем, а среди членов комитета были такие умеренные левые и «пораженцы», как Лев Дейч, Николай Чайковский, В.Ф. Пекарский и Петр Пальчинский. См.: *Holquist P. Making War, Forging Revolution.* P. 212–213.

²⁰ *Tchakhotine S. Un Phare me guidait.* P. 57.

²¹ См.: *Chakotin S. The Rape of the Masses: The Psychology of Totalitarian Political Propaganda.* N. Y., 1940. P. 164; *Tchakhotine S. Le viol des foules par la propaganda politique.* P., 1952. P. 331. Русское наименование этого совета приведено Чахотиным в его автобиографическом эссе 1956 г. См.: *Сорокина М.Ю.* «В Каноссу!», или Как Сергей Чахотин вернулся на родину. С. 70.

²² См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait.* P. 58.

²³ Чахотин был назначен на этот пост благодаря личному знакомству с председателем Совета управляющих отделами, помощником атамана генерал-лейтенантом Африканом Петровичем Богавским, а также из-за хорошего знания иностранных языков. См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait.* P. 41; *Gehrmann U. Germany and the Cossack Community in the Russian Revolution (April — November 1918) // Revolutionary Russia.* 1992. December. Vol. 5. № 2. P. 147–151.

возглавил Осведомительное информационное агентство (ОСВАГ) в политической администрации (Особом совещании) Добровольческой армии под командованием сначала генерала М.В. Алексеева, а позднее — генерала А.И. Деникина. Он организовал деятельность ОСВАГа в Екатеринодаре и Ростове на основе принципов тейлоризма. Он считал работу в ОСВАГа новаторской и в своей главной книге о принципах организации труда, опубликованной в Берлине в 1923 г., подробно описал структуру и функции этого агентства²⁴.

Весной 1919 г., когда в армиях Белого движения на юге России начался разброд, Чахотин через порт Новороссийска покинул Россию и отправился в Париж, чтобы там заняться научной деятельностью. Здесь он принял приглашение князя Монако Альберта (выдающегося зоолога) и приступил к работе в Океанографическом музее Монако²⁵. Именно во время работы в Монако он пришел к заключению, что дальнейшая борьба с большевиками обречена на неудачу и способна только повредить экономическому и культурному возрождению России. Вместо этого эмигрантская интеллигенция должна была поделиться своими знаниями в сфере новых западных принципов организации труда, с тем чтобы «американизировать» промышленное производство в России. В 1920 г. в Париже, в кружке, сформировавшемся вокруг Ключникова, Лукьянова, Бобрищева-Пушкина и Потехина, он выступил с сообщением, по теме которого позднее была написана статья «В Каноссу!», вошедшая в антологию «Смена веков», опубликованную в Праге в 1921 г.²⁶ С 29 октября 1921 г. по 25 марта 1922 г. эта же группа издавала в Париже еженедельник, также называвшийся «Смена веков» и выходивший при финансовой поддержке советского правительства²⁷. Чахотин напечатал в нем две статьи: одна из них была посвящена психологии примирения, а вторая — необходимости «рационализировать» российское общество. Во всех трех публикациях он призывал к формированию «коллективов трудовой интеллигенции» и строительству социализма, основанного на применении системы Тейлора²⁸.

²⁴ См. главы «Принципы рациональной организации применительно к администрации» и «Принципы рациональной организации в политике» в: *Чахотин С.С.* Организация. С. 107–110 и 142–154.

²⁵ В 1921 г. за свои научные достижения этого периода, включая результаты экспериментальных работ в Коллеж де Франс, Чахотин был удостоен премии Монтёна Французской академии наук. См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 62–65.

²⁶ Чахотин утверждает, что он написал эту статью еще до знакомства с группой Ключникова и сначала намеревался опубликовать ее отдельной брошюрой. См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 66–67. По данным Хардеман, антология «Смена веков» датирована июлем 1921 г., но на самом деле она вышла не раньше середины сентября того же года. Второе издание было опубликовано в 1922 г. Последнее издание статьи «В Каноссу!» см. в: Политическая история русской эмиграции: 1920–1940 гг.: Документы и материалы. М., 1999. С. 190–195.

²⁷ Редактором еженедельника был Ключников, получавший финансовую поддержку непосредственно от Л.Б. Красина. Советское правительство также финансировало второе издание антологии «Смена веков». См. обращение Крестинского к члену Центрального Комитета 9 сентября 1922 г. в кн.: *Квакин А.В.* Между белыми и красными. С. 149.

²⁸ См.: *Чахотин С.С.* Психология примирения // Смена веков (Париж). 1922. № 15; *Он же.* «Чумазый» или «хам»? // Там же. № 17. См. также: *Hardeman H.* Coming to Terms with the Soviet Régime. P. 111.

ЧАХОТИН И «НАКАНУНЕ»

Когда в марте 1922 г. газета «Накануне» только начала выходить, Чахотин сначала сотрудничал с ней в качестве корреспондента. После непродолжительного периода работы в Институте общей патологии и фармакологии Университета Загребца (с весны 1921 г.) к началу зимы 1921 г. он приступил к исследовательской деятельности в лаборатории своего друга профессора Бенедиченти в Генуе²⁹. То, что Чахотин жил в Генуе, немало способствовало его аккредитации в качестве репортера газеты «Накануне» на международной конференции, проходившей в Генуе с 10 апреля по 19 мая 1922 г. Во время конференции он работал вместе с Ключниковым, одним из редакторов «Накануне», который был приглашен по рекомендации В.И. Ленина для участия в советской делегации на конференции в качестве эксперта³⁰.

Летом 1922 г. Чахотин стал играть более активную роль в издании «Накануне». 11 мая 1922 г., согласившись на выделение дополнительных средств на издание газеты по запросу Крестинского (был выделен еще один миллион немецких марок), Политбюро предложило «организовать дело таким образом, чтобы издательство газеты было переведено на акционерные начала, с тем чтобы в наших руках было не менее 50 % всех акций...»³¹. 31 мая 1922 г. Ключникова, чье доминирующее положение в газете «Накануне» вызывало недовольство его коллег, вызвали в Москву вместе с его ближайшим соратником Потехиным якобы для освещения процесса эсеров³². Чахотин принадлежал к левому крылу парижской группы и, соответственно, был ближе по своим взглядам к Крестинскому, Кирдецову и Дюшену³³. В 1922 г. он переехал из Генуи в Берлин³⁴, где 28 июня 1922 г., в отсутствие Ключникова и Потехина, подписал регистрационные документы акционерного общества «Накануне» в качестве одного из его учредителей и члена редакционной коллегии³⁵. Позднее в этом же году в Берлине Чахотин поменял свой «российский» паспорт, полу-

²⁹ См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 66–67.

³⁰ См.: *Ленин В.И.* Проект постановления политбюро ЦК РКП(б) // Полн. собр. соч.: В 55 т. М., 1964. Т. 44. С. 380. Как видно из докладных записок советского полномочного представителя в Берлине Крестинского, у него сложилось не самое благоприятное мнение о Ключникове как человеке и журналисте, и это, возможно, было еще одной причиной того, что Чахотин был приглашен на конференцию. См. обращение Крестинского к членам Центрального Комитета РКП(б) 9 сентября 1922 г. в кн.: *Квакин А.В.* Между белыми и красными. С. 154.

³¹ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 3. Д. 292 (цит. по: *Квакин А.В.* Между белыми и красными. С. 133).

³² О выходе Ключникова и Потехина из редакционной коллегии было объявлено в газете «Накануне» 23 августа 1922 г. См.: Заключение от редакции газеты «Накануне» // *Накануне*. 1922. 23 авг. № 114; В жерновах революции: Российская интеллигенция между белыми и красными в пореволюционные годы. М., 2008. С. 176–177.

³³ Григорий Львович Кирдецов (наст. фам. Дворжецкий, псевд. Фиц-Патрик; 1880–1940?) и Борис Вячеславович Дюшен (1886–1949) были связаны с газетой правых эсеров «Свободная Россия», выходившей в Ревеле, и работали в Отделе пропаганды у Н.Н. Юденича. См. их биографии в приложении в кн.: *Квакин А.В.* Между белыми и красными.

³⁴ См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 67.

³⁵ Об учреждении «Накануне» см.: РГАСПИ. Ф. 5. Оп. 2. Д. 309. Л. 3–12 (опубл.: *Квакин А.В.* Между белыми и красными. С. 136–144).

ченный в 1921 г. в Париже, на советский и стал советским гражданином³⁶. Это, как писал он сам, было «логическим следствием» сменовеховства³⁷. В то же время получение советского паспорта позволило ему избавиться от статуса «невозвращенца» в глазах советских властей³⁸.

ВЗГЛЯД НА ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ С ПОЗИЦИЙ ТЕЙЛОРИЗМА

Как писал Самюэль Либерштейн, «движение за научную организацию труда (НОТ) 1920-х гг. в Советском Союзе можно рассматривать в качестве неотъемлемой части современного всемирного движения за рационализацию производства на основе методов, разработанных еще Ф.У. Тейлором, А. Файоном, Г. Эмерсоном, Ф.Б. Гилбретом, Г. Фордом и их многочисленными последователями»³⁹. В своей статье «В Каноссу!» Чахотин утверждал, что «научная организация труда» является необходимой предпосылкой политического и экономического развития советской России. В целом ряде публикаций 1922–1928 гг. Чахотин приводил дополнительные доводы в поддержку этого утверждения, используя, в частности, пример Германии. В перечень этих публикаций входят: статьи, напечатанные в «Накануне» в 1922–1924 гг.; статьи о научном менеджменте, которые он посылал из Берлина в ряд специализированных советских журналов в 1924–1928 гг.; основательный труд «Организация. Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике», опубликованный на русском языке в Берлине в 1923 г. и в Москве в следующем году⁴⁰; библиография европейской литературы по науч-

³⁶ Чахотин получил паспорт в «досоветском» генконсульстве России в Париже 8 июля 1921 г. Данные этого паспорта приведены в копии нотариального соглашения от 28 июня 1922 г. (датированной 26 мая 1924 г.), которая хранится в Архиве внешней политики Министерства иностранных дел Российской Федерации. Советский посол Крестинский вручил верительные грамоты президенту Фридриху Эберту в августе 1922 г. в Берлине. В своей биографии, подготовленной в декабре 1960 г. для Сайруса С. Итона, американского бизнесмена, филантропа и спонсора Пагуошской конференции, Чахотин указывает 1922-й как год, когда он стал «советским гражданином».

³⁷ *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 68.

³⁸ Декретом ВЦИК и СНК (Всероссийского центрального исполнительного комитета и Совета народных комиссаров) от 15 декабря 1921 г. лица, выехавшие из России после 7 ноября 1917 г. «без разрешения советской власти», а также пробывшие за границей непрерывно свыше пяти лет и не получившие от консульств РСФСР заграничных паспортов, были лишены советского гражданства. Они получили юридический статус «невозвращенцев». См.: *Сорокина М.Ю.* «В Каноссу!», или Как Сергей Чахотин вернулся на родину. С. 82.

³⁹ О внедрении принципов тейлоризма в советской России см.: *Lieberstein S. Work and Sociology in the USSR: The NOT Movement // Technology and Culture*. 1975. January. Vol. 16. № 1. P. 52; *Meier C.S. Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s // Journal of Contemporary History*. 1970. № 5. P. 27–61; *Beissinger M.R. Scientific Management*.

⁴⁰ *Чахотин С.С. Организация: Принципы и методы в производстве, торговле, администрации и политике*. Берлин: Опыт, 1923; М.; Петроград: Госиздат, 1924; 2-е изд.: Л.: Госиздат, 1925. В своей автобиографии Чахотин утверждает, что советское издание книги вышло при поддержке Абрама Самуиловича Галлопа, главы иностранной торговой миссии (ИНОТОРГ) в Берлине. См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 67.

ной организации труда, опубликованная в Москве в 1924 г.⁴¹ и также в 1924 г. — редактировавшийся Чахотиным перевод на русский язык книги Иоганна Риделя о рационализации труда⁴².

Чахотин выделял три этапа в развитии науки организации труда. Первый этап, в ходе которого труд необходимо было организовать с достижением максимальной целесообразности для производства товаров, имел место в Америке в начале XX в. Он был основан на достижениях Тейлора и сформировавшейся под его влиянием школы инженеров и экономистов, таких как Фрэнк Б. Гилбрет и Генри Форд. Однако Америка, «истинная страна машин, страна, куда стремится поток неквалифицированных, не очень требовательных работников, но при этом ощущается недостаток квалифицированных рабочих», пошла по «пути развития, при котором на людей смотрели как на части механизмов и обращались с ними соответственно»⁴³.

В Европе, где социальные отношения были более развитыми, система Тейлора была перенесена в конце Первой мировой войны и вначале встретила мощное сопротивление со стороны рабочих. Однако в Европе тяготы военного времени привели к осознанию особой важности человеческого фактора. Европа, и в особенности Германия — страна с наиболее развитой наукой того времени, стали центром второго этапа развития науки управления — исследования человеческой кооперации в организационной деятельности. «Психотехника» возникла как отдельная дисциплина новой науки — прикладной психологии⁴⁴. Появились специализированные лаборатории и институты, а также возникло множество учреждений по оценке профессиональной пригодности, центров профориентации и школ для особо одаренных, предоставляющих возможность «быстрого роста для самых одаренных и самых лучших». Главным лозунгом стало: «Нужному работнику — нужное место». Вскоре, однако, даже самим специалистам в области психотехники стало ясно, что если работники отчуждены от результатов своего труда, они не смогут проявить свои способности в полной мере. Чувство собственного достоинства было необходимо для получения ими удовлетворения от своего труда. Именно тогда Россия стала центром третьего этапа развития теории организации и управления. «Здесь рабочий — хозяин своего государства, хозяин самому себе, своим поступкам, своей воле и своей судьбе». В советской России два аспекта научного менеджмента — «организационная механика» и «психотехника» — на-

⁴¹ См.: Чахотин С. Европейская литература по НОТ. М.: Изд-во НКРКИ, 1924. В предисловии указаны дата и место написания: «Берлин, ноябрь 1923».

⁴² Ридель И. Рационализация труда / Пер. с нем. Ю.Н.С. под ред. С.С. Чахотина. Л.; М.: Книга, 1924.

⁴³ См.: *Tschachotin S. Drei Etappen des Taylorismus (Amerika — Deutschland — Sowjet Russland)* // Архив Чахотина. Недатированная вырезка (возможно, 1925 г.). Здесь, как и в других работах, Чахотин старательно подчеркивает отличие идей Тейлора от «тейлоризма» в том виде, в каком он развивался в США: «То, что антисоциально в так называемом тейлоризме, идет не от него и его учений, а от тех наслоений, которые со временем закрепились в развитии этих идей в Америке» (Там же).

⁴⁴ Под психотехникой Чахотин понимал то, что теперь называется проверкой способностей при оценке профпригодности.

конец дополнили друг друга. Советской России было «суждено стать третьим и последним этапом на пути к организации труда и истинному освобождению человечества»⁴⁵.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КАПИТАЛИЗМА В ГЕРМАНИИ

В статьях, которые Чахотин посылал в советские журналы, он рассказывал о последних достижениях в Германии, которые он считал актуальными для советской России в условиях новой экономической политики. В этих работах о Германии есть некоторая противоречивость. С одной стороны, Чахотин понимает, что чрезвычайно благоприятная среда для распространения идей рационализации сложилась в Германии в силу ее раздробленности, низкой степени централизации государственного управления. В торговле, рекламе, делопроизводстве, в сфере образования и на транспорте появлялись отдельные группы, заинтересованные в научных методах организации труда, так что развитие управленческой практики и накопление опыта в этой сфере шло достаточно стихийно. В отличие от Франции и Соединенных Штатов, в Германии сначала не было никакого организованного движения. В немецком языке даже не было специального термина для научного менеджмента⁴⁶.

В то же время Чахотин положительно оценивал централизацию управления и подчеркивал важность государственного регулирования экономики. В «Организации» он описал модель централизованного планирования, которая применялась в Германии во время войны: она характеризовалась высокой степенью централизации и включала плановую структуру под руководством ведущих промышленников, единый план производства, экономическое разделение труда по всей стране и стремление к стандартизации технологий, механизмов и запасных частей. Хотя после войны рыночные принципы вернулись в экономику, в государственном управлении сохранялись элементы централизации, особенно в тот период, когда Вальтер Ратенау был министром реконструкции (с 1921 г.)⁴⁷. В целом Чахотин считал, что советская Россия многому может научиться на примере «модели Ратенау», но он также отмечал и «модель Мёллендорфа», в которой роль государства в управлении экономикой была более директивной⁴⁸. Хотя эта модель

⁴⁵ *Tschachotin S. Drei Etappen des Taylorismus.*

⁴⁶ Чахотин проводит сравнение с Французской конференцией по организации труда (Conférence de l'Organisation Française) и Тейлоровским обществом (Taylor Society). См.: Чахотин С.С. НОТ в Германии // Хозяйство и управление. 1925. № 4. С. 107–110. Указана дата написания статьи: «февраль 1925».

⁴⁷ См.: Чахотин С.С. Организация. С. 66.

⁴⁸ См.: *Moellendorf W., von. Der Aufbau der Gemeinwirtschaft: Denkschrift des Reichswirtschaftsministeriums vom 7 Mai 1919.* Jena: Diederichs, 1919. Мёллендорф был помощником Ратенау при организации производства для военных нужд, а в 1918–1919 гг. занимал пост госсекретаря в Министерстве экономики Рудольфа Висселя. «В развитие концепции контрольных органов военного времени, сохраняя свою приверженность немарксистскому “консервативному социализму”, Мёллендорф предсказывал появление двоянных пирамид плановых органов, сформированных по региональному и отраслевому принципам» (*Maier Ch.S., Recasting Bourgeois Europe: Stabilization in France, Germany and Italy in the Decade after World War One.* Princeton (NJ), 1975. P. 65–66; Ch. 3).

не была реализована в Германии, ее прямым аналогом была система «военного коммунизма» в России, где от нее пришлось отказаться в силу «индустриальной и культурной отсталости» страны⁴⁹.

НОРМЫ И СТАНДАРТЫ

По мнению Чахотина, ключевым элементом рационализации немецкой экономики был процесс «нормализации», т. е. внедрение норм и стандартов производства. Во время Первой мировой войны в рамках реализации «программы Гинденбурга» в Шпандау было создано подразделение, которое разрабатывало стандарты для военного производства. Уже позднее, в 1921 г., Министерство экономики при участии частных предпринимательских структур организовало Имперский попечительский совет по рентабельности индустрии и ремесла (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk — RKW), призванный содействовать развитию исследований и разработок в сфере научного менеджмента. В 200 подразделениях этого совета совместно работали ученые, бизнесмены, правительственные чиновники и представители кооптированных организаций. Наиболее мощной из структур, связанных с RKW, был Комитет по стандартизации немецкой промышленности (Normenausschuß der deutschen Industrie — NADI), созданный в 1917 г. по инициативе Союза немецких инженеров с целью разработки стандартов весов, мер и прочих технических аспектов производства. Комитет технического нормирования (Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung — AWF) разрабатывал стандартные процедуры по использованию техники и оборудования. Комиссия по технике управления (Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung — AWW) работала над рационализацией управления; а Рейхкомиссия по изучению времени в производстве (Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung) занималась нормированием рабочего времени и движений работников. В этой области авторитетом являлся Эдуард Михель⁵⁰. А Вальтер Портсман внес большой вклад в создание стандартов DIN⁵¹.

ПСИХОТЕХНИКА

Для Чахотина внедрение психотехники, прикладной психологии производственных процессов, было существенным шагом на пути к гуманизации тейлоризма. В «Организации» он отметил вклад немецко-американского психолога, основоположника психотехники доктора Гуго Мюнстерберга (1863–1916); достижения Вальтера Мёде (1898–1958), основателя Института промышленной психотехники (Institut für industrielle Psychotechnik); а также Курта Пиорковского (1888–1939), основавшего

⁴⁹ Чахотин С.С. Организация. С. 66–69.

⁵⁰ См.: Michel E. Wie macht man Zeitstudien: Arbeits- und Zeitstudien zur genauen Festsetzung von richtigen Stücklöhnen in Maschinenfabriken. Berlin, 1920.

⁵¹ См.: Чахотин С.С. НОТ в Германии // НОТ и хозяйство. 1926. № 11; Он же. НОТ в Германии: (Работа по нормализации в народном хозяйстве) // Там же. 1927. № 2/3.

совместно с Отто Липманом (1880–1933) Институт организационной психологии (Institut für Berufsfeld Wirtschaftspsychologie) в Берлине и занимавшегося методологией тестирования и профессиональной ориентации⁵². Психотехника основывалась на идеях Зигмунда Фрейда и теоретика самовнушения Эмиля Куэ⁵³. Свидетельством профессионализации этой области знаний было создание Союза прикладной психологии в Штутгарте, среди членов которого были доктора медицины, школьные учителя, преподаватели высшей школы, инженеры, писатели и журналисты⁵⁴.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ – ПРИМЕР РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Рассказывая в своих работах о переменах в социальной жизни и промышленности Германии, Чахотин выступал в качестве свидетеля модернизации Европы. Его рассказ о внедрении системы регулирования дорожного движения в Берлине, где местные власти и полицейское управление объединили свои усилия в борьбе с постоянными пробками и высокой аварийностью, представляет собой разбор конкретного примера «неотейлоризма» с комментарием по поводу перехода от XIX к XX в. в Европе. Используя идеи К.А. Трамма, выдающегося инженера, управляющего компанией «Берлинский трамвай»⁵⁵, городские власти Берлина ввели ограничения на проезд по некоторым оживленным улицам для отдельных видов транспорта (в частности, для конных экипажей), установили светофоры и создали подразделения уличных регулировщиков (некоторые из них работали на специальных вышках, которые берлинцы прозвали «Oberkieker»), а также проложили широкие тротуары для пешеходов. При этом они использовали пропагандистские приемы, как рассчитанные на сознательное восприятие, так и действующие на подсознание, при подготовке водителей и других участников дорожного движения, а также при обучении пешеходов, особенно детей, безопасному использованию общественного транспорта. В оформлении плакатов, городских карт, схем и расписаний дорожного движения, размещенных по всему городу для обеспечения наиболее эффективного использования новой системы, творчески применялись элементы графического дизайна — неотъемлемой части культуры НОТ⁵⁶.

⁵² Об этих теоретиках см.: Чахотин С.С. Организация. С. 9; Он же. В Каносу! С. 163–164; Он же. Окно в завтра // Накануне. [Архив Чахотина. Недатированная вырезка (возможно, 1922 г.)]. Чахотин писал о Пиорковском, что тот был «хорошо известен в России в кругах НОТ» и его институт предлагал курсы обучения «бюротехнике» и «организационной технике продаж» (Чахотин С.С. За границей: Германский Союз организаторов // НОТ и хозяйство. 1927. № 6/7).

⁵³ Куэ де ла Шатеньерэ Эмиль (1857–1926) — французский психолог и фармацевт, разработавший метод психотерапии и личностного роста, основанный на позитивном самовнушении.

⁵⁴ См.: Чахотин С.С. Заграничная хроника НОТ // НОТ и хозяйство. 1927. № 1.

⁵⁵ К.А. Трамм писал также книги о тейлоризме и прикладной психологии — например, *Tramm K.A. Psychotechnik und Taylor-System*. Berlin, 1921.

⁵⁶ См.: Чахотин С.С. НОТ в Германии // Хозяйство и управление. 1925. № 4. С. 107–110. Сам Чахотин будет впоследствии использовать свои навыки в пропаганде и графическом дизайне для организации кампаний против фашизма. В «Организации» он приводит много примеров использования графического дизайнера и пропаганды в рекламе.

ИЗДАТЕЛЬСТВО «VOGEL-VERLAG»

Еще одним примером «рационального» и «гуманного» предприятия было для Чахотина издательство «Vogel-Verlag», находившееся в городе Пёснек в Тюрингии. Эта компания имела внушительное современное оборудование (14 линотипов, которые могли работать в 4 раза быстрее, чем наборщики вручную); передовую систему финансового менеджмента (в каждом из издаваемых журналов была своя бухгалтерия); а в маркетинговом отделе работало 70 человек (чтобы вести учет данных в новейшей индексной картотеке)⁵⁷. Но рационализация была проведена не только в сфере технологий и управления. Психотехника помогла понять, как важно гармонизировать рабочие процессы с учетом потребностей работников: необходим точный план работ, четкое разграничение обязанностей, вовлечение каждого работника в общую работу и поощрение рабочей солидарности в коллективе. Особое внимание должно уделяться вопросам безопасности, а заработная плата должна быть на таком уровне, чтобы удовлетворялись материальные и духовные потребности работников. И самое главное, каждый работающий должен верить в важность его работы. Даже для Германии все это было необычно и выделяло издательство «Vogel-Verlag» из ряда других предприятий, так же как и то внимание, которое там уделялось мероприятиям по улучшению бытовых условий работников: рабочим выделялись отдельные квартиры, были построены школа, спортивные сооружения и дом отдыха, расположенный в прекрасном парке⁵⁸. Значение отдыха и свободного времени начали признавать и на общегосударственном уровне, свидетельством тому было введение «выходных» — периода «рационального отдыха», который начинался в середине дня в субботу. Весной 1917 г. магистрат Берлина планировал проведение специальной выставки, посвященной этому новому обычаю, позаимствованному из Америки⁵⁹.

НОВЫЕ ПРОФЕССИИ

Хотя Чахотин в своих работах по социологии уделял не слишком много внимания развитию гражданского общества, его, несомненно, поразил тот факт, что растущее применение достижений науки управления привело к появлению новых профессий в Германии точно так же, как это произошло ранее в США. Прежде всего, это были профессии консультантов в области управления: инженер-консультант и присяжный бухгалтер-ревизор. Новые консультационные компании, которые часто создавались в форме «доверительного ревизионного общества» (Treuhandlungsgesellschaft), оказывали не только обычные финансовые услуги (подтверждение кредитоспособности, ликвидация компании), они также

⁵⁷ Системы классификации и каталогизации входили в сферу интересов Чахотина — он даже изобрел свою собственную систему для использования в исследовательской и научной работе под названием «Масса-Время».

⁵⁸ См.: Чахотин С.С. НОТ в Германии // НОТ и хозяйство. 1926. № 12.

⁵⁹ См.: Он же. Заграничная хроника НОТ // Там же. 1927. № 1.

могли внедрить на предприятии новейшие системы финансового менеджмента и управления, другими словами — реорганизовать или «рационализировать» компанию⁶⁰. Создавались и ассоциации консультантов в области управления — например, Союз по организации (Gesellschaft für Organisation — G f. O), объединявший корпоративных членов, а также — в рамках одного из его подразделений, имевшего название «Члены Союза организаторов» («Mitglieder des Organisatoren-Verbandes» — M d. O) — индивидуальных консультантов⁶¹.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ СОВЕТСКОЙ РОССИИ

Чахотин, по сути, был беспартийным социалистом. В своих мемуарах он утверждает, что в 1917 г. являлся «членом партии Плеханова», но, хотя его взгляды значительно полевели в течение 1917 г., нет никаких свидетельств того, что он следовал политике или выполнял директивы группы «Единство», которой руководил Плеханов⁶². Чахотин не был марксистом. Он называл свой собственный вариант социализма «активным социализмом». В своих политических статьях он часто использовал научную терминологию из сферы цитологии, а в 1930-е гг., во время кампании против фашизма в Германии, Дании и Франции, предпочитал сотрудничество с молодежным крылом лейбористского движения, а не со старым руководством, которое считал отставшим от жизни в интеллектуальном отношении.

Чахотин не был социалистом-рыночником. Хотя он признавал ту роль, которую частное предпринимательство и гражданское общество сыграли в процессе «рационализации» Германии, его концепция развития советской России предполагала централизованное планирование. Как мы уже видели, он явно сожалел о том, что модель Мёллендорфа потерпела крах в России. На смену национализации торговли и естественному товарообмену пришла система, в которой сосуществовали государственная, кооперативная и частная формы собственности. Это означало, что существовали «внутренние риски НЭП». Радовало хотя бы то, что постепенно, «поэтапно» опять вводились меры центрального государственного планирования⁶³. Чахотин с одобрением отмечал работу Госплана и Совета труда и обороны по районированию и электрификации страны⁶⁴. Еще одним способом снижения рисков НЭПа могло бы быть развитие НОТ, т. е. внедрение «принципов

⁶⁰ См.: Чахотин С.С. НОТ в Германии: (Доверительные общества — один из элементов НОТа) // НОТ и хозяйство // 1927. № 4.

⁶¹ См.: Он же. За границей: Германский союз организаторов // Там же. № 6/7. В этой статье Чахотин сообщает, что его статьи о развитии НОТ в советской России были напечатаны в журнале этой ассоциации «Organisation: Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis u. Wirtschaftspolitik; offizielles Organ des Organisatoren-Verbandes u. d. Ausschusses für Büro-Organisation (ABO)».

⁶² См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 57, а также автобиографию Чахотина 1956 г., опубликованную в статье: Сорокина М.Ю. «Невозвращенцы», или Как Сергей Чахотин вернулся в СССР // Третьи чтения памяти В. Иофе. Право на имя: Биография вне шаблона. 22–24 апреля 2005: Сб. докл. СПб., 2006. С. 73–87.

⁶³ Чахотин С.С. Организация. С. 66–69.

⁶⁴ Там же. С. 66–69.

рационального планирования» в производстве и торговле⁶⁵. Вероятно, именно эта приверженность Чахотина идее централизованного планирования невольно сделала его теоретическим союзником сторонников центрального планирования, которые в конце концов победили в советских экономических дебатах 1920-х гг.⁶⁶

В более ранние годы из всех большевиков Чахотин был ближе всего по своим взглядам к Леониду Красину — главному «техницисту» в советском правительстве. Во время Генуэзской конференции Чахотин взял интервью у Красина, и в своем отчете в газете «Накануне» он с определенным чувством удовлетворения отметил, что Красин разделяет его взгляды на значение методов «рациональной организации», особенно если советской России придется развиваться в экономической изоляции от остального мира⁶⁷. По словам Красина, ощущался «огромный интерес к тейлоризму в Новой России. Ленин даже попросил всех наших представителей за рубежом собирать всю доступную информацию по этому вопросу и пересылать ее в Москву»⁶⁸.

В это время не только Красин, но и другие представители большевистского руководства, и среди них Ленин, Троцкий, Зиновьев, Бухарин и Томский, положительно оценивали научный менеджмент⁶⁹. Чахотин должен был знать, что Ленин, ранее критиковавший Тейлора, пересмотрел свою позицию вплоть до того, что в апреле 1918 г. заявил на заседании президиума Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ), что «в декрете необходимо определенно сказать о введении системы Тейлора» в России⁷⁰. В 1922 г. Ленин написал в целом благоприятный отзыв на книгу Осипа Аркадьевича Ерманского «Научная организация труда и система

⁶⁵ Чахотин С.С. За кем победа? // Накануне [Архив Чахотина. Недатированная вырезка (возможно, 1922 г.)].

⁶⁶ Одним из ведущих экономистов, сочетавших интерес к научному менеджменту с приверженностью идеям централизованного планирования, был Станислав Густавович Струмилин (1877–1974). См. тезисы его выступления на Первой всероссийской конференции по научной организации труда: Сборник тезисов к докладам, представленным на конференцию по научной организации труда в производстве. М., 1921. С. 35–36. Про сходство и различие между ранним советским «тейлоризмом» и «рационализацией» периода первой пятилетки см.: *Beissinger M.R. Scientific Management. Ch. 1–4.*

⁶⁷ О «техницизме» Красина см.: *O'Connor T.E. The Engineer of Revolution. L.B. Krasin and the Bolsheviks 1870–1926. Boulder; San Francisco; Oxford, 1992.*

⁶⁸ Цит. по: Чахотин С.С. Л.Б. Красин о Генуе и вытекающих из нее задачах // Накануне [Архив Чахотина. Недатированная вырезка (скорее всего, в конце Генуэзской конференции 10 апреля — 19 мая 1922 г.)].

⁶⁹ Троцкий был одним из главных политических покровителей НОТ (наряду с Г.Е. Зиновьевым, Н.И. Бухариным и М.П. Томским), и именно по его инициативе в январе 1921 г. была организована Первая конференции по научной организации труда. См.: *Корицкий Э.Б. Первые страницы НОТ // У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990. Мы видим Троцкого среди авторов журнала «Время», посвященного проблематике НОТ, в номерах за 1923 г. (№ 1) и 1924 г. (по № 3 включительно), после чего его имя исчезает из перечня авторов этого издания.*

⁷⁰ Ленин В.И. Выступление на заседании Президиума ВСНХ 1 апреля 1918 г. // Полн. собр. соч.: В 55 т. М., 1962. Т. 36. С. 212. См. также: *Он же. Очередные задачи Советской власти, 23 и 28 марта 1918 г. // Там же. С. 140–141; Он же. Очередные задачи Советской власти, 13–26 апреля 1918 г. // Правда. 1918. 28 апр. (опубл.: Полн. собр. соч. Т. 36. С. 189–190); Он же. Шесть тезисов об очередных задачах Советской власти, 29 апреля — 3 мая 1918 г. // Беднота. 1918. 9 мая (опубл.: Там же. Т. 36. С. 279). См. раннюю критику Тейлора Лениным: «Научная» система выжимания пота // Правда. 1913. 13 марта (опубл.: Там же. М., 1961. Т. 23. С. 18–19); Система Тейлора — порабощение человека машиной // Путь Правды. 1914. 13 марта (опубл.: Там же. М., 1961. Т. 24. С. 369–371).*

Тейлора»⁷¹, а в своих последних работах, которые он писал в январе — марте 1923 г. для XII съезда РКП(б) (17–25 апреля 1923), предлагал законодательные изменения, которые облегчили бы внедрение системы Тейлора в России. Именно эти последние работы часто цитируют как свидетельство того, что Ленин был твердо намерен «дебюрократизировать» партию и советский административный аппарат⁷². Однако они также свидетельствуют о приверженности принципам рационализации в духе тейлоризма — и эту задачу Ленин предлагал возложить на реорганизованную Рабоче-крестьянскую инспекцию, которая должна была, по его мнению, стать объединенным органом Коммунистической партии и госаппарата⁷³.

В апреле 1923 г. в двух статьях, напечатанных в «Накануне» до и во время XII съезда РКП(б), Чахотин пытается определиться в своей позиции к предложениям Ленина по Рабкрину и их резкой критике Красиным, заявившим, что они поддерживают «гипертрофию контроля и переоценку его значения». В статье, напечатанной 24 марта в газете «Правда», Красин выражает опасения по поводу того, что окопавшиеся в новом «сверхкомиссариате» некомпетентные коммунисты смогут диктовать свои условия опытным производственникам и управленцам. Эти управленцы уже были «членами партии по необходимости»; только если контроль будет осуществляться на уровне производства, беспартийные специалисты, чей вклад в развитие экономики очень важен, согласятся работать при новом режиме⁷⁴. Чахотин, стараясь не акцентировать внимание на явных разногласиях между позициями Ленина и Красина, подробно остановился на возможности использовать Рабкрин в качестве школы государственного управления: и в России, и на Западе все еще не хватало специалистов в области рациональной организации труда, и вместо того чтобы полагаться в основном на «буржуазных спецов», советская Россия могла бы создать свой центр («организационно-инструкторский аппарат») для отбора и обучения собственных кадров. Эту задачу мог бы помочь решить Народный комиссариат Рабоче-крестьянской инспекции (Рабкрин)⁷⁵.

Именно эта открытая поддержка Рабкрина, возможно, помогла Чахотину стать «иностранным представителем Рабкрин в Берлине» в тот период, ког-

⁷¹ *Ерманский О.А.* Научная организация труда и система Тейлора. М.: Госиздат, 1922. Ленин критиковал книгу только за ее вторичность. См. статью, написанную не раньше 19 сентября 1922 г.: *Ленин В.И.* Ложка дегтя в бочке меда // Полн. собр. соч. Т. 45. С. 206–207.

⁷² См.: *Lewin M.* Lenin's Last Struggle. L., 1969.

⁷³ См.: *Ленин В.И.* Как нам реорганизовать Рабкрин: (Предложение XII съезду партии) // Правда. 1923. 23 янв. (опубл.: Полн. собр. соч. Т. 45. С. 383–388); Лучше меньше, да лучше // Правда. 1923. 4 марта (опубл.: Там же. С. 389–406).

⁷⁴ См.: *Красин Л.Б.* Контроль или производство? // Правда. 1923. 24 марта. На XII съезде партии, в отсутствие Ленина, Зиновьев и Бухарин раскритиковали позицию Красиного. См.: *Rees E.A.* State Control in Soviet Russia: The Rise and Fall of the Workers' and Peasants' Inspectorate, 1920–1934. L., 1987. P. 52–54; *Beissinger M.R.* Scientific Management. P. 48–50.

⁷⁵ См.: *Чахотин С.С.* В чем эволюция? // Накануне. [Архив Чахотина. Недатированная вырезка (возможно, апрель 1923 г.); Спор Ленина — Красиного // Накануне. [Архив Чахотина. Недатированная вырезка (написана во время XII съезда партии)]. См. также: Организация, не импровизация // Накануне. 1923. 12 дек. О дискуссии между Красиным и Зиновьевым на XII съезде партии см.: *O'Connor T.E.* The Engineer of Revolution... P. 141–144.

да он работал в советской торговой миссии⁷⁶. Как мы уже видели, созданная им библиография «Европейская литература по НОТ» была напечатана в 1924 г. при поддержке Рабкрина. Начиная с 1924 г. он печатался в «Информационном бюллетене» — органе Центральной контрольной комиссии Российской коммунистической партии (ЦКК РКП(б)) и Народного комиссариата Рабоче-крестьянской инспекции (предложение Ленина по их объединению было принято XII съездом РКП(б))⁷⁷. В 1924–1928 гг. в журнале Рабкрина «НОТ и хозяйство» появилось в общей сложности двенадцать статей Чахотина, в большинстве своем посвященных новейшим достижениям в области научного менеджмента в Германии⁷⁸.

ТЕХНИЦИЗМ И УВРИЕРИЗМ

Чахотинская модель социалистической политической системы не была централизованной в отличие от его модели социалистической экономики. Конечно, он не был либералом и с одобрением воспринял то, что советская система отказалась от «классического “демократического” избирательного права на основе “всеобщего, равного, прямого и тайного” голосования в пользу выборов представителей трудовых коллективов, то есть заводов, сельских объединений, профессиональных союзов и т. д.»⁷⁹. В то же время Чахотин критиковал партийно-государственную систему России, существовавшую в первые годы нэпа. Он провидчески отмечал, что существуют «проблемы в структурных и функциональных связях между, с одной стороны, законодательной властью — Советами — и их исполнительными комитетами — ВЦИК, Совнаркомом — и, с другой стороны, тремя главными учреждениями, компетенции которых в Советском государстве в настоящее время пересекаются и недостаточно разграничены, а именно Советом, основным органом власти, партией, которая служит своего рода хребтом или рычагом, используемым исполнительной властью для подготовки и реализации законотворческих решений Совета, и, наконец, профсоюзами, которые являются естественной основой трудового государства»⁸⁰. Чахотин считал, что это смешение функций — временное явление, но, в соответствии со своей полутехницистической, полуувриеристской концепцией социализма, он не советовал прибегать к гегемонии партии в качестве способа разрешения этого конфликта интересов. Он скорее считал, что «успех всего проекта, очень интересного с социо-организационной точки зрения, зависит от налаживания необходимых связей между Советами и профсоюзами»⁸¹.

⁷⁶ См. автобиографию Чахотина 1956 г., опубликованную в: *Сорокина М.Ю.* «Невозвращенцы», или Как Сергей Чахотин вернулся в СССР.

⁷⁷ Возможно, «Бюллетень ЦКК ВКП(б) — НК РКП СССР и РСФСР». См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 68.

⁷⁸ НОТ и хозяйство (Орган ЦКК ВКП(б) и НК РКП ЗСФСР) — журнал Закавказской центральной контрольной комиссии Всероссийской коммунистической партии и Народного комиссариата Рабоче-крестьянской инспекции Закавказской Социалистической Федеративной Советской Республики.

⁷⁹ Чахотин С.С. Организация. С. 135–136.

⁸⁰ Там же. С. 136. Выделено мною. — Дж. Б.

⁸¹ Там же.

УХОД ОТ ПОЛЕМИКИ

В 1923 г. Чахотин с одобрением писал о работе Центрального института труда, который был создан в 1920 г. при Всероссийском центральном совете профессиональных союзов (ВЦСПС) под руководством Алексея Капитоновича Гастева⁸², а в 1923 г. переподчинен реорганизованному Рабкрину. Он был рад узнать, что этот институт, подобно его американским и европейским аналогам, занимался исследованиями в области психотехники⁸³. В 1920-е гг. в советской России шла упорная борьба за руководство движением НОТ, но Чахотин в дискуссиях по этому поводу не участвовал⁸⁴. Возможно, он не знал об обмене мнениями между Гастевым и Александром Богдановым, имевшем место на страницах журнала «Пролетарская культура» в 1919 г.⁸⁵ Но было бы странно, если бы Чахотин не был знаком с материалами Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства, проходившей в Москве 20–27 января 1921 г., где Богданов выступил со вступительным докладом⁸⁶, — тем не менее в своих работах он нигде не упоминает об этом событии. Учитывая высокий статус Богданова как теоретика организации труда (Чахотин включил «Тектологию» Богданова в свою библиографию 1924 г.) и тот факт, что Богданов был автором брошюры о системе Тейлора⁸⁷, можно только предположить, что Чахотин решил воздержаться от каких-либо комментариев по поводу деятельности Богданова после того, как узнал о неприязненном отношении к тому Ленину.

⁸² Гастев Алексей Капитонович (1882–1941) — основатель Центрального института труда (1920). Влияние на его взгляды оказали Фредерик У. Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Генри Форд. О роли Гастева в истории советского тейлоризма см.: *Bailes K. Alexei Gastev and the Soviet controversy over Taylorism // Soviet Studies. 1977. Vol. 29. № 3. P. 374–375; Beissinger M.R. Scientific Management; Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор. А. Гастев. СПб., 1998.*

⁸³ См.: Чахотин С.С. Организация. С. 115. О роли Центрального института труда в образовании рабочих в 1923–1928 гг. см.: *Beissinger M.R. Scientific Management. P. 66–73; Ch. 3.*

⁸⁴ О разногласиях внутри движения НОТ см.: *Lieberstein S. Work and Sociology in the USSR; Bailes K. Alexei Gastev and the Soviet Controversy over Taylorism // Soviet Studies. 1977. Vol. 29. № 3. P. 373–394; Idem. Technology and Society under Lenin and Stalin: Origins of the Soviet Technical Intelligentsia, 1917–1941. Princeton, 1978; Sochor Z.A. Soviet Taylorism Revisited // Soviet Studies. 1981. № 2. P. 246–264; Idem. Revolution and Culture: The Bogdanov — Lenin Controversy. Ithica; L., 1988; Smith S. Taylorism Rules Bolshevism, Taylorism and the Technical Intelligentsia in the Soviet Union, 1917–1941 // Radical Science Journal. 1983. № 13. P. 3–27; Rees E.A. State Control in Soviet Russia. P. 85–87; Beissinger M.R. Scientific Management. P. 55–58; Корицкий Э.Б. Первые страницы НОТ.*

⁸⁵ См. статью Гастева в «Пролетарской культуре» № 9/10 (июнь – июль) (с. 34–45) и ответ Богданова: Богданов А. О тенденциях пролетарской культуры: (Ответ Гастеву) // Пролетарская культура. 1919. Июнь – июль. № 9/10. С. 46–52. Статья Богданова была перепечатана в книге: Богданов А.А. О пролетарской культуре: Статьи. 1904–1924. М.; Л., 1925.

⁸⁶ Богданов А.А. Организационная наука и хозяйственная планомерность // Труды 1-й Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства, 20–27 января 1921 г. Вып. 1 (Заседания Пленума конференции). М., 1921. С. 8–12; приведена также в Приложении 1 (с. 297–306) к сборнику: Богданов А.А. Очерки всеобщей организационной науки. Самара, 1921.

⁸⁷ Богданов А.А. Между человеком и машиной: О системе Тейлора. СПб., 1913 (2-е перераб. изд.: М., 1918; 3-е: Харьков, 1919).

Чахотин также не принял никакого участия в дискуссиях, разгоревшихся между сторонниками Гастева и Платона Михайловича Керженцева (1881–1940) в период между Первой (январь 1921 г.) и Второй (март 1924 г.) Всероссийскими конференциями по НОТ по поводу целей и задач движения⁸⁸. Он включил по одной работе каждого из этих специалистов в свою библиографию по НОТ, но в своей статье в газете «Накануне» от 12 декабря 1923 г. он назвал конкуренцию между представителями различных течений «прискорбной» и призвал Рабкрин вмешаться и «принять меры для объединения этих течений и обеспечить их органичным руководством»⁸⁹. Это в конце концов и произошло к тому времени, когда Чахотин встретился с Гастевым в торговой миссии в Берлине в 1925 г. К этому моменту сферы влияния этих конкурирующих групп были разграничены Валерианом Владимировичем Куйбышевым, председателем ЦКК РКП(б). При этом Центральный институт труда под руководством Гастева стал прежде всего значительным научным центром, а в подготовке новых кадров был признан приоритет Рабкрина⁹⁰.

ЧАХОТИН В СОВЕТСКОМ ТОРГОВОМ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВЕ В БЕРЛИНЕ (1924–1926)⁹¹

Как мы уже видели, редакция газеты «Накануне» и советское полпредство в Берлине поддерживали постоянную связь друг с другом. В 1921 г. Дюшен, не покидая редакционной коллегии, работал в советской торговой миссии до самого своего возвращения в Москву в 1926 г.⁹² В октябре 1923 г. Кирдецов вышел из редакционной коллегии газеты, чтобы возглавить отдел печати советского полпредства. Во время Генуэзской конференции 1922 г. Красин попросил Чахотина приехать в Берлин и дать свои рекомендации по рациональной организации торговой миссии, и это приглашение, наряду с новой ролью соучредителя и редактора газеты «Накануне», несомненно, повлияло на решение Чахотина о переезде в 1922 г. из Генуи в Берлин⁹³. В начале

⁸⁸ В феврале и марте 1924 г. две статьи Чахотина были напечатаны в журнале «Время» — печатном издании Лиги «Время» Керженцева. Его имя («Профессор Чахотин (Берлин)») стояло в перечне авторов журнала «Время» начиная с выпуска № 3 за 1924 г. по апрель 1925 г. включительно.

⁸⁹ См.: Организация, не импровизация // Накануне. 1923. 12 дек. Чахотин включил в свою библиографию 1924 г. книги обоих авторов: *Гастев А.К.* Наши задачи. М., 1921; *Керженцев П.М.* Принципы организации. Пг., 1922.

⁹⁰ Перед Второй конференцией по НОТ эти две группы изложили свои взгляды в документах «Платформы 17-ти» Керженцева и «Группы 4-х» Гастева. В.В. Куйбышев руководил работой конференции, пытаясь выбрать верный курс, который объединил бы обе платформы. См. раздел «Rabkrin and the “Scientific Organization of Labour”» в кн.: *Rees E.A.* State Control in Soviet Russia. P. 85–87; а также: *Beissinger M.R.* Scientific Management. P. 55–58; *Корицкий Э.Б.* Первые страницы НОТ.

⁹¹ В тех странах, где Советская Республика была признана де-юре, были открыты торговые представительства (торговые миссии) при посольствах, при этом торгпредства сами тоже имели определенные дипломатические привилегии. См.: *O'Connor T.E.* The Engineer of Revolution. P. 197. Создание торговых представительств проводилось на основании Постановления ВЦИК от 16 октября 1922 г. «О внешней торговле». Официальное название этого органа: Торговое представительство СССР в Германии.

⁹² См.: *Hardeman H.* Coming to Terms with the Soviet Régime. P. 160; биографии Кирдецова и Дюшена в кн.: *Квакин А.В.* Между белыми и красными.

⁹³ См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 67.

1924 г. Василий Васильевич Фомин (1884–1938), глава комиссии Совнаркома, во время своего визита в Берлин пригласил Чахотина принять участие в проверке работы торговой миссии⁹⁴. После завершения этой проверки, летом 1924 г., Чахотин принял участие в работе Первой Международной конференции по научной организации труда в Праге, где, не являясь официально членом советской делегации, он, как сообщалось, выступал «от ее имени»⁹⁵.

Работа Чахотина для торговой миссии в конце концов привела к тому, что вскоре после закрытия газеты «Накануне», осенью 1924 г., когда главой миссии был Борис Спиридонович Стомоняков, Чахотин стал полноправным ее сотрудником в качестве главы «организационного отдела»⁹⁶. Он читал лекции по научной организации труда, пытался рационализировать работу торгпредства и отвечал на запросы советских учреждений о предоставлении информации в этой сфере. В мемуарах он так рассказывал о своей работе в то время: «Я был уверен, что успех советского эксперимента зависит от роста производительности во всех сферах, и поэтому я поставил перед своим отделом следующие задачи: собирать информацию о последних достижениях в области научной организации труда в Германии и других зарубежных странах; позаботиться об обучении персонала торговой миссии в вопросах организации труда, чтобы они могли удовлетворить запросы различных учреждений советской России и снабдить их конторским оборудованием, соответствующим новым нормам рациональной организации. В рамках этой деятельности я организовал в своем отделе постоянную выставку конторского оборудования и методов конторской работы, рекламных материалов с информацией о психологии такой работы, — в общем, обо всем, что имеет отношение к научной организации труда. В то время я особо интересовался психотехникой, так что процедуры профессионального тестирования были широко представлены в материалах выставки. Эта постоянная выставка, единственная в своем роде в Берлине, вызвала большой интерес среди специалистов в сфере организации труда, и ее часто посещали члены немецкого Союза по организации (G f. O), в котором я тоже состоял, — они приходили познакомиться с новинками в этой области. Приезжие представители различных советских учреждений тоже заглядывали на нашу выставку, что помогало им сделать выбор для своих конторских нужд среди различных приспособлений, представленных там»⁹⁷. Среди других к нам приезжал и Гастев, очень известный в России директор Института научной организации труда. Мой отдел организовал подобные

⁹⁴ Летом 1925 г. Чахотина пригласили принять участие еще в одной проверке работы торговой миссии, на этот раз комиссию Совнаркома возглавлял Б.А. Ройзенман из РККИ (в тексте вспоминающий Чахотина «Ройзман»). См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 70–71.

⁹⁵ См.: Report of the Proceedings of the First International Management Congress in Prague (PIMCO) July 20–24 / Publ. by The Institute for the Technical Management of Industry, Masaryk Academy of Work. Prague, 1925; *Корицкий Э.Б.* Первые страницы НОТ. С. 4. См. описание этой конференции Чахотиным: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 70.

⁹⁶ См.: *Tchakhotine S. Un Phare me guidait*. P. 70. Борис Спиридонович Стомоняков (1882–1941) был торговым представителем в Берлине в 1920–1925 гг., а в 1934–1938 гг. — заместителем наркома иностранных дел СССР.

⁹⁷ Отчет Чахотина об этой выставке: *Чахотин С.С.* Выставка по поднятию производительности труда при берлинском торгпредстве // НОТ и хозяйство. 1925. № 12. С. 92–93.

выставки и на территории России, в Москве, на Волге и в Сибири, и мы их снабжали отдельными экспонатами, целыми комплектами оборудования и всеми необходимыми инструкциями. Я анализировал наши рабочие процессы в торговой миссии и давал свои рекомендации Госторгу⁹⁸ и прочим независимым организациям»⁹⁹.

«ИСЧЕЗНОВЕНИЕ» ЧАХОТИНА

Притом что Чахотин еще в 1922 г. получил советское гражданство, в 1924–1926 гг. работал в советской торговой миссии, его книги печатали Госиздат и Рабкрин, а его статьи выходили в журналах Рабкрин, можно только удивляться, почему его роль в истории движения НОТ в России совсем не признана и почему его имя вообще не упоминается в работах по истории развития социальной мысли в России. Ко 2 марта 1923 г., когда Ленин написал статью «Лучше меньше, да лучше» и призвал в ней к изданию «двух или больше учебников по организации труда вообще и специально труда управленческого», «Организация» Чахотина была только что опубликована в Берлине¹⁰⁰. Ленин назвал книгу Ерманского, обзор которой он сделал незадолго до этого, в качестве возможной основы для такого учебника наряду с «последней книгой Керженцева»¹⁰¹. Однако в отношении Ерманского Ленин сделал оговорку: «...хотя он, в скобках будь сказано, и отличается явным сочувствием меньшевизму и непригоден для составления учебника, подходящего для Советской власти»¹⁰². Если уж Ерманский был неподходящим автором для официально одобренного учебника, то Чахотин, с его крайне «пестрым» политическим прошлым, скорее всего, был бы признан еще менее пригодным для этой роли, и этот фактор стал решающим для тех, кто сменил Ленина во главе страны¹⁰³. Несомненно, и его длительное пребывание за рубежом тоже сыграло свою роль. И

⁹⁸ Госторг (Государственная экспортно-импортная контора) — подразделение Наркомата внешней торговли (НКВТ), отвечавшее за организацию экспортно-импортных операций на региональном уровне.

⁹⁹ *Tchakhotine S. Un Phare me guidait. P. 70–72.* В одной из автобиографий Чахотин описал свою работу в торговой миссии как деятельность, включавшую «обучение персонала торгпредства вопросам НОТ» и «ведение дел в организационном отделе торгпредства». В отчете, который он написал об этой выставке, он особо подчеркивал, что основным девизом выставки было ленинское «Лучше меньше, да лучше». См.: Чахотин С.С. Выставка по поднятию производительности труда при берлинском торгпредстве. С. 92–93.

¹⁰⁰ В предисловии Чахотина к изданию «Организации» 1923 г. указаны дата и место написания: «Берлин, февраль 1923». Второе издание было опубликовано в России только в 1925 г.

¹⁰¹ Возможно: Керженцев П.М. Принципы организации.

¹⁰² Ленин В.И. Лучше меньше, да лучше // Правда. 1923. 4 марта (опубл.: Полн. собр. соч. Т. 45. С. 389–406).

¹⁰³ О.А. Ерманский (наст. фам. Коган; 1866–1941) в 1917 г. был меньшевиком-интернационалистом и членом редакционной коллегии журнала «Летопись» (декабрь 1917 — декабрь 1918). В 1918 г. он стал членом ЦК меньшевиков, но в 1921 г. вышел из партии меньшевиков и посвятил себя научной работе в Москве. См.: Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 45. С. 632. Среди ранних работ Ерманского: «Система Тейлора» (М., 1918), а также книга, на которую Ленин написал свой отзыв: «Научная организация труда и система Тейлора» (М., 1922; четыре издания). Чахотин включил в свою библиографию 1924 г. эту работу и книгу Ерманского «Проблема ритма в работе».

кроме того, в конце 1920-х научная организация труда и управления «отторгается административной системой, уступая место волюнтаристскому произволу»¹⁰⁴.

В 1926 г. сокращение персонала стало серьезно влиять на работу Чахотина. Кроме того, он был измучен постоянными конфликтами внутри советской торговой миссии, что привело к серьезной болезни, и в конце концов Чахотин уволился из торговой миссии и переехал вместе с семьей в Штутгарт¹⁰⁵. Покинув торговую миссию, он лишился удобной платформы для передачи своих идей в Советский Союз (хотя и продолжал печататься в журнале «НОТ и хозяйство» до 1928 г.). В Германии в 1930–1932 гг. Чахотин опубликовал несколько статей о рациональной организации научной работы, а в своей кампании против фашизма в Германии, Дании и Франции в 1930-х гг. продолжал продвигать и активно использовать методы и принципы Павлова и Тейлора. Но только после своего возвращения в советскую Россию в 1958 г. (где он работал в Академии наук СССР) он смог возобновить свою деятельность по популяризации в России принципов научного менеджмента¹⁰⁶. 24 октября 1962 г., после публикации в газете «Правда» статьи академика Акселя Ивановича Берга «В.И. Ленин и научная организация труда», дисциплина «научный менеджмент» была окончательно реабилитирована, и Чахотин смог возобновить свою неустанную работу по продвижению НОТ, на этот раз — на советских промышленных предприятиях и в учебных заведениях¹⁰⁷. В 1960–70-х гг. журналист Александр Самуилович Харьковский в своих статьях привлек внимание общественности к достижениям Чахотина как биолога и к размаху его интересов в области социальной мысли¹⁰⁸. Понятно, почему в годы застоя Чахотину не удавалось найти издателя для своих трудов. Но сейчас, когда с начала перестройки прошло уже более 20 лет, давно настало время переиздать его ключевые работы по теории пропаганды и теории научного менеджмента¹⁰⁹.

Перевод с англ. А.А. Науменко

¹⁰⁴ См.: *Корицкий Э.Б.* Первые страницы НОТ. С. 15; *Beissinger M.R.* Scientific Management. Ch. 3, 4.

¹⁰⁵ См.: *Tchakhotine S.* Un Phare me guidait. P. 71–72.

¹⁰⁶ Об обстоятельствах возвращения Чахотина в СССР см.: *Сорокина М.Ю.* «В Каноссу!», или Как Сергей Чахотин вернулся на родину; *Она же.* «Невозвращенцы», или Как Сергей Чахотин вернулся в СССР.

¹⁰⁷ См.: *Берг А.И.* В.И. Ленин и научная организация труда // Правда. 1962. 24 окт. См. также: *Beissinger M.R.* Scientific Management. Ch. 5: The Rebirth of Managerialism.

¹⁰⁸ *Харьковский А.С.* Чахотинская одиссея // Литературная газета. 1965. 4 дек. № 44 (3913). С. 1–2; *Он же.* Пока лекарство не выпито // Неделя. 1968. 17 нояб. № 47; *Он же.* На семи ветрах // Социалистическая индустрия. 1971. 5 сент.; *Он же.* Чахотинская одиссея // Огонек. 1974. № 8. С. 6–7.

¹⁰⁹ Особенно своевременной была бы публикация русского перевода книги «Le viol des foules par la propaganda politique» (Р., 1939; 2-е изд.: Р., 1952), в английском переводе — «The Rape of the Masses».