

A nighttime photograph of Moscow, featuring the Kremlin and the Moskva River. A large, bright firework is exploding in the sky, casting a long, shimmering trail of light. The city lights are visible in the background, and the overall atmosphere is festive and celebratory.

Дуриј Лушков
МОСКВО,
МИ СМО ТВОЈА ДЕЦА

JUGODRVO
БИГЗ

Књига о граду и човеку, чије се судбине у току неколико година повезују, испреплићу, срastaју. То су, пре свега, преломне године и за тај град и за тог човека, али и за њихову земљу и за њене народе. Тај велики историјски прелом Русије, та судбоносна раскршћа, те крупне дилеме, та драматична збивања, ти неједнозначни резултати, та још увек отворена питања - онако како су се испољавала у њеној престоници, где се увелико решавала судбина целе земље - у центру су пажње ове занимљиве књиге. Други догађаји, који се описују или помињу у књизи, пре свега су у функцији разумевања ових преломних збивања и човека који их описује, објашњава и предочава читаоцу.

Лушков је сведок и учесник тих збивања. Посматра их са добре осматрачнице - са које се виде не само њихове спољне манифестације него и њихова унутрашња суштина, њихови извори и корени, њихова развојна логика. Лушков је и ангажовани актер тих збивања, те његово сведочење омогућује да се спознају и истинска дубина проблема пред којом се налази Русија и њена престоница и тешке дилеме и, пре свега, најважнији сегмент - процес реализације донетих одлука. Лушков подвргава оштрој критици стање настало погрешно оствариваном реформом последњих година, социјално раслојавање у друштву, ширење криминала. У анализи ових деформација и у сугестијама за њихово отклањање и превазилажење он наступа са позиције „социјал-прагматичара“. У изјави поводом поновног избора за градоначелника управо је истакао да ће борба против криминала бити његов приоритетни задатак.

(Из рецензије др Саве Живанова)

Јуриј Лушков / Москва, ми смо твоја деца

МОСКВА,
МИ СМО ТВОЈА ДЕЦА

ПОСЕБНА ИЗДАЊА

Јуриј Лүшков

**МОСКВО,
МИ СМО ТВОЈА ДЕЦА**

Превела с руског
Неда Николић Бобић

**ЈУГОСЛОВ
БИГЗ**

Београд, 1996.

Назлов оригинала

Юрий М. Лужков
МЫ ДЕТИ ТВОИ,
МОСКВА

© Ю. М. ЛУЖКОВ
© «МАГИСТЕРИУМ»

Москва, 1996.

У Москви се није променила само власт – променила се цела концепција власти.

Ми уводимо такав механизам руковођења који би био заснован на идеји служења, а не командовања.

Стварамо такав управни систем где власт неће више бити инструмент принуде људи ради постизања циљева наметнутих одозго. Она ће постати део престоничког сервиса, систем услуга у циљу побољшања градске привреде. И њени успеси биће оцењивани не политичким декларацијама, већ квадратним метрима стамбеног простора, путева, паркова, порастом благостања Московљана.

(Из говора пред студентима Московског универзитета)

ОБРАЋАЊЕ ЈУГОСЛОВЕНСКОМ ЧИТАОЦУ

Уважени читаоче!

Често ми многи руски и страни саговорници постављају питање: у чему је тајна динамичног развоја Москве у доба тешке кризе коју данас преживљава наша земља у целини?

Рећи ћу искрено: на то питање немогуће је одговорити зато што ту никакве тајне и нема. Иза свих наших скромних успеха стоји рад, рад и само рад! У књизи се, на примеру Москве, говори о преласку са државно – монополистичке на тржишну економију, о томе шта Московљани чине да би обновили свој град, да би му вратили пређашњу лепоту.

Захвални смо многобројним иностраним стручњацима, рачунајући ту и југословенске, међу којима значајно место припада великој фирми "Југодрво", због њиховог активног учешћа у изградњи нових објеката у Москви, у реконструкцији историјских и архитектонских споменика.

Циљ књиге је – да се читаоцима пружи неопходан материјал да би што боље упознали наш град и да би га, ако је то могуће, заједно с нама заволели.

Бићу веома задовољан ако читалац буде ову књигу сматрао корисном за себе и ако нађе у њој одговоре на питања која га интересују.

Желео бих да у име Московљана и у своје лично име зажелим нашој браћи, многонапаћеним југословенским народима, све најбоље, миран и срећан живот, да и даље јача и да се развија пријатељство између наших земаља и народа.

Јуриј Лушков

ПРЕДГОВОР

Чудно осећање обузима човека кад разгледа цртеже, гравире и фотографије старе Москве. Од детињства блиски, до бола познати град приказан је таквим какав је замишљен у времену и вечности. И уколико су лепше, величанственије његове четврти, утолико је мучније питање: зашто та лепота није дошла до нас? Зашто грађевине које су некад оличавале дух престоног града изгледају понекад толико непознате да је тешко препознати родна места?

Слично двојно осећање имао сам када сам први пут посматрао Москву из хеликоптера. Било је то пре десет година, чим сам ушао у руководство градске извршне владе. "Како је то лепо! — говорио сам себи — И како ужасно!"

Град је одозго личио на тешког болесника. Кровови зарђали, запуштени, прљави и ружни. Још страшније су изгледала разбијена кубета црква. Али најјезивији су били, на свим странама, трагови немилосрдне бољшевичке самовоље: овде ишчупани из живог простора храм и здање, онде убачена по духу туђа "сандучара", или просто остављена празна ледина тамо где је некад било пријатно и лепо живети.

Лепо и ужасно — то је исказ којим се може окарактерисати први утисак. Велики историјски процеси оставили су свој печат у свој својој противречности и безумљу. Нова лепота спајала се с варварским пустошењем. Москва је одозго давала утисак тела које се растворило, распузало са својим гнојним ранама и кавернама.

У сваком случају, приликом тог првог инспекцијског лета видео сам тешко оболели град. Не мртав, али веома разрушен. Град који је вапио за дуготрајним, тешким лечењем.

Требало је да га лечи цео свет.

То је велик и тежак посао.

Ја сам написао књигу да бих рекао нешто о томе послу.

Некоме може изгледати чудно: зашто је потребно да градоначелник, коме није ускраћена ни новинска ни телевизијска пажња, пише и књиге? Зар и после толиких интервјуа, реферата и говора још није све речено?

Замислите да је тако, и то је, по мом мишљењу, најважније. Разумевање суштине тога посла коме служи градоначелник.

Књига, наравно, није потпуна — није било времена. Она је писана на разним местима и у различитим околностима, често на брзину и надам се да ће ми читалац опростити.

Но, ако сам успео да бар делимично изнесем суштину задатака који, у наше дане, стоје пред руководиоцем престоничке власти, сматраћу да је циљ постигнут.

И још нешто, књига по својој форми као да је мемоарска, аутобиографска. Таква је специфичност жанра. Она је, у ствари, о свима онима с којима радим у градској власти ево већ десет година. Уредник је инсистирао: или причајте о сваком, или засад ни о коме да би се избегла могућна огрешења. Било је нужно сагласити се са тим и одгодити ту тему до бољих времена. Дакле, пријатељи и колеге, верујте, унапред у све с којима радим у Москви и за Москву: ова књига је за вас. Или за нас. Јер ја никада и ништа нисам радио сâм.

ДВОРИШТЕ МОГ ДЕТИЊСТВА

Породилиште се код нас звало "родилка". Налазило се преко пута нашег дворишта, тако да родитељи нису морали да изгубе много времена да би ме донели до бараке. Мислим да је то био једини случај када су морали да се позабаве мноме.

Ускоро су тим истим путем донели и трећег сина, Серјогу. Тада се показало да сам ја "средњи", то јест осредњи, обичан, између. Изгледа да је то на мене деловало тако да је у мени заувек ишчезла могућност да себе сматрам за нешто особито и обележено. Тако да се ја – мада је учитељица Нина Николајевна прококовала: "Ти ћеш, Лушкове, далеко дотерати!" – никако нисам могао винути до нарочитих висина.

Ако сам се нечим и разликовао од других, то је пре било управо потпуно одсуство интересовања за себе, расплињавање у окружењу. Био сам срећан што живим у том граду, у нашем дворишту, и увек сам тачно знао да је то место, у којем живим, најбоље на свету.

Такво осећање се јављало не због тога што ми, као што се сада говори, никад "нисмо видели западне дизниленде". Прво и прво, никакав се "дизниленд" не би могао упоредити с леденим пећинама ископина за темеље на напуштеном градилишту, одакле се преко зиме вода повлачи и оставља за собом дебео покров леда. Ми смо се извлачили из тих пећина ужасно умазани, доживевши нешто што посетиоци патентираних призора не могу никад осетити.

А друго, помисао да живиш у центру света природно се јавља ма где год човек живео. Просто зато што је живот – свуда, и у њему је, као што је рекао један математичар, увек центар, а периферија нигде.

Наш "центар" се налазио код Павелецке железничке станице. Тамо се у празничне дане одлазило у шетњу, тамо су била купатила, пијаца, милиција. А што је најважније, ту су се, после параде 1. маја и 7. новембра, заустављали тенкови. Задржати се мало поред циновских машина које грме и урлају, па и попети се – ако нам се дозволи – на оклопне челичне плоче, изгланцане за празник, за малишане тог ратног времена није могло бити ништа привлачније.

До Павелецке станице се ишло пешице, али то је важило за одрасле. Дечурлију је занимало оно што се налазило у околини дворишта.

Био је ту читав свет привлачан за дечје поимање, с мало презриво—деминутивним називима: “картонашка”, “сапуњарка”, “пожарка”.*)

Да почнемо од “картонашке”. Завући се тамо — било је најлакше. Ту су се правили фишеци за бонбоне, омоти за чоколаде, као и остале дивоте! Мени су у детињству саме слатке ствари сасвим недостајале, али зато ми њихове омоте судбина није ускратила. Магацини су се закључавали, али их нико није чувао. Завлачили смо се у огромне хангаре и узимали одатле свега колико нам душа иште.

Нарочито нас је, због нечега, привлачио омот за чоколаду “Пушкинове бајке”. Ту је, на плавој глаткој позадини, која је шкрипала под прстима, седео у златној блештавој соби некакав младић, по имену Пушкин, с бакицом по имену Њања. Чиме нас је привлачила та слика? Ни тенкова, ни авиона. Али као да је тим омотом била предсказана сва моја будућа приврженост поезији... Загледајући се дуже у златисти окер собе, као да сам покушавао да чујем звук Пушкинових речи. А већ касније, у школи, добивши приступ стиховима, зарањао сам у сјај истог оног светла које ми је било подарено у виду дивног омота, као што је некима даривана чоколада.

“Сапуњарка” се налазила у самом центру дворишта. Ту се правио домаћи сапун, и то у великим количинама. Но нас, децу, није занимао производ, већ сировина: стално обнављано и попуњавано читаво брдо трулих сировина са чудним називом “мездра”...

Ја се ни у најстрашнијим ратним годинама нисам могао умивати домаћим сапуном, пошто сам видео од чега се прави. Не познајете ви то што се зове “мездра”, и не треба: то су коже, папци, уши и остали отпаци од животиња у стању распадања, са неподношљивим смрадом и непрестаном најездом врана. Оне су и привлачиле дечју пажњу. Ми смо их тукли из праћака, замишљајући да су фашистички окупатори. Непријатељ је крештао страшним псовкама и одлетао у ужасу.

У “сапуњари” је, узгред речено, радила као ложач моја мајка. Она је имала своју просторију — котларницу. Тамо је стајао парни kotaо, и увек је било врело, суво и лепо.

Kotaо је заузимао целу просторију, био је врео и бљубао је варнице као нека ухваћена и заробљена зверка. Ми смо га хранили угљем, доносили му ту храну из дворишта у ведрима. Пазили смо на ниво воде у организму, допумпавајући је великом секторском пумпом. Чистили смо га, стружући непотребну сиву шљаку. Али предмет дечјег поноса била је вештина бацити у ложиште угаљ лопатом тако да он падне тачно на оно место где на равној површини црвене ватре гори црна мрља. Уосталом, није посао био оно најважније, већ оно што бих ја сада назвао мисаоним посматрањем, опсервацијом, а онда

*) Картонажа, фабрика домаћег сапуна, ватрогасна станица.

нисам знао како да то назовем. Гледати у ватру дуже, не одвајајући поглед, било је омиљено занимање. Мноштво цевчица спуштало се окомито доле у пламен. Врели ваздух их је померао. Чинило се да се љуљају и дршћу, да свирају некакву нечувену музику на блиставим оргуљама.

Тада нас нису водили у цркву. У дечјем животу није тих година било ни икона окованих златом, ни пламена свећа. Све је то дошло тек касније, у свесном добу. Али оно што је пленило чудом православне литургије дочекао сам као нешто познато, зато што ми је душа први пут то осетила у оној котларници.

Међутим, нећемо се задржавати. Такви тренуци су свети, и помало је нескромно говорити о њима. Осим тога, главни садржај дечјег живота није чинила контемплација. Па и мајка је убрзо изгубила то радно место. Неко је после рата одлучио да испољи бригу о женама: донета је резолуција да им се забрањује читав низ професија из ратног времена, рачунајући ту и посао ложача. Мама је то тешко пало. Из суве, миришљаве врелине ложача, доспела је, шта мислите куда? У царство снажне краљице. Поставили су је за механичара расхладних уређаја. Ту је све било сасвим супротно. Хладно. Бунде беле од иња. Гумене чизме. Мирис амонијака. Ни мени се то нимало није свиђало, па сам престао да је посећујем на радном месту. Она никако није успела да приволи дирекцију да нас поново врати у топлину котларнице.

И – куда сад? На напуштено градилиште, ка “пожарки”? Деци у дворништу се дозвољавало све. Живели смо без икаквог надзора од стране одраслих. Можеш да јурцаш по свим пустим лединама, по сметлиштима, ђубриштима: све док не искривиш врат или не разбијеш туђи прозор, твоја се маршрута никога не тиче. Само вечерње време даје право да се човек “сатера у кућу”.

“Пожарком” се звала стара барака на обали реке Москве и завршена зграда ватрогасног дела, започета још пре рата. Пожарнике нисмо волели. Као ни они нас. Ми њих зато што су окупирали речно пристаниште (тамо су стајали њихови моторни чамци). А они нас зато што смо скакали и, тобож, сметали њима да раде свој посао. Смешно! Видели смо ми да они ништа не раде, да се цео дан излежавају у својој бараци! И не само то. Неко је донео вест од куће, коју је чуо од одраслих, да они, “док су мужеви на фронту, обилазе туђе жене”. Смисао те фразе био нам је несхватљив, али смо дошли до одговарајућег закључка.

И подметали смо им “пожаре”.

То се радило овако. Чопор малишана навукао би дрва, кровне лепенке, и донео петролеја. Све би се то истоварило испред врата, која

би се подбочила неком даском. Затим – шибица... И онда – бежи куд који! Ватрогасци се извлаче кроз прозор, прете нам песницама, гасе ватру. Тачно знају ко им такву пакост чини. Али их обично мрзи да нешто предузму.

Најзад, један није издржао, јурнуо је за нама. Тек тада смо видели шта значи “играти се ватром”. Вешто и брзо као мајмуни попели смо се на кров недовршене гараже. Наједном видимо – какав ужас – ево “њега” за нама! Ухватио се за надстрешницу, успентрао се, иде... Излаз на кров био је само један, а доле шанац, гомила ђубрета. Или ћеш бити претучен, полумртав од батина, или скачи доле... И ми – отаџбино збогом! – скочимо...

Тог тренутка личили смо, вероватно, на чланове добровољног друштва самоубица. Ко би, заиста, са стране могао и да помисли да посматра сеансу колективне халуцинације: деца, у купаћим гаћицама, сматрају платформу старог градилишта за базен с водом. А тамо, доле, ни трага од воде, већ само цигла, гвоздене куке, греде. Како смо остали живи, сам бог свети зна! И тек кад се бескрајни лет (тако ми је онда изгледао) завршио, и ми, изгребани, изгуљени и сасвим изнемогли, бацили поглед горе, бол и крв су уступили место осећању моралне победе... Она је била на нашој страни. “Он” није скочио, уплашио се. То, додуше, није више ни било потребно.

Од тада смо престали да “подмећемо пожар”, а ватрогасци су престали да нас гоне с пристаништа.

После рата – ево друге невоље: у реци Москви било је забрањено купање. И, очито, с правом: вода је била страшно загађена.

Један мој пријатељ, Лењка Карамнов, тражио је оне – како их ви... уопште... зовете? – мушке гумице, које смо ми, због мањкавости сексуалног васпитања, покушавали да употребљавамо као ваздушне балоне...

И када их је, дакле, тај мој пријатељ открио, бачене у једној малој речној ували, он се опседнут грехом грамзивости загњурио у воду помешану с нафтом. А кад је изронио из ње, тако је ужасно изгледао да смо ми, који смо већ свашта видели и доживели, све оставили и одјурили да тражимо петролеј. Лице смо му некако опрали, али нафта га је целог прекрила да се чинило као да му се гњурачко одело припило уз голо тело. Страшно преплашени, отрчали смо до “Циндела”. Тако се звала поликлинаика коју је још пре револуције основао неки Циндел у Дербенјима. Тамо је увек дежурала наша спаситељка, добра стара Вилнер Цила Абрамовна. Не, чини ми се Сара Мојсејевна. Но није ствар била у томе. Него у томе што је она, осећајући се као наша заједничка мајка, мајсторски залечивала безбројне наше ране, непрестано гласно водећи преписку с одсутним родитељима о зао-

сталости деце – босјака. Она није схватала да смо ми били у правом смислу речи босјаци не само зато што смо били сиротиња: носити обућу уопште смо сматрали лошим маниром. Много штошта није разумела, та добра лекарка Вилнер. Али о њој ћемо касније.

После рата било је забрањено купање у реци Москви, али то нас, наравно, није спречавало да се и даље купамо. Скакали смо у густу шарену воду бринући се једино о томе да не паднемо у руке гонилаца.

Радило се то овако: поставимо једног “на стражу”, предамо му све гаћице – једину нашу гардеробу, и онда се, голишави, растрчимо по рубу пристаништа, ронимо до изнемоглости, док не помодримо. А кад би се појавио милиционар, наш чувар би са узвиком “атаанда” бежао на раније договорено место, а ми бисмо, негодујући на сва уста, пливали доле ка фабрици аутомобила, где су већ почињале гомиле смећа, баруштине и коров, куда наши гониоци уопште не би долазили.

Међутим, као што се говорило у старим књигама, свему једном дође крај. Један милиционар се показао лукав као сам ђаво. Очито да смо му већ били сасвим дојадили. Смислио нам је овакву пакост. Зауоставио је подаље камион, завукао се у кабину, савио се тамо као змија отровница, и наредио шоферу да вози ка пристаништу. Наш стражар, природно, ништа није приметно: зар се мало теретњака од тону и по носивости мота по кеју у то време? Наједном се камион зауставља, из кабине као пас из своје кућице искаче тај ђаво и купи наше гаћице.

И – следећа сцена коју видимо: машући нашом заплећеном гардеробом, зове нас да изађемо из воде. Шта да радимо... Морали смо се предати на милост победнику.

Међутим, милости није било. Смислио је тај страшну казну. Наредио нам је да се попнемо назад у камион, а шоферу – да спусти бочне ограде са обе стране.

И замислите сад тај приказ. Ми стојимо голи, као од мајке рођени, покривајући стидна места рукама. С нама је милиционар, развукао уста од ува до ува. Око нас се скупио народ. А он још каже возачу да стално “труби”, да привлачи пажњу пролазника, и да вози што је могуће спорије, све до Кожевника, до милицијске станице. А то је, и кад човек има и панталоне на себи, прилично далеко...

Ви сте, наравно, помислили: милиционар је позвао родитеље, тражио да будемо кажњени. Не, господо. Систем узајамних односа у оно време није трпео никакве расправе и спорове. Све се градило на договору. Сваки од нас добио је натраг своје купаће гаћице и жесток ударац ногом у задњицу. Инцидент је био окончан. Дали смо реч да

се тамо више нећемо купати. И, заиста, нисмо то чинили. Часна реч се сматрала светињом.

Враћајући се на нашу добру лекарку Вилнер, морам рећи да она, водећи непрекидан рат с нашим варварством и примитивизмом, није, наравно, схватила са чим има посла. Њој нимало није било тешко да нас научи да дезинфикујемо свежу рану млазом властите мокраће или обгорелим угарком из ватре. Но та су се правила усвајала све дотле док нису задрала у дворишну етику, која је представу о дечачкој срчаности довела у непосредну везу с ризиком осакаћења.

Овде, уопште, треба рећи шта је заправо двориште, а главно је да сва дворишта оног времена нису била слична онима описаним у "Деци Арбата".

Било је дворишта "интелигентских", било их је спортских, чак лоповских. Наше је било хулиганско. То значи да је оно провоцирало посебно расположење ризика — потући се с неким, нешто "треснути", неког "одаламити", учинити нешто да се памти, "обележити"... Као, на пример:

Допливати што ближе тегљачу или шлепу, али тако да те овај већ почне да "усисава". И онда, исто тако испливати натраг. Ако неко то не успе — сам је крив.

Или — залетети се са ивице пристаништа, прескочити преко шипова што штрче из воде или се скривају испод њене површине, да би се заронило у дубину. Један није прелетео, набо се, али то није био разлог да би други престали то да раде.

Или зими, пошто "сњегурке" вежемо канапом за ваљенке, закачити се гвозденом куком за бок камиона и јурити по снегом завејаном кеју, све док камион не скрене у страну или ти себи не искривиш врат. Неко је налетео на открављени део пута, пао и нашао се под точковима аутомобила који је ишао позади. Све то је, такође, било нормално и неизбежно. То су просто - "производни трошкови". Без њих се не може.

Ако ме питате зашто су баш у таквим варварским и ризичним, а не у неким разумним и безопасним, играма морале да пролазе најлепше дечје године, ја, богами, не бих знао шта да одговорим. Али одрасли — што никако није могла да схвати наша Вилнерова, управо одрасли, дајући нам потпуну слободу, не само да нису спречавали већ су чак, скривено, подстицали ту страст према опасној игри. С једне стране, било је то и неминовно: мама је у почетку радила на два, а касније и на три радна места. Живели смо не само без надзора већ и без елементарних знања о хигијени, сигурности и осталим корисним стварима. Но, с друге стране, препуштајући нас ризичном и безбрижном животу дворишта, одрасли су се очито руководили неким вековима старим

колективним инстинктом. Тако су мушкарци ловачких племена водили са собом децу у шуму: племену је потребан ловац. А да ли ће он преживети или неће, то је друга ствар. Како га срећа послужи.

Уосталом, у свему томе била је једна особеност, због које се наша брижна лекарка нарочито узнемиравала: деца традиционалних општина играла су се опасних игара, али игара проверених обичајем. А ми, синови не само послератног разарања већ и научно-техничког прогреса, измишљали смо стално нове форме ризика и додавали извесним опасностима – неизвесне.

Хоћете ли о "експлозијама"? Дobar пример.

Оне су после рата биле, заправо, обична ствар. Само лењивац неће "дићи" неку гранату из Павелецког складишта, само приглуп човек неће умети да демонтира фашистички трофеј. Било је граната обичних, маневарских, ћорака, било је "великих" са пуњачима. Уз то су постојали властити, опробани рецепти и методе како с њима.

Први је задатак био, наравно, изабрати гранату и набавити барут. У немачком трофеју он је, по правилу, био у виду малих штапића. Њих је требало зналачки распоредити: колико за експлозију, колико за "барутну стазицу". Само је почетник ту "стазицу" обично правио недовољно дугачком, тако да би после њеног потпаљивања бежао главом без обзира и једва стизао да се сакрије на време иза заклона. Професионалац је, међутим, имао времена да то лежерно, достојанствено изведе.

Друго – пуњач. Ја сам волео "карбид". Њега је у то време било колико хоћеш. На разним местима, на све стране истоваривали су хрпе гашеног креча, и тамо су се увек могли наћи комади још способни да "кловоћу".

Шта је треће? – запитаће неко. Наравно – дим. Потребна је, дакле, ацетиленска филмска трака. И ње је било много на сметлиштима. Методика је прописивала: чврсто савити, омотати хартијом крај свитка, запалити га и угушити ватру ногама. То ће се онда веома дуго димити. Добиће се густа димна завеса. Сада, дакле, све знате. Да почнемо!

Рупа, карбид, барут, димна завеса, барутна "стазица" – потпаљујемо!
– Гру – у – у!!

И уколико је то "гру" гласније, утолико себе више уважавааш. Радоснији си у души...

После, кад се све ово о чему причам већ догодило, нико није могао да се сети коме је, заправо, дошла у главу та лудачка рационализаторска идеја. Уосталом, чему размишљати о томе? Да, можда, ставимо гранатицу у ватрицу? Ко је против? Нико. У реду. Направили смо грудобран. Запалили ватру. Гурнули смо у њу ужарену главњу.

Сакрили се.

... Када је цео ћошак недовршене зграде ватрогасне станице био ишчупан са комадима земље, а на породилишту се разбили прозори, било ми је јасно да техника захтева знање. Управо тог тренутка, колико се сећам, закључио сам да треба ићи у школу...

Догађај је, у размерама дворишта, прекорачивао границе обичног. И тада је на сцену ступио Брит, начелник градског рејона. Био је, како се говорило, комисијски ослобођен војске, веома искусан човек, уважаван. Он је, наравно, о сваком све знао, и није му било тешко да се снађе у ситуацији. Често је разговарао с мајком, са осталом децом, са одраслима. Двориште се борило до последњег даха, као партизан на положају. Ни савети, ни претње, ништа није помагало: колективна солидарност била је безусловни закон живота.

Разуме се, после нас је то страшно скупо стајало. Надуго смо запамтили да ни свака нова техничка идеја није достојна остварења. Међутим, објашњавања сличних ствари спадало је у "надлежност" дворишта, а не спољашње власти. И зато нико (разумете ли – нико!) није имао право да се о то оглуши. Ако би се нешто слично десило, дворишни колектив то не би опростио. Просто би се претворио у песницу. Доушника би не само претукли – то би већ дошло само по себи. С њим би могли учинити и оно најстрашније. То се звало "бојкот". А дворишна је солидарност деловала с таквом снагом да се нико, чак ни најближи пријатељ, не би усудио да покуша да смекша колективно донесене мере јавног кажњавања. Они човека нису гледали очи у очи и он се претварао у сенку, у живог мртваца и – таква је снага колективне сугестије – као да је сам поверовао у сопствено непостојање. Тек би током времена уследило праштање, кривац би се мало по мало укључивао у наше игре. Зато се кодекс части усвајао за цео живот.

Двориште је знало да кажњава, но оно је знало и да штити. Једном сам то осетио пуном снагом. Тог пута испао сам жртва лажне оптужбе. Неки путнички аутомобил марке "М" улетео је у двориште, неко се хитнуо на њега каменом. Случајно, наравно. Па ипак – стакло је било разбијено, возач је шчепао неког од дечака и почео да га дрмуса питајући ко је то урадио? А тај му, уплашен каже: "Сигурно је Лужков". Такву сам ја код нас репутацију уживао. Играм се мирно сам пред кућом. Кад, појављује се тај тип, хвата ме за косу (да, да, за косу), урлајући да сам ја разбио неко стакло на његовом лудачком аутомобилу. Не можете ни да замислите како је мени било. Отимао сам се као ухађена зверка. Виком сам да ме он, да сам ја то урадио, уопште не би видео. Утом нам приђу неки одрасли, моји се аргумен-

ти покажу разумним, и они убеди нападача да није пронашао оног правог.

Ето шта је било "двориште". И данас се чудим откуд код људи који уопште не живе у старим кућама, већ у недавно изграђеним баракама такво развијено домаћинско осећање. Била је то њихова територија којом су сами управљали, без мешања власти. Било је проблема, долазило је до спорова, расправа, али се све некако решавало унутар дворишта, јер се градило на колективном инстинкту територијалног заједништва. Сада се питам шта је то заједништво? Каква је то чудна творевина – то двориште? Неколико кућа које су се нашле ту у близини, обједињују се у једну целину. Територија око куће (никако стан, чак ни кућа) психолошки се одређује као место живљења. И та, у суштини, ваздушна, правно неухватљива просторна творевина "обраста" навикама, традицијама, приврженостима.

Двориште је природна форма унутарградског територијалног јединства. Огледни простор месне солидарности са својом етиком и колективном спојком. Мала самоорганизована комуна, супротстављена и граду и држави.

У дворишту су разлике у узрасту, као и имовинске, губиле значај. Двориште је било простор дружења, сусрета. У њему се играло, сушило рубље, свирало. Ту се тражила помоћ, заштита. И мада се живело, као ми, веома лоше, нико ником није завидео, нису се водили бескрајни разговори о томе како неко живи боље.

Не, није ми намера да идеализујем тај наш живот. Ако почнем да говорим о условима свакидашњег живота, он ће испасти просто ужасан. Али, ипак ћу мало о томе...

Једна соба на шесторо. Отац је тек после рата уступио суседу "наш део" заједничке кухиње, узевши у замену "његов део" унутрашње оставе. Испало је као нека врста одвојеног стана.

У њему – исто.

Није било воде (увели су је много касније).

Није било гаса (кували смо на петролејкама).

Није било канализације (њу је замењивала јама за смеће и вертикални шахт једносратног нужника, а пошто смо ми живели у приземљу боље да не улазим у детаље).

Струје је било увек.

И још нешто: било је језиво хладно. Зидови дашчани, покривени земљом, а грејање помоћу пећи повремено. Кад је мраз, топлота би брзо изветрила.

Сви су ишли у дроњцима, траљама. Тек после рата смо нас тројица браће добили као поклон једну, за сву тројицу, отровно – зелену полубунду – једино што је отац донео с фронта, као немачки трофеј. Та

ствар је била невероватних размера. Зими сам испод ње облачио дебели џемпер, и тако провео и детињство и младост, и прошао своје универзитете, то јест Институт за нафту.

Нисмо били никад сити. За време рата све се добијало на бонове, а радила је само мајка. Значи, бонови за једног а нас тројица, вечно гладни, плус бака, очева мати. То се не може ни испричати. Стално ми се нешто јело, не јело, већ ждерало, шта било. У дворишту су деца отицала од неисхрањености и умирала. Објашњавали су нам шта значе њихове сахране: душе су им одлетале у небо — тамо ће их нахранити. Само сам једном, у току целог детињства, имао осећај ситости. Било је то кад смо се најели беле глине (каолина). Неко је рекао да се она може јести. Нашли смо је услут. Напунили ведро. Донели кући. И посолити је. Увече долази мајка. Била је првокласан детектив. Нањушила је нешто већ у ходнику: шта, како, где сте то нашли? Ми се, веома задовољни плескамо по трбусима: ето, ту је у ведру, и теби смо оставили. Хајде, једи...

Никад у свом животу нећу заборавити израз њеног лица. Први пут сам видео страх одраслог човека. У тренутку остати без сва три сина због тамо неке непознате беле глине. Дотрчали суседи, почела је расправа. Неко каже: треба све да избљују, а неко — да се сачека.

Победило је, као увек, оно наше руско: "даће бог, проћи ће". И заиста је прошло. У буквалном смислу. Глина је нестала, не оставивши трага, а с њом и бајковити осећај ситости.

Могao бих још дуго да описујем тегобе нашег живота. Али, поште-но да кажем: некако ми се неће. Немам тог осећања у успоменама. Ни у животу га није било. Мислим: није било осећања да нешто није како треба.

Бивао сам гладан? Но, то је изгледало природно. Замрзавало се мастило у мастионици? И то се чинило нормалним.

Нико се није осећао закинут ни у чему, нити оштећен. Није било осећаја да се прави живот одвија негде другде. Какву год беду, оскудицу и глад преживљавали, увек је доминирало осећање да је све потпуно нормално. Чак и да ми је неко говорио како у нашем животу нешто не ваља (осим, наравно, повремених тешкоћа), ја ништа не бих схватио. Толико је све потискивала у други план некаква задружна, домаћинска благонаклоност.

Да, било је тешкоћа, али смо увек тражили повод да се обрадујемо. Било је непријатности, но њих нико није преживљавао сам. Није био проблем навратити суседу да би се позајмило мало кромпира, хлеба, новца. Кад би наступио празник или породично славље — била је то ствар целог дворишта. А ако би неком дошао неко с фронта и затре-

бала флаша вотке, ту би скочили сви, да се не обрукају, да покажу како су још живи.

Двориште је било комплексна школа и солидарности и отпорности, и свега онога што је постало за цео живот темељ система етичких вредности. Пријатељство, мушко достојанство и нарочита, својеврсна дечја част – све се то у тој средини култивисало с неком необузданом снагом. Покољења су одрастала и одлазила, на њихово место долазила су нова, али је заветна зона унутрашње честитости у узајамним односима остајала. Није се она одржавала на заклетвама и објашњењима. Чак се и не сећам да би неко некоме нешто објашњавао. Ту је функционисао другачији механизам, поткрепљен не моралним аргументима, већ снагом неписаног дворишног кодекса. Свако је знао шта се може чинити а шта не може, просто зато што грешку двориште не би опростило.

И у том смислу, узгред речено, није било великих разлика између нас и "деце Арбата". Дворишта су, поред свих разлика, личила једно на друго неким заједничким духом, посебним акцентом живота, оном топлом заједничком средином у којој се човек рађао, почињао да схвата себе и окружење и постајао најзад "Московљанин".

Око њега је био родни град, према коме се није могао другачије односити него као према своме, с љубављу и бригом, са оном незаборавном московском нежношћу, која се још и данас осећа у старим називима превозних средстава: трамвај "Анушка" и тролејбус "Букашка"...

Не знам шта се то даље десило и, што је још важније, зашто се десило. Али, осећање јединства, солидарности и заједништва почело је да се губи.

Дворишна породица се распинула. Изненада се појавила нека затвореност између људи. Москва се неочекивано, некако одједном, показала друкчија. Сасвим друга. Све се поделило на породице, станице у саћу, хелије. Људи су престали да пропознају суседе на степеништу. Изгубила се навика да просто навраћају један другом, да се интересују за нешто, да се измене мисли, да се прискочи у помоћ.

Појавило се некакво, Москви несвојствено и страно, осећање отуђења. Као да је Московљанин у нечем ускраћен, као да га је неко увредио и нешто му закинуо. Бог зна куда су нестали исконски московски шарм, атмосфера заједништва, добронамерности. Људи су почели да живе изоловано, не осећајући под собом, око себе, рођени, блиски простор.

Много сам разговарао о томе с пријатељима, ученим људима – социолозима, психолозима, демографима. Читао сам чланке архитеката. Сви су износили "објективне факторе": град је, веле, израстао,

град се проширио. Говорили су о процесу урбанизације и о осталим ученим стварима. Уважавам слична објашњења. Али мени је, рођеном Московљанину, било увек несхватљиво то неко њихово удаљавање, или боље рећи, отуђеност. Они су озаконјавали оно што ја не могу да прихватим.

Појавила су се нова насеља? Па и код нас је био "нови рејон".

Велики прилив људи који нису били рођени Московљани? Па и у нашем дворишту су живели такви.

Љуте човека тешкоће свакодневног живота? И онда није било лако.

Иза свих научних објашњења крије се једна, по мом мишљењу, неистинита теза: старо московско двориште сматра се остатком патријархалних односа. Ја сам убеђен да то није био никакав остатак, већ она права, изворна Москва.

Хоћу да кажем да смо ми шездесетих година, заједно са јефтином грађевинском технологијом, унели вирус отуђености и поцепаности. Архитектура је почела да уништава дворишта, то особено московско заједништво.

Не, нисам ја противник савремених грађевинских технологија. Али заједно с њима ми смо преузимали и уносили у нашу средину највулгарније планске пројекте. Чак сам у америчким кондоминиумима (дрвене куће), где се скупљају људи из породичних кућа (и где влада, као што сви знамо, култ индивидуализма) видео мале дворишне тргове, просторе за дружење. У целом свету се трага за новим формама територијалног заједништва – локалних "комјунити". Људи не желе да се идентификују са нечим централним, великим, удаљеним. Свуда постоји жеља да се отопли, да се одомаћи, да се уситни.

Сматрати московску дворишну заједницу остатком патријархалних односа исто је што и прогласити "феудалном" руску традицију трпезе и насилно прећи на европско "а ла фуршет". Данас се тај стил одомаћио у домовима "нових Руса": ево ти чаша, ево тањир – иди једи. Али, у томе је све очигледнија примеса стилизације, јер навика да се сваки гост прима аутономно, одвојено, није у духу наше традиције.

Не, никада нисам призивао рестаурацију дворишта као некакву московску идилу. То није била идила и не треба да се враћа у том облику. Али мислим да је ипак могуће наћи у данашње време некакву аналогију оној старој изгубљеној заједници и поново стећи осећај тоpline према окружењу. У сваком случају, за многе људе мога нараштаја то је постала потајна жеља.

Разуме се да су, док сам радио као инжењер или директор "Хемаутоматике", сличне теме биле искључиво предмет кухињских разговора. Чак и касније, кад сам постао први заменик председника

Извршног комитета, нисам имао прилику да се озбиљније позабавим тим питањем. Такве идеје су тада могле бити само празно наклапање.

Али данас сам градоначелник и мој сан је да вратим Московљанима град. Уосталом, није то само сан. Проста анализа ситуације у граду уверава да без васкрсавања традиције колективног живота град се неће ишчупати из својих проблема.

Наравно да администрација мора много да учини. Али развој града се не може остварити само напорима који иду одозго надоле. Потребна је и друга страна која иде у сусрет — сами грађани који град виде не у глобалној перспективи већ у перспективи свакодневног живота, од улаза, од "асфалта". Треба осетити како људи дишу, обједињени заједничким интересима на простору који их окружује, и убедити их да не постоји други излаз осим да узму ствар у своје руке.

Треба само подрмати још увек учмалу "совјетску" свест, васпитању на идеји да ће се све добити на готово. Треба укључити ресурс који постоји у самим становницима. Изазвати у њима жељу да формирају властиту територију.

Све то зато да се Московљанин не би осећао газдом само у својој соби. Да се појам "моја кућа" не завршава на прагу властитог стана. Или чак на улазним вратима. Да двориште, улица, обала — да све постане "своје" као што је било некада. А то значи: побудити жељу да се оплемени градска средина по сопственом укусу.

И тек ће тада бити могуће говорити на нов начин о помоћи градских власти и разним облицима самоуправљања. Биће могућ сваки облик слободних територијалних заједница. Зовите их како хоћете. И радите шта вам је воља: узмите пустару и нађите јој комерцијалну намену Или, дајте у закуп нестамбене објекте и од тог новца градите дворишни простор. А ако можете да организујете рестаурацију куће или одношење смећа за мање пара него што може град — даћемо вам буџетска средства и сва добит је ваша.

Као градоначелник, обећавам да ћу подржати сваку форму територијалне самоуправе. Она је нужна граду, јер се захваљујући њој рађа конкурентно богата средина. Она је нужна житељима, јер тек тада престају да се осећају незаштићеним у борби са градским чиновницима.

Она је нужна свима, али градоначелник је не може увести декретом. Тада од тога неће испасти ништа. Ми само можемо створити услове, пореско – правну основу која стимулише стваралачке подухвате развоја посебних територија. Већ данас многа решења која примењује градска власт иду за тим стратешки важним циљем.

Подстицањем таквих облика удруживања и дружења не желимо да на другог свалимо бригу о комуналном фонду, нити постављање питања регистрације нових становника значи апстрактно поштовање правних норми.

За нас је још важно и расположење Московљана, њихово властито осећање.

Морамо им вратити град.

ПРВО КРОМПИР, ДРУГО КРОМПИР...

Увек сам говорио да руководиоца мора да буде стручњак одређене "специјалности". Идеја је банална, али сам је понављао чешће него многи други. Дословно нисам пропуштао саветовање да не поменем учесницима да многе наше несреће потичу од изопачене совјетске праксе да се руководиоца сели с места на место на основу анкете, а не на основу дипломе.

Какво је тек онда било опште чуђење када сам крајем 1986. године оставио вољену професију и прешао у градску извршну власт.

Да бих оправдао тај корак, могу само искрено да испричам како се све то догодило. И да у епиграф ставим речи једног мудраца: "Судбина покорне води, а непокорне вуче".

1.

Ова прича почиње вечном темом — темом издаје. Улогу ситног настављача Јудиног дела одиграо је министар хемијске индустрије Ј.А. Беспалов. Није прошло ни пола године мог рада у Министарству, а он ме позове "да попричамо".

— Слушај, прича се да си развио бурну делатност у Моссовјету.

— Каква бурна делатност, до ђавола! Ја сам тамо само депутат. Доделили су ми Комисију за комунално — животну делатност. Наводно једноставан посао: перионице, гробља, хемијско чишћење. Ако тако наставе, ускоро ћемо ићи неподшишани.

— Причају да си тамо све дигао на ноге. Хоћеш да пређеш у Моссовјет?

— Ма шта је вама? Ја сам инжењер — механичар, стручњак за аутоматску постројења хемијске индустрије. Некада сам био директор "Хемаутомеханике", сматрао сам да је то мој посао. Нисам хтео да одем оданде. Но, овде су ме предложили за начелника за науку и технику. Али даље, да ме убијете, никуда не идем.

— А знаш ли да су те предложили у Извршни комитет.

И тад ја почнем своју омиљену тему.

— Наша посла! Ево, реците Јурије Александровичу, Ви сте бивши партијски радник. Шта ће држави да баца толике паре и припрема

човека да ради у одређеној области, а затим га премешта у градску владу где се он осећа као риба на сувом!

— То сам и хтео од тебе да чуем — задовољно каза министар. — Овако ћемо. Сутра ћеш поћи у Градски комитет. Пошто су те позвали, притискаће те. А ти ћеш све ово да испричаш. Ја ћу те подржати. Договорено.

На томе је и остало.

У Градски комитет су ме позвали у девет сати увече. Тада је било нормално да се такве ствари решавају у касним вечерњим часовима. Упозорио сам министра и кренуо. Успут сам разрађивао своје омиљене аргументе.

Са Јељцином се до тада нисам био упознао и занимљив ми је био први сусрет. Руковање је било зачуђујуће срдечно. Не говорим у преносном већ у буквалном — физичком смислу. Одмах сам пожелело да се спријатељим са таквим човеком. Не да му се потчињавам, већ — схватите то како треба — да будем поред њега. Да радимо заједно. Ретке особине.

Неразумљив као руководиоца. У његовом присуству веровао си да ћеш све добити и да ће све бити како ваља.

Уосталом, у том тренутку најмање сам о томе мислио. Тактика сусрета била је разрађена, леђа заштићена, и одмах после питања знам ли зашто сам позван, наступим како сам замислио.

— Чини ми се да је за државу неразумно да тако распоређује кадрове. Двадесет осам година учити ретку професију, специјализовати се за рад у хемијској индустрији коју толико критикују и где су кадрови и без тога малобројни. А у двадесет деветој склањати човека са одређеног места: заборави све и бави се нечим другим!

Јељцин је слушао без икаквог израза на лицу. Први пут да моји аргументи не остављају на сабеседника никакав утисак.

— А зашто ви о себи имате тако високо мишљење? — одреже он.

— Није то мишљење, то су чињенице!

Раздраживала ме је та непробојност.

— Значи, незаменљив. А јел' и други тако мисле?

— Питајте њих!

Јељцин није одреаговао на мој тон (морам рећи непримерен за Градски комитет), мирно је климнуо главом и кренуо да окреће министров број телефона, на посебном апарату.

— Јурије Александровичу, ево у чему је ствар. Постоји идеја да од вас узмемо Лушкова у Градски комитет. Шта мислите, можемо ли да се договоримо о преласку?

Беспалов, како смо се договорили, прими лопту и крене у напад: наводно, Лушков је цењени кадар, огранак ће много изгубити...

Седим и победоносно гледам у Јељцина.

И видим драстичну промену. Изглед и структура лица мишића у тренутку постају суровији. Тембр гласа се мења. Леден израз. Речи "обесио нос" биле би најприкладније.

— Значи тако, Јурије Александровичу. Схватио сам ваш положај. Не можете да пустите Лушкова. Сматрајмо разговор завршеним. Али дајте да забележимо то као први случај одбијања руководиоца посебне гране да изиђе у сусрет Градском комитету партије у решавању кадровских питања!

Ја се, наравно, зачудим таквом обрту, али из неискуства нисам проценио ситуацију. Беспалов јесте. На њега је та реченица произвела некакво магично дејство. Као човек који је много година радио у ЦК, уловио је у њој сигнале недоступне лаику.

— Ма шта вам је, Борисе Николајевичу! — чујем с оне стране. — Нисте ме уопште разумели! Само сам хтео да кажем да Лушков није лош радник. Нама је жао да га изгубимо. Али ако је за градску партијску организацију... Коју ми толико ценимо... Немам ништа против! И не треба моје речи примати на други начин!

Јељцин је рекао "хвала", спустио слушалицу и стао да ме испитивачки осматра. Није крио интересовање за насталу етичку колизију.

— Ето како је друг незаменљив. А говорили су да ће без вас све стати.

То је било изречено доста заједљиво и отровно. Није скривао презир према кукавичлуку мог савезника.

Мало је рећи да сам био бесан као рис. Издали су ме, као што се каже, за мале паре. У другој ситуацији — да очевидац није био Јељцин — још би остала варијанта да сам останем на својим позицијама.

Али под његовим презривим погледом осетио сам да морални пораз партнера има одраза и у мени. Односећи се подједнако гадљиво према ситном издајству Беспалова, нашли смо се на истој страни моралне границе која дели свет на своје и туђе.

— Знате, ако министар, који је пре једног сата... Ако ми је он тако подвалио... Чак и ако сад одбијем ваш предлог, сав потоњи рад у Министарству ће ме подсећати на његову издају! Пристајем!

— Е, па добро — каза Јељцин и тог тренутка изгуби интересовање за целу ситуацију. А од тог истог тренутка мој живот је кренуо другим током. Дотле је у њему било све по реду: студије, студентски брак, два сина, постепено пењање по професионалној лествици... Од тог тренутка, тачно од педесете године, између осталог, почео сам да препознајем вољу судбине.

2.

Ако је на свету постојало место које најмање одговара моме склопу и темпераменту — био је то Моссовјет. За тринаест година у улози

депутата видео сам много чланова градске управе. Међу њима је било и разборитих, али стил руковођења престоницом у време владавине застоја погодовао је онима који су тврдо усвојили принцип: није важно како радиш. Главно је да се уклопиш у систем, да вешто лавираш у мутном управљачком базену напуњеном брзим и опасним створовима.

Највише су депримирале делегатске седнице. Још у школи смо учили стихове Мајаковског:

*У црвеном здању
На заседању
Седите, не совите
У мом
Моссовјету.*

Песник је пронашао изненађујуће тачну реч. Ми смо заиста седели као сове, не може се наћи бољи израз. Јер израз "спавали" не би био сасвим тачан; седели смо отворених очију.

Сећам се да сам прочитао у једном научном часопису да човечанство дуго није знало за појам "управљање". У стара времена људи су то питање решавали на други начин. Чинило им се да ако цара на време окупаш, нахраниш и ставиш у кревет — све ће у земљи бити како ваља. Места министара су тада заузимали виноточе, евнуси и дворска будала. Ако би се применио тај систем и уместо цара била комунистичка партија, добило би се управо оно што је тада представљао Моссовјет. Све је било претворено у ритуал. Свако је знао како ће се одвијати президијум, ко ће и о чему ће говорити. Сви су знали да ће речи бити изговорене из унапред срочених говора које је проверила Комисија за рад са делегатским корпусом, да не промакне нека свежа реч. А најважније — нико није сумњао да ће било ко нарушити светост ритуала и напустити салу, јер би то одмах било јављено "куда следује" и довело би "зна се до чега". Једино што сам могао да смислим у датој ситуацији је било да дођем на седницу са великом ташном и да за време седнице проучавам стручне ствари. Узгред, много тога сам успевао да урадим.

Сва та стандардна и мрачна процедура се у неколико изменила доласком новог партијског руководства. Јељцин је увео једноставну ствар; наредио је да се поставе микрофони у салу. Делегати су почели да постављају питања, да иступају с репликама. Седнице су постале занимљиве. Ја сам престао да преврћем своје хартије. Било је то чудно и неуобичајено.

Убрзо је партијски шеф града приступио обнови управљачких кадрова. Први од кога се почело био је, наравно, Промислов (стари вук који се до тог времена стварно нарадио и град је то осећао). На

његово место дошао је Сајкин. То је имало и добрих и лоших страна: бивши директор завода—гиганта имао је тенденцију да посматра Москву као велико предузеће.

Дошао је ред на заменике. За годину дана смењено их је, ако се не варам, петнаест. То је била најкрупнија акција у целокупној историји московске градске управе. Принципи су се показали доста шематизовани. У вишу карику у ланцу градског система позивали су директоре. И тада су се у Комисији за рад са делегатским корпусом сетили мене. Остало знате.

Сајкин ме је одредио за главног инжењера свога предузећа. Као нови у корпусу експерименталних бизона, добијао сам све што је било нејасно, опасно и неорганизовано. Дистрибуцију Плана развоја града, технику и науку, радне ресурсе. Укратко, букет од двадесет шест најважнијих делатности за град. А ту је још доспела у прави час "индивидуална делатност" и остале новине перестројке од којих се захтевало да, не мењајући суштину економског програма, одврну вентил да би падале паре. Које све то поверити? И тако се ваш покорни слуга неочекивано нашао у улози бабице за московски покрет кооператора.

Задржаћу се само на првим месецима "потпредседничке" делатности, јер је стечено искуство у великој мери одредило даљи развој приче.

Дали су нам собу на петом спрату, огромну као дворана за плес. Ту су поставили столове. За њих су сели сарадници Института за економију и планирање Москве. И на пети спрат су навалили људи које Моссовјет никада у свом животу није видео.

И брадзги, и чупави и бог свети зна већ какви све — али сви енергични, слободни, заинтересовани. Неко је предлагао производњу корисних ствари од резних отпадака, неко је нашао потрошачки интерес тамо где га владајуће структуре уопште нису виделе. Идеје, проналасци, стваралаштво — чега се све нисмо нагледали у тој нашој соби. Испоставило се да у нашем друштву има људи који могу боље да раде, са пуно више иницијативе, него стари, проверени руководиоци државних предузећа и института.

За мене та "гулжа" није представљала само бирократску процедуру. Контакт са новим људима формирао је нови поглед на свет. Почео сам да схватам оно о чему сам раније магловито нагађао: релативност и очигледну слабост дотадашњег начина управљања привредом.

Нисам био одушевљен само ја, већ сви чланови групе. Било их је четворица, били су млади, отворени, решавали су ствари "у ходу". А полет је добијао темпо који је прелазео све границе дотадашњих радних стандарда.

Просудити сами. Одлука владе о дозволи за кооперацију донесена је почетком године. Ја сам ступио на посао 13. јануара. У Москви је

тада било четири кооператива. А у априлу смо већ регистровали хиљадите! Замислите какав темпо! Консултације, информације, провера, припрема папира, комисија. А нормативна акта! А тарифе! Како, на пример, одредити порез за приватни извоз? На основу зараде, али како то озакоњити? Или просто продавати човеку патент по принципу "што зарадиш, твоје је"? Како узимати порез од кооператива?

Сваког дана до три сата изјутра у нашој соби се радило пуним темпом. Људи су падали од умора. (Посебно се истицала жаром и енергијом Јелена Батурина која ме је, а да то нисам крио, одмах очарала и не сањајући да ће управо та жена постати моја друга и вечна љубав. У том тренутку ништа није наговештавало да ми се спрема страшна улога удовца. Но, сад није место за ту причу. Само хоћу да приметим да је судбина, отварајући нову страницу моје биографије, извела на сцену све оне са којима је било суђено да идем даље кроз живот, управо од првог тренутка.)

Наравно да се наша активност није допала свима у Моссовјету. Многи су се са некаквом злобом односили према томе што се овде у црвеном здању образовао у суштини непрекидан дежурни штаб. Како је то могуће. У таквом цифрастом здању...

Први је дошао "да поразговарамо" секретар партијског комитета Горбатов:

— Склањајте одавде сву ту публику! Не можемо ту собу претворити у... Па ово је, на крају крајева, Моссовјет.

— Шта, ви хоћете социјалне немире? — питам. — Талас је кренуо. Ако се с њим не носимо наћи ћемо се испод њега.

Сајкин је реаговао сасвим другачије. Његово нерасположење према кооперативима било је засновано на инстинкту искусног директора. Говорио је да кооперативи не повећавају толико производњу робе и услуга већ масу новца у оптицају, пребацујући га из фиктиве у ефективу. И био је у праву. Једино што је за то требало кривити владу а не кооперативе, због неосмишљених одлука које нису одговарале сложеном тренутку, колико је то уопште било могуће учинити.

— Слушај, не бојиш ли се да ће нам кооперативи приредити демонстрације 1. маја?

— А зашто би нам они приређивали демонстрације, Валерије Тимофејевичу, ако с њима заједно радимо?

— Ништа ти не разумеш. Они су у принципу против државне економије. Против социјализма. Упозоравам те: ако крену на Моссовјет, сам ћеш изићи да их дочекаш!

— У реду, молим. Узећу свој омиљени качкет, изаћи ћу на балкон првог спрата и почећу да им машем као Лењин кад је пратио војску у грађански рат.

— Ти све окрећеш на шалу.

Дискретно је упозоравао секретар Извршног комитета Прокофјев:

- Зашто развијате такву активност? Не треба то да чините.
- То је ваше мишљење? – упитам.
- Па ви знате: трудим се увек да саопштим усаглашено мишљење.
- Тада расправљајте о томе на партијском комитету. Или ми поверавате наставак тог посла, или препоручите неког другог. А интензивност зависи од нас. Њу намећу сами људи који су одлучили да се тим послом баве.

Није прошло ни без тајних сигнала. Најоштрији напад је претрпео Саша Пањин, руководилац групе.

- Шире се гласине. Непоштен је. Узима од кооператива мито.
- Када, од ког кооператива? Наведите једну чињеницу. Али ако ћете тако потајно, анонимно, на основу каквог "сигнала" да смењујете човека, категорички сам против!

Сачували смо моралну чистоту групе, били смо упорни и постигли смо оно најважније: однос према Моссовјету од стране кооператива био је пун поверења. У тој веома сложеној ситуацији они су били уверени да раде са поштеним људима.

Целокупно то искуство је било веома значајно да заслужије посебну причу. Да није било једне околности.

У највећем јеку посла судбина је поново променила скретницу на шинама.

3.

Није прошло ни четири месеца мог бављења у Извршном комитету, кад ме је позвао Сајкин:

– Седи, хоћу да се посаветујем с тобом. Са поврћем смо сасвим упрскали. Треба нам нови човек у "Мосагропрому".

– Почашћен сам, наравно, што се са мном саветујете, али ја сам стручњак за технику, тамо никога не познајем. Ако треба некога да бранимо, као председник Комисије за комунално – животне делатности могу да помогнем.

Шала је била неумесна, јер се баш у то време тешко разболео председник "Мосагропрома" Козирјев – Даљ. У ствари, радило се о његовој замени.

Но Сајкину није било до шала, ни умесних ни неумесних.

– Ма ниси схватио. Хоћу да кажем... можда да тебе предложимо?

Ту се ја разбесним.

– Ма о чему ви то? Ја сам, Валерије Тимофејевичу, између осталог, стручњак и, како кажу, не тако лош. Када сте ме отргли од хемије - направили сте прву грешку. Али тада сте ме позвали да се бавим новом технологијом, радним ресурсима, градском привредом. Ту је понешто и било блиско ономе чиме сам се бавио. А сада ту грешку продубљујете.

– Ма, не... Теби све полази за руком.

Разговор се на томе завршио. Али – прочуло се. Наједном, Сајкин ће поново:

– Како је, јеси ли размислио? Ја ћу ти помоћи.

– Не треба мени помоћ! Ја тамо немам шта да тражим! Или хоћете да ме се ослободите?

– Ма не, шта је теби?

Поново мук. Најзад, позив. Зову у Градски комитет. Ту је већ све постало јасно. Идем с једином мишљу: да истрајем до краја. Ако буду инсистирали, вратићу се на стари посао. Доста сам туговао за својом струком.

Јељцин је, очигледно, запамтио моју нарав из првог сусрета, знао је да неће вредети притисци.

Али, није ни притискао. Уопште, изгледао је сасвим друкчије него што сам очекивао. Изгледао је уморан. Говорио је тешко, али веома присно.

– Нећу да се претварам, Јурије Михајловичу. Тренутно ми је врло тешко. Створили смо "Агропром", мислили биће боље. Није успело. Сада је тамо потребан нови човек. Немамо права на грешку. Знам да ћете одбити. Знам да то није шећер. Али, ми смо се консултовали, и једноставно вас молим!

Најмање сам очекивао такав разговор.

Преда мном је седео онај исти уралски мужик чије су оштре методе биле предмет сталних узбуђења у Моссовјету. А у исто време неки други човек. Изгледало је да га мучи нека мисао, нека мрачна одлука или предосећање које сам, седећи преко пута њега, одгонетнуо кроз маглу неизреченог. Слично као када смо у детињству развијали фотографије: у почетку је хартија сасвим бела и постепено се појављује лик...

Сада, када је све што се касније догодило свима добро познато – његово писмо у ЦК КПСС, његов сензационални наступ на партијском пленуму, гнев Горбачова, избацивање из Политбироа - некако ми је неукусно да причам о тој својој "видовитости", Испада као да сам накнадни пророк. Али ствар је у томе што ничим другим, осим тим чудним привиђењем, не могу себи да објасним тренутну промену властите одлуке.

То је било једно од оних ретких и зачуђујућих стања, када као да се перцепција раздваја. Седиш, разговараш и у исто време све видиш као са стране. Мозак је био апсолутно хладан: "Не попуштај, шта ти је? Шта ће ти све то?"

Али, бивајући свестан потпуног неуспеха предложене варијанте, некаквим другим делом свести осетно сам безваријантну пропаст сижеа. Не мог сижеа, већ Јељциновог. Он је стајао на прагу одлуке, донесене негде на небесима и још је могао да се предомисли. Да је

сумњао, размишљао, ја бих био исто тако слободан. Али, преда мном је седео човек који је с медвеђом тврдоглавошћу пошао у сусрет судбини и тај човек ми се обраћао за помоћ.

То је био један од оних судбоносних тренутака када се полаже камен темељац за цео даљи развој сижеа који нам је познат тек сада.

Није ствар у томе што сам својим пристанком, ја – будући градоначелник – заслужио поверење будућег председника. Ново постављање је чисто практично значило припрему за даље: почетак оне школе привредне перестројке где се мора без туђе помоћи обучавати за управљање градском привредом прелазећи од једног система ка другом.

4.

Када су бољшевици били одлучили да укину све законе економије, да ли су били свесни колику су количину нормалних ствари претворили у ненормалне?

Чак и оно што од памтивека није представљало никакав проблем – допремање поврћа из села у град – постало је повод за некакве чудновате, ни са чим у свету сличне, изопачености.

Лењин, као што се зна, није веровао селу. Знао је да је село организационо неспособно да измени природне законе. Супротстављајући га граду (марксистичким речником “пролетаријату”), није смислио ништа боље него да се служи најобичнијом методом разбојничких банди. Политика “расподела животних намирница” била је једноставна до крајњих граница: отети, превести у град, сложити и добро чувати. Тако се јавила идеја воћарско – поврћарских база.

Годинама, ослањајући се на методе неекономског планирања и расподеле, ти принципи су чинили основу изопаченог организационог монструма. Социјалистички град је морао да довози у своје магацине целу годишњу залиху воћа и поврћа. Да их сортира, складишти и чува целу годину дана!

Нигде у свету није виђено ништа слично. Ако се заинтересујете како је организовано снабдевање воћем и поврћем, на пример, Париза, открићете да тамо никада нису чули ни за какве поврћарске базе. Сви Парижани знају се циновску пијаци на велико – аналогiju познатих Хала – “Црева Париза” – у предграђу Ранжис. Тамо се сваког дана (односно сваке ноћи) из свих крајева Француске (тачније, Европе) сливају најразличитији фургони препуни зелениша, воћа, поврћа – свега онога што следећег јутра треба да се нађе на трпезама Парижана.

Разуме се да не долазе насумице: организована, технички опремљена компјутерска и телефонска мрежа обезбеђује добијање право-времене информације о ценама и коњукури. Али и раније, када није

било никаквих компјутера, ником од сељака није падало на памет да треба да одгаји поврће, а затим да га, као кукавица јаје, подметне другоме.

Ноћу (запамтите, све се догађа ноћу, јер је главни клијент грађанин) купац разгледа робу. Тај купац на велико је власник пиљарнице, снабдевач самопослуге или ресторана. Он бира оно што му се највише свиђа, или оно што му је zgodније, практичније. Ноћу се све плаћа и развози по адресама.

Тако да кад сутрадан изјутра Парижанин, који чак ни не зна како је све то устројено, дође у радњу и купи најсвежије, опрано и пробрано воће и поврће, он не купује само производ који одговара његовом укусу. Он чини нешто што одговара његовој животной филозофији. Другим речима, учвршћује се његово уверење да је систем у коме живи правилан. Да људи који живе око њега признају његово право на људско достојанство. Он добија најважнију информацију о властитом граду и даље, својим радом, све то враћа граду и подржава ниво цивилизације који је лично искусио.

Наравно да је ситница купити кромпир. Али та ситница може утицати да вам цео дан крене наопако. А ако се још јави осећање повређености, ако вас свуда чекају невоље, лишавања, понижења — све се то слаже у систем који формира другачије расположење. Формира се “цивилизација некултуре” — свакодневне, невидљиве на први поглед, али која задире у оно најважније у човеку — у његово достојанство. И ма колико мени “руски патриоти” сугерисали да Русија има “свој пут”, да нама не пристају западне норме цивилизације, не могу да се сложим са чињеницом да је судбина Русије — мирење са том некултуром. Чак мислим да су руски бирачи (мада ме “демократи” неће похвалити за ту мисао) масовно подржали демократски курс за реформе не зато што су проникли у заумне расправе макроекономиста. Гласали су сигурно зато што им је постала неподношљива “цивилизације некултуре” у свакодневном животу.

5.

И тако је у Москви, за разлику од Париза, све било постављено наглавачке. Лењиново неповерење према сељаштву, помножено Стаљиновим идејама командног управљања економијом, чинили су основу фантастичног организационог монструма.

Материјалну основу тог монструма чине двадесет три складишта поврћа. У њих је могуће у једном трнутку сместити до милион и по тона воћа и поврћа. Нестурчњаку је тешко да схвати која је то цифра. То је годишња залиха за деветомилионски град. Чак је и мени, који сам редовно обилазио московска складишта, тешко да обухватим у мислима целу ту циновску “поврћарску империју”.

Град којег је то снашло осећа страшну напетост у време бербе. Незамисливу количину поврћа и воћа треба негде купити, натоварити, допремити, истоварити, сортирати и сместити у складишта. Близу сто хиљада грађана требало је свакодневно мобилисати у време "допремне кампање", да не рачунам оне које је требало послати у поља!

Међутим, на томе се ствар не завршава. Да би се одржао систем складишта током целе године, требало је сваког дана, као по команди, довлачити двадесет хиљада Московљана на прераду поврћа, паковање, препакивање, преношење...

Али ни то није спасавало систем од пропасти.

У време Микојана, који је кумовао свему овоме, појава трулог поврћа на московским тезгама аутоматски је значила губљење партијске књижице, јер је та појава квалификована као саботажа. Хрушчов је унеколико ослабио жестину административне одговорности и прво су реаговале управо тезге са поврћем. Од тог тренутка Московљани су почели да се привикавају на увелу шаргарепу и згњечени парадајз.

У периоду застоја труо кромпир је био очигледан показатељ разлагања система у коме се на сваком кораку – слично бући – јављао лоповлук, превара, корупција и остало.

Базе су се до краја Брежњевљеве епохе још некако и држале, дајући, додуше, више хране фелтонистима него купцима.

Прави распад система је наступио са почетком демократских процеса. Лиферанти су, слично теорији да патолошки рођена деца никада неће порастати, престали да брину о квалитету доведеног воћа и поврћа. Базе су личиле на самце за храну, предвиђене за труљење, не за чување. А продавнице су нудиле Московљанима труле производе по принципу: "ако нећеш – не мораш", не дајући алтернативу. И Московљани су, гунђајући, узимали црну зелен.

Можда то све не би тако бринуло партијско руководство да није било једне, у суштини, случајне околности: проблем исхране је била област доступна критици и новинарској пажњи. Таква је била социјалистичка традиција. Совјетска штампа није смела да примети недостатке у тешкој индустрији или дечјим вртићима, али су постојале области где се критика дозвољавала, чак препоручивала. Поврћарске базе су у том смислу биле најпожељнији објекат. Ту се решавало све. Незадовољни житељи су добијали отворени мегафон, а тиме су скривани безобразлуци на другим местима.

Разуме се да је критика имала своје оквире.

Примера ради, навешћу мимо реда, да сам само недељу дана од мог новог наименовања прочитао у једним новинама приближно овакав текст: "Погледајте тог Лушкова! Колико година нам је обећавао да ће

средити проблем снабдевања поврћем и ништа још није учинио! Како да трпимо таквог руководиоца!"

То је био случај, али карактеристичан. Уместо анализе узрока безобразлука, совјетска критика се увек задржавала на руководиоцима средњег звања. И то није била само новинарска идеологија. Ни више руководство није знало за други начин. У време кад су Московљани, смејући се, препричавали један другом виц о реформи у јавној кући – “не треба девојке мењати, већ систем” – партијско руководство је бескрајно премештало с места на место руководиоце средњег ранга, покушавајући да реанимира систем који је довео до таквог стања.

У лето 1987. године московски воћно – повртарски комплекс се нашао на граници пропасти: базе су функционисале све горе, снабдевање се обављало са прекидима. Народ је гунђао, све сваљивао на перестројку, а Политбиро на Јељцина.

У тим условима се и разматрала идеја – мењати... Али, не систем. Руководиоца!

6.

Под чудним називом “Мосагропром” у суштини се крило цело министарство. С једне стране, њему је припадала огромна грана прехранбене индустрије: производња млека, пекарска индустрија, месокомбинати, фабрике дувана – укратко, престоничка привреда која односи 15% од укупне привреде земље.

С друге стране – воћарско-поврћарски комплекс. Тамо се стекло највише проблема.

Сви који су били постављени да руководе том циновском прехранбеном империјом, брзо су неславно завршавали каријеру. Историја, као што се каже, није упамтила њихова имена. Постојали су и такви, треба рећи, који су од почетка имали намеру да залегну. Али незаустављив крах командног начина управљања претварао је престоничку прехранбену грану у место пропасти за сваког ко би се нашао на њеном челу.

Последњи у том ланцу био је бивши секретар рејонског комитета Козирјев – Даљ, који је уживао општу наклоност. У две речи: био је једноставно добар човек. Брижан и скроман, он се и разболео управо кад је видео како ствари стоје из дана у дан.

Сретао сам га у нашој трпезарији. Једном сам, на кратко, сео за његов сто: “Фјодоре Фјодоровичу, навалили на мене кооперативи...” “Као на сваког новог” – осмехне се он. “Видите, постоји идеја” – настављам упорно – “да уведемо кооперативе у ту вашу индустрију поврћа? Мобилни су, доста економични. Можемо их оспособити за рад у базама...” “Размислићу” – одговорио је доста нерасположен.

Већ после четири дана, као одликаш који је испунио задатак, одведе ме у страну: "Размислили смо, Јурије Михајловичу. И знате шта ћу вам рећи. Ти ваши кооперативи су нешто сасвим ново. Не знамо у шта ће се то претворити. А ми морамо да снабдемо Москву ХРАНОМ. Немамо права да себи дозвољавамо авантуристичке кораке. Ето тако, опростите."

Више га нисам сретао. Убрзо се сазнало да се разболео. Причало се — нека врста мождане капи. Али ма каква да је медицинска дијагноза, свима је било јасно да је физичко пропадање резултат нервно — психичког. Права дијагноза се састојала у нечем другом. Никаквим методама "рејонског комитета" није могао да спасе ситуацију. А за друге методе просто није знао.

Док сам разговарао с њим у оној ускомешаности за време ручка, најмање од свега сам могао да претпоставим да се негде по ходницима Моссовјета планира да мене поставе на то место. Међутим, први Сајкинов заменик је изнео ту идеју. Тешко је рећи шта им је била намера. Можда он заиста није лоше мислио о мојим организаторским способностима. Али, има основа да је у углу свести тињала и друга мисао. Ја сам био, као и он, први заменик председника Извршног комитета града. Значи, потенцијални супарник. Што не бисмо бацили супарника на такво погубно место на коме сви завшавају неславно и брзо. Не знам да ли сам у праву, али кад сам за четири месеца упознао морал Моссовјета, не би ме чудило да се потврди моје подозрење. Чиновници су били, по правилу, лоши организатори, али мајстори сличних подметачина. У сваком случају, Бистров (о њему је реч) је толико ватрено наговарао председника, а тако увек бива када човек има неку другу, задњу мисао.

За Сајкина је идеја била крајње неочекивана. Но, он се показао спреман на ризик. Због болести Козирјева — Даља био је принуђен да се лично бави свим тим вођно — поврћним безумљем. И видео је да је цео систем дошао до кључања. Лоповлук, корупција, домаћинско пословање — сви пороци "зрелог социјализма" порасли су ту на квадрат, да не кажем на куб. А куб је, као што се зна, обимна фигура: ако се сруши — нећеш изнети живу главу.

7.

Управо такав ударац је био за мене прво упознавање са стањем поврћарских база. Тек сам ту видео шта значи "пропаст" система и шта чека социјализам као систем.

Али, Бог ме није створио дисидентом. Кад видим пороке система, трудим се да их исправим, не да их разобличим. Критика ме привлачи само онда кад се јавља као подстрек за реформу. Просто ми је незамисливо ако иза ње не стоји план реалног деловања. Међутим, кад

сам видео систем у коме је људима било повољније да роба иструли него да је сачувају, био сам спреман да дигнем руке од свега.

Прво – услови чувања поврћа у базама. Немам намеру да их опишем. Надам се да књига ипак неће изаћи у тако далекој будућности да би читаоци успели то да забораве. Московљане су тамо водили чешће него ђаке у Третјаковску галерију. Прљавштина, смрад, плесан, штакори, муве, бубашвабе – изгледало је да нема те гамади која није ту нашла уточиште.

Поврће, тај благословени дар божји, чувало се у условима у којима се налазе душе грешника у ишчекивању Страшног суда.

Друго – тенички услови. Парадокс је да су базе, о којима се толико бринуло партијско руководство, биле потпуно “испуштене”. За шта год да се човек ухвати, ничег нема. Ни контејнера, ни поклоупца за фрижидере, чак ни амонијака. Добро, ако су базе старе. Али и у новим је опрема била доведена до таквог стања као да су људи имали само једну мисао: граби што стигнеш само да све то не допадне у руке непријатељу.

Треће – организациони распад. Не распад него разврат. Сећам се да ме је потресла прича о начину како су два заменика директора једне базе свима подвалили. Директор је био смењен, обична ствар, очигледно се прокрао. А ова двојица, видевши да је време да се спасавају, потпишу један другом решење о отказу! Сећам се да сам био једини кога је то узбудило.

Ниво корупције је био толико висок да постављање питања о раскривању проневера практично није имало смисла. Органи правне заштите нису ништа радили, као да су били укључени у општу деобу. Контролори и финансијски инспектори задовољавали су се било каквим актима о отпису шкарт робе. А рејонски комитети, за које су поврћарске базе биле извор сталне нервозе, толико су им излазили у сусрет да су се криминални канали мешали са званичним и чинили да систем функционише до најситнијих детаља.

Губици су фактички били огромни. Али није све што се сматрало шкартом заиста било пропало. У отпис робе се стављало све што је било украдено или продато преко магацина. А пошто су магацини и базе чинили јединствен комплекс, није било тешко спровести такву операцију.

Рећи ћете: значи, ипак су на челу стајали криминалци. У томе и јесте ствар, што није сасвим тако. Ту долазимо до саме суштине социјализма као система.

Систем је био толико везан солидарним јамством да ако би неко и покушао да одустане, одмах би му пресекли кисеоник. За то су код нас постојали велики мајстори.

Никада се нисам бавио истраживањем на који начин је дељена украдена добит, али могу са сигурношћу да тврдим да су учесници у

већој или мањој мери били сви. А то значи – нико. У томе је и био најстрашнији разврат развијеног социјализма. Свако је могао да сматра да није творац криминала и стигавши кући са пуним торбама могао је да мирно прича деци да је крађа велики грех.

Шта се могло чинити у тим условима? Искрено да кажем – ништа. Одобровољити једног, изгрдити другог, помоћи трећем... Али осуђивати систем није имало смисла. Основни ред ствари чинио се несаломивим. Сам покушај да се у њега продре изгледао је као идеолошки злочин. Систем је режао колективном зломом и упозоравао сваког ко би покушао да се одвоји од њега.

Нажалост, или на срећу, све сам то схватио веома брзо. И зато сам се, нарочито после смењивања Јељцина, осетио ужасно усамљен и очајан. Чинило ми се да ми ситуација оставља само једну могућност: почети од онога чиме је мој претходник завршио.

Сада рамишљај: шта ме је то спасло? Бежање у рад. Могуће. То је веома важно. Али пре ће бити да ме је спасла једна околност из властите биографије – ратно детињство.

Када су Немци кретали на Москву, имао сам пет година. Кад се рат завршио – девет. Значи, доба најактивнијег раста организма прошло је на фону непрестане глади. А преживљена глад је једно посебно осећање. За разлику од бола – памти се оно целог живота.

Најлепше сећање на детињство, са осећањем сласти, било је кад бисмо лети налазили кривудавау травку са зеленим латицама и звучним именом "бздинка". Или када бисмо путовали ван града где је расло коњско зеље и горка, али ситна врзина репа.

А најтеже је било када су зими уместо хлеба, за бонове, почели да дају квасац. Замислите само: ми, деца, ужасно гладни. Мати долази, шири квасац на тигањ, посолит га, капне биљно уље и тера нас да једемо ту страшну храну јер је била потребна организму.

Ако можете да замислите, тада ћете можда разумети шта је за мене значила и шта и даље значи у животу реч – кромпир.

Нашој породици су доделили део земље ван града. О празницима и у слободне дане излазили смо у "повртњак". Тамо у земљи, говорила је мама, живе добри живи кромпири о којима ми треба да се бринемо, јер они не могу сами себе да заштите. Ми смо их огрињали, плевили, а с јесени ископавали, возили у Москву и смештали у подрум. Колико пута сам, кад бих легао да спавам, замишљао како они леже доле у подрумском мраку и тискају се боковима један уз другог. Кромпир је било нешто најукусније што сам могао да замислим.

И ево сада, кад сам одрастао, открио сам чудесну ствар. Сви који су морали да воде бригу о кромпиру односили су се према њему као према непријатељу кога треба што вештије уништити.

То је било необјашњиво, чудно, неподношљиво. А људи који су се тиме бавили били су, споља гледано, нормални, паметни, снажљиви.

Не, ја нисам објавио рат систему. Само сам устао у заштиту поврћа.

8.

Постоје две врсте задатака с којима се суочава руководилац кад долази на нову дужност. Једна је ствар подржавати и усавршавати систем који у сваком случају функционише. А сасвим друга ствар је – спасавати га од потпуне пропасти.

У првом случају, можете се привикавати, уживљавати у улогу, проучавати људе са којима вас је судбина везала. А када се, као у мом случају, све рушило пред очима, биле су потребне хитне мере стабилизације.

Идеја од које сам пошао била је максимално једноставна. Треба некако подићи ниво одговорности, не претерано повећати дисциплину, оперативно преиспитати принципе материјалне заинтересованости. И цео тај систем (састављен од огромног броја добављача, транспортних организација, база, продавница) повезати, успоставити оне везе које су некада функционисале и давале резултат.

Рећи ћете: боже, ала су то велики циљеви! Дошао “кербер” који “притиском” тера људе да раде... У почетку је баш тако било. И то је било најтеже раздобље у целој овој страшној причи.

Ја сам непрестано путовао по базама. Не само дању него и ноћу. Директори практично никада нису знали у ком тренутку могу да се појавим. То је био један од елемената дисциплиновања; руководиоци разних одељења поврћарског комплекса дошли су у ситуацију да је више руководство почело да сазнаје о њиховом раду више од њих самих, једноставно зато што су ноћу спавали.

Разуме се да је долазак на посао сутрадан изјутра, после непреспаване ноћи, био веома тежак (а ја сам се зарекао да никада нећу заказнити). Да не говорим о приватним проблемима. Породица ме једноставно није виђела. Да није било потпуног поверења и разумевања моје жене, не би прошло без породичних сцена. Срећом, код нас у кући тога никада није било. Чврста и стабилна породица је јако помоћно средство руководиоцу. Исто као и добро здравље. Морао сам да ставим у погон механизам повећања одговорности и физичка кондиција је била једино чиме сам тада располагао.

“Кадрови све одлучују” – говорили су некада бољшевици. То исто, мада другим речима, понављају предузетници. Ниједан менаџер, ма какав геније био, не може у исто време држати руке на свим полугама. Сваку одлуку треба неко да прихвати, да подржи, при чему тај неко треба да разуме твоје циљеве.

Кога сам ја тражио? Поштене? Паметне? Оне који воле новац? Све те особине су важне и корисне. Али постоји нешто још важније.

Тражио сам честољубиве. Оне које можеш ујести за срце. Који се увреде ако њихов рад није оцењен како ваља. Којима сатисфакцију не представља само новац већ и признање. Били су ми потребни људи који су желели да покажу свету да су кадри да поправе оно што изгледа непоправљиво. Таквих је увек мало. Али ако нађеш бар неколико, можеш бити сигуран: створио си услове за успех.

Док сам путовао по базама приметно сам да нека одвојена острвца у разваљеном систему настављају да раде. Неки људи су се трудили да бар њихов сегмент буде како ваља. Некима није било свеједно како ствари теку.

Тако увек бива. У сваком, чак најнаказнијем, систему налазе се људи са нормалном савешћу. Постоје они који хоће и знају да раде. Чак и они који жуде за послом. Њих нема много, али безусловно постоје. По некаквим непознатим социјалним законима, људски колектив никада не чине само ниткови. Универзитет се разликује од станичне чекаонице не тиме што први привлачи бојје занесењаке, а ова друга ђавоље пасторке. Зли и добри, лупежи и честити, постоје свуда. Чак у релативно истој пропорцији. Човек је просто адаптабилно биће и лако се повинује захтевима колектива.

На који начин од сто хиљада људи извући неколицину заинтересованих? Концепција се формулисала овако: "не руководити, већ помагати".

Обилазио сам министарства "шибајући" ресурсе. Искуство бившег директора је ту добро дошло. Захваљујући непрестаним обиласцима, телефонским позивима, сусретима – у базе су почели да приступују и бугарски камioni и резервни делови за расхладне уређаје, и компјутери, чак и амонијак. Све је то проза. Али управо она одређује хоће ли људи радити, или ће пустити све дођавола.

И људи су видели да им неко помаже. Ма како то чудно звучало, раније тако нешто нису доживели. Код неког се јавила лака радозналост. Још не ентузијазам, већ блага заинтересованост.

И одмах се показало ко је ко. Једни су одушевљено кренули да помажу и да се радују успесима, други огорчени што не разумем сигнале и не идем "на контакт".

Неке од таквих сам морао одмах да уклоним. Систем је сместа реаговао. Уопште, човекова структура је зачуђујуће прилагодљива. Прилагођава се и веома добро осећа управљачки утицај.

Тако се паралелно са променом начина рада спроводио међусобни испит: "агропромовци" су ме се у почетку страшно плашили; за кратко време рада у Извршном комитету проглашен сам поклоником "булдожерских метода" с којима треба бити на опрезу. Али и ја сам доспео у доста сложјену средину. Кроз спољашњу кроткост ловио сам

оштре погледе: шта ће овај тип овде? Може ли му се веровати? Или га купити? Или сломити, као што смо ломили све претходне, саботирањем и размирицама? Метода за то било је исувише. Корумпирани колектив уме да лоповљује појединца. Да сам дозволио стање конфронтације, вероватно не бих издржао ни до "довоза".

А довоз робе је нешто као ванредно стање. То је време кад у Москву из свих крајева земље притиче годишња залиха воћа и поврћа коју треба прихватити, распоредити, охладити, спровести одговарајућу биолошку обраду.

Све је ишло наопачке. Али је ипак ишло. Организовали смо штаб да камиони с поврћем не стоје дуго, да се избегну губици. И, гле чуда – више не знам коме богу треба да захвалим – доста смо тога урадили.

Међутим, то прво искуство са "довозном кампањом" показало ми је да овако нећемо дуго.

Прво – добављачи. Било их је сто двадесет хиљада. Без обзира што су се држали поруџбина, довозили су лубенице са шалитром, кромпир са кромпировом златицом... Кола, са табличом "у Москву", не знајући куда да се деду, често су долазила пред Моссовјет и трубила. У том звуку сирене осетио сам почетак краја.

Друго – губици у базама. Достизали су и до тридесет процената.

И најзад, треће – несрећни "добровољци", драги моји Московљани.

Већ се осећало да нам двадесет хиљада добровољаца дневно није загарантовано. Предузећа и организације су нерадо упућивали своје људе у базе. Требало се припремити на чињеницу да ће командне методе управљања ускоро сасвим престати да функционишу.

Није моје да се бавим критиком Горбачова и да пророкујем неминуван распад привреде. Већ сам рекао да по природи нисам дисидент већ практичар, привредник. Мој посао није да се буним, већ да мој ресор преведем на тржишне принципе. И то одмах. Без оклевања. У противном, нећемо далеко догурати.

Или ће Москва ускоро сасвим остати без поврћа.

9.

Прво сам се упутио у Министарство прометних путева. Процес кварења робе почињао је од железнице. Вагони из свих крајева земље стизали су у Москву. Али када су уместо поврћа довозили слузаву смрдљиву масу, то се никога није тицало. Железничари нису сносили одговорност за квалитет товара.

Седео сам у министровом кабинету и држао ватрени говор. Ево, на пример, долази парадајз из Азербејџана. Тамо наши контролори врше одбир квалитетне робе. А када та роба стигне – шта видимо? Смањење квалитета за двадесет процената. Постоји и показатељ "гра-

нице издржљивости плода”, када се он на изглед још држи, а сутрадан – “скљока”.

Министар слуша, не прекида ме. Презивао се Конарев – веома јака личност, директан, оштар (узгајање министара тог типа је била совјетска традиција).

Ја говорим, а он ћути.

Завршим. Ћутимо обојица.

А онда ми покаже виши ниво чиновничке технике “отарасити се”.

– Лекција коју сте ми одржали ми је врло корисна. Али шта ви заправо очекујете од Министарства прометних путева?

– Зар нисте схватили? – питам.

– Не, нисам. Само нагађам шта намеравате.

– Онда реците шта нагађате?

– Ево шта. Да своју одговорност хоћете да свалите на мене!

Занемео сам од изненађења. Све је дивно схватио.

– У реду, да се договоримо. Ви у Азербједжану откупите ту робу. Платите својим новцем. Превезите и продајте нама!

Ништа једноставније! Али преда мном је седео наследник Лазара Кагановича. Укочена, отврдла структура, непробојна као станични слепи колосек. Ни да чује да пренесе на себе тај део одговорности, који у нормално организованом систему треба да понесе сваки партнер у ланцу.

– Лоше сте проучили Устав железничког транспорта. Ваш парадајз ће увек посматрати као железни клин, засун, гвоздену полуку. Ту је вагон, ту су врата вагона. Товарите, испечатите и говорите куда да возим. А сами водите рачуна да ништа не пропадне, да се не поквари. Нас се то не тиче. И запамтите: никада – чујете ли? – никада нећете натерати Министарство прометних путева да начини тај корак!

Разговор је био завршен.

Али ја не бих био ја, ако не бих покушао још једном.

– Добро, идем на једноставније решење. Постоји норматив смањења квалитета при транспорту. Ако ваши људи превезу поврће с квалитетом испод те норме, сви ћете од “Мосагропрома” добити награде. То могу бити велике паре.

Резултат је био исти.

– Нисте схватили, друже Лушкове. Ми не превозимо поврће. Ми превозимо товар. И не тиче нас се шта сте тамо натоварили. Не смете скидати са себе одговорност! А како видим у “Агропром” је дошао човек који од првог дана покушава да скине са себе кривицу за све безобразлуке који се тамо догађају.

Тиме се разговор и завршио:

Вратим се у свој кабинет и отворим “Устав железничког транспорта”. То је био устав посебне империје. Текст су писали железничари

још тридесетих година. Ништа их се није тицало у вези са корисницима. Они су били споменути на последњем месту.

Касније смо слали мноштво дописа влади предлажући да се унесе у Устав ставка о одговорности транспортног предузећа за квалитет робе. Ни у Свесавезном министарству, ни у Госплану нису хтели ни да чују. Само смо изазвали обрнуту реакцију.

Од тада је Министарство прометних путева на свим расправама у ЦК и у Савезном министарству иступало као наш најжешћи критичар. Уосталом, у томе се није разликовало од осталих.

10.

Међутим, што смо више трошили снаге да уведемо елементарни ред у постојећи систем (погрешан, неефикасан, али који је ипак некада функционисао), све нам је постајало јасније да га не можемо спасти од пропасти. Цео систем је био заснован на партијско – наредбодавним механизмима који су слабили пред нашим очима.

Било је тренутака кад сам падао у очајање. Сећам се како је на једном концерту (“свечаном”, да употребим тадашњи термин) Генедиј Хазанов са бине назвао Москву “градом вечнозеленог парадајза”. Људи су се смејали, а мени се чинило да извођач гледа право у мене.

Одмах после концерта кренем у одговарајући цех. Замислите само колико сам био очајан и увређен.

Није то уопште био страх од кажњавања. Било је то нешто сасвим друго. Повређено честољубље. Увређено мушко достојанство. То је оно што подстиче на акцију. Ето зашто се ја трудим да у екипу узем људе са пробуђеном сујетом. Ни жеља за зарадом, ни бистар ум, ни таленат не могу заменити порив који ствара то осећање.

Корачао сам међу “вечнозеленим” парадајзима, трулим и нагњеченим. Знао сам зашто су такви. Могао сам да пратим цео њихов пут од расада до тезге. На свакој етапи тог пута грубо су се односили према њему и свако је додавао некакву штету. У законитости те штете било је нечег ђаволског. Она се слагала у систем. А то је значило – с њом се морало борити системским методама.

Теоријски, све је било јасно. Контуре будуће тржишне структуре већ су се назирале. Изменити систем допремања, изградити пијаце на велико, спровести поделу база са магацинима – и то је све. Зар не звучи једноставно? Али једна је ствар поставити себи циљ, а сасвим друга – реализовати га. Поставити циљ у то време је већ било могуће. Друштво као да је вапило за тржиштем. Али остварити га – никако. Начин размишљања о економији и даље је водио ка централизацији: сетите се, још су постојали “Госплан”, “Госснаб”, централизовани фондови...

Од предрасуда којима су склони руски преобразитељи најопаснија је, по мом мишљењу, она да је све што хоћеш да урадиш најприроднија ствар.

Као што се Лењину чинила научно доказана перспектива свеопште једнакости, тако је и Горбачов био уверен да треба само срушити темељ совјетског система, и тржишни систем ће израсти на рушевинама сам од себе. И није једини који је тако мислио. Већина његових саветника била је на становишту: ако довољно попустиш стегу – све ће добити жељену форму.

Међутим, цивилизована економија никако није резултат аутохтоног раста. Она се ствара скрупулозним разрадама, усавршавањем механизма, узимајући у обзир и конкретне околности и локалне особености и навике људи. Она не ниче као коров на напуштеној ливади. Систем је као живо биће. Да би се у њега уселио дух, треба радити као што је радио Бог за време стварања света.

Осим тих општих расуђивања која су откривала безизлазност ситуације, постојали су и разлози који су се тицали мене лично. У прво време, док је ту био Јељцин, осећао сам снажну подршку. Телефонирао је сваки дан: "Како иде, колико је продато? А када је у августу чуо цифру "данаест хиљада"! – тако је ликовао као да смо освојили светски фудбалски куп. Али у октобру су га сменили и тада сам открио оно што раније нисам знао.

Испоставило се да чиновници нису заборавили "ко је чији". То јест, које је руководство кога довело. Те карице су се протезале од врха до дна, чинећи самосталну структуру. Само је споља изгледало да руководећи апарат чини јединствена маса. А у ствари све се заснивало на томе ко се на кога ослања и та карактеристика је била важнија од анкетних података. Она те никад не напушта.

После смењивања Јељцина, упркос обећањима нисам добио никакву помоћ. Напротив, од стране партијских власти долазиле су све саме непријатности. Не прође ни недељу дана да се не појави претња, која је доводила до директних увреда. Одговарао сам им: "Смените ме! Отићи ћу са највећим задовољством!" И управо их је то спречавало. На неки тајновит начин совјетски апарат је био усмерен на то да сузбија важну човекову тежњу – страст за самопотврђивањем. Али за то у том тренутку још није дошло време.

Намерно се на овоме задржавам да покажем како безизлазност ситуације рађа праву административну одлуку.

За разлику од руководиоца – идеолога, којима је увек све јасно, руководиоца – привредник почиње по правилу од "ситуације сукоба". Од ситуације у којој се не може учинити оно што је потребно, али се не могу ни дићи руке. И једино се у том снажном преживљавању где се мобилишу свест, идеје и воља долази до праве одлуке. До оне која човеку не би пала на памет чисто логичним путем.

11.

А она се показала једноставном, да једноставнија не може бити. Поврће се развлачи из база, то се реализује преко магацина уз помоћ трећег учесника — превозника.

При томе, у складу са лоповским законом, све се дели на три дела: трећину узима онај ко је чувао поврће, трећину онај што га је превезао и трећину продавац.

Поставим себи питање: а шта ако држава предложи радницима у базама не тридесет, већ педесет процената? Хоће ли онда пожелети да краду?

Окупим директоре сектора.

— Хајдемо овако — кажем. — Сачувајте кромпир преко норме и можете отворено продавати преко магацина. Легално. А добит делите на половину: половина држави, половина вама.

Реакција је била прилично скептична:

— То је у принципу у реду, Јурије Михајловичу. Идеја је добра, али се ништа неће добити. Ма колико да водимо бригу о том кромпиру, никада нећемо достићи званични норматив.

— Какав "норматив"?

— Званични. Један проценат.

И ја ту схватим сву подлост система. Нико никада на норматив није обраћао пажњу. Он је био митски, смешан, карикатуралан. Али, постојао је и партијски органи су га се сећали кад је било потребно да се казне неподобни.

У томе се показала сва суштина бољшевичких норматива. За разлику од нормалних држава где закони постоје зато да би заштитили оне који их поштују, совјетска власт је поставила себи циљ да цео народ претвори у незаштићено стадо. Свако је требало да живи са осећањем да су слобода и срећа — дар државе.

Цивилизоване правне норме увек су се градиле на принципу "не": не убиј, не кради, не кривотвори... Све остало можеш да чиниш, а правни систем ће те заштитити. Совјетска власт је формулисала своје нормативе на основу идеалних достигнућа идеалних људи. А као резултат свако је био принуђен, ма како радио, да наруши закон не постижући прописану норму. То значи — он је прекршилац и живи и ради само дотле док држава затвара пред тим очи.

— Како се може остварити "пребацивање норме" — наставе директори — ако стварни губици на кромпиру никада нису били мањи од девет процената. А нормативе нећете изменити. Узалудно је и покушавати.

Међутим, ја сам покушао.

Пре свега, кренуо сам у Институт за повртарство. Откуда вам, кажем, тај један проценат квара робе? Како сте га добили? Нико не зна. Некакви стари Лисенкови прописи.

Према подацима научних истраживања, веома брижљиво чување даје пет процената кварљиве робе. Ако се мери присуство аскорбинске киселине и програмирају рокови испоруке, може се постићи четири процента. Тако раде у другим земљама.

— А који је проценат реалан код нас?

Биолози крену да израчунавају. Закључим уговор за истраживачки пројекат. Сакупили су статистичке податке по климатским појасевима. Упоредили са резултатима експеримената. Резултат је био како се и претпоставило: девет процената губитака на кромпиру је нормалан, дозвољен ниво. Израчунали су и за друге врсте поврћа...

И сад наступа повратни тренутак целе ове приче.

Својом одлуком, коју сам формулисао као Наредбу московског државног извршног комитета, уведем нове нормативе за град Москву.

То је била, као што се каже у циркусу, тачка смрт. Али без греде и заштитне мреже. Ако рушиш систем, криви самог себе.

Поново окупим директоре сектора.

— Ево вам нови норматив. Сада је реалан. Онај цех где губици буду нижи може да прода сачувану робу и половину добијеног новца да задржи за себе. Не трећину, већ половину. Јасно?

Њима је одавно све било јасно, јасније него што сам очекивао. Јер нови механизам је био смишљен за стимулисање радника, а не руководства. Једном сам хтео да проверим да ли је до сваког стигао смисао новог система рада. Дођем, на пример, ноћу (кад нема шефова) у свердловску базу, питам раднике: "Је ли стигао кромпир? Чули сте за нове нормативе? Знате ли колико ћете добити ако буде мање губитака?"

Испоставио се да нико ништа не зна. Изјутра зовем директора...

Када је у пролеће обнародован резултат, у њега нико није поверовао. У току једног рока складиштења сачували смо половину онога што смо раније губили. И то у истим складиштима, и — што је главно — са истим људима!

У лето су цехови добили право да продају све што су уштедели. И обећао сам да половина новца иде њима.

Цео колектив је напрегнуто ишчекивао. Хоће ли Лужков испунити своје обећање? Хоће ли платити? Да не превари у последњем тренутку?

Нећу ни да причам о томе колико сам се наслушао претњи и упозорења. И правници, и рачуноводство и бог зна ко све — из "Агропрома", "Плодовоћарпрома" и ђаво би га знао одакле све — преклињали су: не чините то! Неће вам опростити, позваће вас на

одговорност! Како може мајстор цеха да добије награду у вредности цене аутомобила “Жигули”? А и зашто би? Он је још и плату добијао.

Но, нисам хтео да одступим. (Назад се није имало куд). Сви су видели да је дато обећање имало велики утицај на расположење колектива. Систем је почео да се прилагођава новим условима. Више нису биле потребне специјалне наредбе да би се натерали људи да чувају квалитет допремљене робе, да брину о машинама. Мењала се психолошка атмосфера у цеховима.

И најзад, специјалним наређењем у свим цеховима где су губици били нижи од прописане норме, биле су исплаћене награде – тачно половина вредности онога што је сачувано.

Радост је била неизмерна. Честитали су ми. Први јасни показатељи су кренули навише наговештавајући перспективу изласка из кризе.

И одједном се, као у правој драми, на сцени појављује неочекивана личност.

Име јој је Комитет народне контроле.

Зову ме “да ми помогну”.

– У чему да ми помогнете, не схватам?

– Желимо да вам помогнемо да се лакше снађете у резултатима вашег рада.

12.

– Шта ту има да се сналазим? – питам. – Имамо боље резултате од био које претходне сезоне.

– Видимо ми то. (Пауза.) Тако и треба да буде. (Дуга пауза.) Треба да буде још боље!

– Сасвим сте у праву – кажем им. – Све код нас треба да буде још боље. Али никада ранијих година нисмо постигли такве резултате. А сада су цифре ту, пред вама. Дале су резултат те новине које смо увели и постигли материјалну заинтересованост у очувању квалитета поврћа. Или можда сумњате нешто?

– Не сумњамо. Ви, уопште речено, можете увести ваше иновације. Али све мора да буде... (Пауза.) На законској основи!

– А шта смо то учинили незаконито?

– Па, како да вам кажем... Сами (!) Произвољно (!) Изменили сте нормативну базу (!) Коју је донела влада (!) Да ли сте имали на то право?

То је био ударац на који су ме упозоравали. Извучем некакву инструкцију коју су ми припремили правници. У њој је писало да се извршним комитетима дозвољава да успостављају локалне нормативе под одређеним условима. У другој ситуацији, она би ме спасла. У

нормативним актима увек је било пуно противречности и ми смо били навикли да се контролор задовољава оним словом закона које га ослобађа даљих брига.

Али овде су рували по некој другој писти.

– Ви нам показујете сасвим други документ. Постоји указ Министарства пољопривреде (сада "Агропрома") СССР где право проглашавања сличних норматива припада искључиво њему. А он вам тих девет процената није потврдио! На основу чега сте донели одлуку која је довела до тако ОГРОМНЕ МАТЕРИЈАЛНЕ ШТЕТЕ ЗА ДРЖАВУ?

– Каква штета! Па ми смо, напротив, остварили циновску добит...

– Ви... Незаконито. Исплатили... Награде. У висини толико милиона рубаља.

Цифра је била тачна. Добро су се припремили. Не знам ко је дао те податке, али је све било прецизно израчунато.

Шта сад? Шта се уопште ради у таквим случајевима? Седиш са човеком који, споља гледано, изгледа нормалан, објашњаваш му просте, разумне ствари. А он те гледа као мачка миша.

– Хоћу да вам кажем једноставну ствар, – понављам по ко зна који пут – продали смо Московљанима у овој години за пет процената више поврћа него у прошлој. Колико је то у рубљама? Поделите на два. Половина је ишла држави. А само друга половина онима што су то остварили. Где је г-у-б-н-т-а-к?

– Те податке сте већ наводили. Они не одговарају на питање о законитости вашег деловања. Молим вас да следећи пут прибавите званично објашњење како сте дошли до тог свог норматива. А сада извините. Имамо посла.

Био сам делимично у шоку. Ипак је пред њим седео први заменик председника Московског извршног комитета. У тадашњој хијерархији то је ипак била важна фигура. На свим "иконосним" свечаним скуповима смештали су нас у Президијум. Истина, у последњи ред. Али, ако гледамо по вертикали, одмах иза кандидата за чланове политбироа. Сматрао сам да је то нека заштита. Преварио сам се. У оваквој ситуацији могли су да заштите само врховни покровитељи.

Шта ми је преостало? Кренем у "Госагропром" код Мухаровског. Такође важна личност. Прави дедица, о таквом маштају унуци. Не схвата више ништа.

Главна његова заслуга, тако се причало, била је што је био родом из Горбачевљевог краја. Додуше, тамо је радио као наставник, мислим певања или фискултуре. Чаробан човек. Само да није министар.

— Зар сам ја против, Јурије Михајловичу! Нисам слеп да не видим помак. Раније су ме вукли за реп и за гриву због те ваше Москве, а сада као да се ситуација поправља.

— Значи, помоћићете? Потврдићете да сте сагласни са начином како је уведен норматив?

— Него шта! Ништа се не секирајте. Разговараћу ја с њима овако: размислите добро! Нису то било какви проценти учинка...

— Да можда ... ставимо на хартију. Неки закључак...

— Ма шта се бринете, Јурије Михајловичу. Нема разлога.

И ништа није урадио. Можда је и позвао неког, а онда су му објаснили да је ствар дошла до Комитета народне контроле и да је боље да се не меша. А можда је и сам одустао. Али на расправи која је убрзо уследила никаквих трагова од ставова "Госагропрома" није било.

Што се тиче осталих којима сам се обраћао, за њихов опис није довољан мој књижевни дар. То би боље описали Гогољ и Шчедрин или обојица у коауторству. Зато ћу прескочити тај фрагмент мог приповедања.

Али читава армија сарадника Комитета народне контроле је проверавала рад у базама, тражећи недостатке и огрешења. На основу њихових питања било је очигледно да се не ради о једнократном поступку, већ о истрази зочиначког поступка са одређеним циљем...

Цео циновски посао рађен током целе године наједном је био обесмишљен.

Претила је озбиљна казна.

13.

Мене је одавно поразила следећа чињеница: зашто у земљи, у којој се никакви закони не спроводе, постоји толико велики број организација које врше контролу. Безбројне комисије и инспекције, контролно—ревизиони органи, чини се, нису имали другу бригу осим да узимају мито. А делатност привредника устројена је тако да се никакав активни корак не може предузети без огрешења о некакву идиотску инструкцију која као да је посебно измишљена да веже и руке и ноге. А то што је ипак нешто функционисало, било је захваљујући техници формирања лажне документације у којој је код провере тешко разликовати ко је преступник, а ко поштен привредник који ради само у интересу посла. У сличним условима рад контролора и ревизора био је само у томе да на све то зажмуре.

Међутим, тим недоумицама сам се бавио само дотле док се нису озбиљно позабавили нама. Једино ми је тада постало јасно да у про-

стору свеопштег безакоња контролно – ревизиони апарат врши некакву важну функцију. Он је држави био потребан не да би пресекао нарушавање правних норми. Његов задатак је био у нечем другом. Да улови оне који не прихватају “правила игре”.

А каква су то “правила” – могу ли се уопште формулисати? Зашто је руководилац који је подигао привреду увођењем принципа материјалне заинтересованости био опаснији од онога који је себи градио викендицу о државном трошку? Човек који не живи у совјетском систему још би могао да поставља таква питања. Али читаоци који данас имају преко четрдесет година сложиће се да је држава умела да разликује “своје” од “туђих”. Она је слала поруке људима који су поседовали посебан социјални њух, који су знали некакву тајну недоступну осталима. Заменити је словом закона – било је немогуће.

А то значи – кад су нас упутили на заседање Комитета народне контроле, зависили смо од “субјективног фактора”. Кажем “ми”, јер су заједно са мном позвали и начелника одељења О.А. Виричева. За то уопште није било разлога. Он ми је, као писмен човек који познаје свој посао, помагао само својим саветима. Тим пре су планирали да управо њега удаље са посла, а мени да прилепе критику са недвосмисленим препорукама “одозго”.

Сама атмосфера у органима контроле изненађивала је контрастом у односу на сталну напетост живота привредника. За последњих годину дана нисам знао ни за сан, ни за одмор, сваки дан се све дословно рушило под ногама. Овде је била тишина као у маузолеју. Сви су корачали лагано. Публика – сва важна. Разговор тих, смирен. Чинило се да не постоји ситуација која би те људе извела из такта.

Председавао је Колбин, човек нов у том послу, који је недавно, као последица перестројке, изгубио место првог секретара ЦК Казахстана.

Целокупна процедура је наговештавала да ће се догодити нешто судбоносно. На почетку су прочитали “информацију” Комитета из које је било јасно да смо уместо бриге о поврћу хтели да отмемо што више новца од државе. Онда су реч дали Виричеву, а затим мени. Сећам се да сам покушао да изађем из оквира ситуације која је била предмет расправе. Почео сам да говорим о томе шта се догађа у комплексу воћа и поврћа. Опртао сам страшну слику из 1987. године. Показао сам да је Москва могла сасвим да остане без поврћа. Затим сам разјаснио смисао нашег деловања, прве резултате. И перспективе пропасти ако све што је започето буде насилно прекинуто.

– Наравно да има много грешака – казао сам у закључку. Треба времена да их одстранимо. Али ми знамо како се то ради. Ми то можемо. И не лишавајте нас могућности да испољавамо иницијативу

и да решавамо проблеме које ми, као стручњаци, видимо боље од других.

— Значи, не сматрате да сте учинили грубо, озбиљно огрешење — упитао је председавајући.

— Не сматрам.

— Ви сте произвољно изменили норматив и на основу тога исплатили велике награде колективу који лоше ради. Зар то није преступ?

— Ту ја кренем на све или ништа.

— Уопште ми није јасно о чему се овде расправља. Једна ствар је — нарушена инструкција. Ако је нанет губитак држави — то је друга прича. Хајде да не мешамо те две ствари. Ако сам нанео штету држави, значи да сам начинио преступ. Тада је то ствар тужилаштва.

Пошаљите предмет тамо, нека се упознају. И нека проследе суду, ако сам крив.

Онда су наступали остали, али се видело да се Колбин поколебао. Као човек који се недавно сударио са реалношћу перестројке, осећао је да нам се не може судити као раније. Био је искусан функционер. И зато је, кад су присутни истресли на нас све што су могли, закључио:

— Предлажем да раздвојимо одлуке. Што се тиче друга Виричева, ту је ствар чиста. Он је начелник главног одељења, искусан стручњак и као потчињени је испуњавао директиве руководства. Нема основа за удаљавање са посла. Предлажем да се ограничимо на укор и новчану казну у висини три месечне зараде. А што се тиче друга Лужкова. Да урадимо онако како он предлаже. Да пошаљемо материјал у тужилаштво. Да ли се слажете, друже Лушкове?

— У вези са Виричевим се не слажем. Његов рад не заслужује прекор. А да пошаљете мој предмет у тужилаштво, са тим се потпуно слажем. Нека они одлуче.

— У реду — закључи председавајући. — Шта мисле уважени чланови Комитета?

Природно је да нико нема ништа против кад председавајући постави питање на тај начин. И уважени чланови Комитета су климнули својим ограниченим главама.

Колбин нас је спасао. Схватио је: ако је први заменик председника Извршног комитета изашао чист из процедуре Комитета народне контроле, тужилац у том случају нема шта да тражи.

На вратима нас је чекала телевизија. Штампана је тада тек почела да лови "вруће теме".

— Како се осећате? — упита кокетна девојка пружајући Виричеву микрофон.

— Посран од главе до пете — одговори начелник главног одељења гледајући право у камеру.

Пошто је закључила да лексика руководиоца не одговара чак ни новим телевизијским стандардима, новинарка се брзо повукла.

Колбин је одлично знао шта ради. У то време тужилаштво више није имало улогу “треће власти”, а он није давао никакве препоруке преко телефона.

Ја сам био срећан. Не само зато што сам избегао казну. Најважније – Комитет није донео одлуку да ме распореди на друго место! Значи, могли смо да наставимо борбу.

Исто вече позвао сам Мураховског. Када је сазнао за Колбинову одлуку видно се охрабрио.

– Молим вас – рекао сам на крају – утврдите нове нормативе. Према вашем нахођењу. Послаћу вам наше папире.

“Госагропром” се нашао у тешком положају. Оно што је пре расправе била волунтаристичка акција некаквог Лужкова, сада је (какав парадокс!) добило вишу потврду, јер је прошло кроз Комитет народне контроле. И мада је Мураховском било криво што није он аутор новог норматива, није имало смисла остављати стари. Трпели би показатељи учинка појединих грана. И “Госагропром” је потврдио наше нормативе.

14.

Остало ми је још мало да довршим ову причу.

Никада ме није напустила идеја да укинем проклетство које је висило над престоницом – принудно довлачење Московљана у базе.

У њој је, осим прагматичности, била и некаква емоционална привлачност. Подгревало ме је... Чак не ни честољубље, пре хазард пословног човека, неодржива жеља да решиш најтежи проблем, којем не знаш како да приступиш.

Својевремено, док сам радио у фирми за машиноградњу, мене је, заједно са осталима, ужасно вређало да гледам како се међу промрзлим, блатњавим, пониженим лекарима, инжењерима, библиотекарима, мотају – као господари живота – сарадници у визонским шубарама, који оцењују рад да би сутрадан саопштили у рејонском комитету. Смејао сам се, као и остали, на пројекцији филма “Гаража”. Тамо је, ако се сећате, неки професор стављао у пакете с кромпиром своје визит – карте (“да би знали коме да се жале”). Сада су ме такве шале љутиле. Могу доста тога мирно да поднесем, али не и извргавање руглу нечега што није за подсмех.

Како решити тај проблем? Може ли се уопште решити? Ако се размишља у глобалним категоријама, одговор ће, наравно, бити негативан. Довлачење у базе добровољне радне снаге (до двадесет хи-

љада Московљана сваког дана) била је укоренења традиција градског система управљања, па је укидање тога било могуће само престројавањем целокупне структуре.

Но у томе се и састоји стратегија праве реформе, што никад не знаш унапред од чега ћеш поћи и како ћеш завршити. Такозвано "прелазно стање" је трећи систем управљања који не личи ни на онај из ког је проистекао, ни на онај коме тежиш. Он понекад доста дуго траје. А уметност руководиоца је не у слепом спровођењу опште идеје, ма како исправна била, већ у умећу стрпљивог и пажљивог замењивања блока за блоком, водећи рачуна да се грађевина не сруши и да је у њој релативно могуће даље живети.

Да се вратимо нашем купусу. Треба рећи да се држава, довлачећи на његову прераду магистре и докторе наука, није понашала ни мало рационално. Јер они би за дан рада у базама добијали у својим институтима такве плате које су тај купус претварале у ананас. Када погледате те извештаје, плус слободне дане које су узимала предузећа - само да би поднели извештај рејонском комитету - сложићете се да је то, како се каже, веома озбиљан разлог за дискусију.

Нећу описати те расправе, бескрајне свађе и сусрете с радницима у базама; рећи ћу само оно најважније: тада се већ формирала уиграна "екипа". Значи, било је људи за обарање система "на јуриш", одолевајући отпору осталих.

Прво смо дали задатак научно - истраживачком институту да све прецизно израчуна. Питање је било постављено директно: колико новача троши држава за довлачење "добровољаца"? Добили смо цифру: педесет шест милиона. И решимо: ако нам држава да половину те суме на располагање, снаћи ћемо се и без грађана.

Идеја је била у реалним оквирима.

Отпочео је убрзани рад на стабилизацији кадрова. Требало је постићи такве услове рада у базама у којима би радник ценно своје место не мање него што је руководиоца ценно своје. Повећали смо платну основицу. Организовали опслуживање на основу поруџбина. Организовали мензе са даноноћним радним временом. И још много тога, о чему нећу ни да пишем.

И кад смо све то организовали, пошаљемо писмо председнику Министарског савета. Уз писмо приложимо прорачуне. Из прорачуна је следило: ако нам држава додели двадесет осам милиона рубаља, ми ћемо јој исто толико уштедети.

Ришков је послао препоруку - званично одлучну, по форми увредљиву: "Госплану. Другу Ситарјану. Проверите прорачуне и поднесите предлог. На крају године проверити да није било преваре."

Отворено је показао неверицу да је у поједине сегменте наше привреде могућ продор.

Ситарјан је поштено пришао послу. Наредио је својим службама да провере наше прорачуне. А касније је признао да је добио много већу цифру од оне коју смо ми израчунали. Но, није могао да мења начин свога руковођења. Дао је тачно двадесет осам милиона. То је био годишњи фонд зараде који смо могли да користимо не само за раднике у државној служби већ и за све оне који су хтели додатно да зараде.

Почели смо да правимо спискове таквих људи. Организовали смо серију телевизијских емисија информишући Московљане коме да се обраћају. Слали позиве и обавештења по школама и факултетима. Повезали се са руководиоцима кооператива.

Али највише проблема сам имао са нашим рачуноводством.

Када сам захтевао да плате за истовар вагона одмах, а не после дванаест дана (према инструкцији), одмах су скочили: "Како то да један човек одмах заради осамдесет рубаља?" – "Платите и ни речи! Ако неко неће да извршава наређења, може да се сматра слободним! Лично ћу проверавати!"

Систем се успротивио.

И од 1. јула 1988. године ми укинемо добровољан рад...

И цела ствар доживи потпуни фијаско.

Неуспех је био увредљив, јер је био случајан. Те године је у Москву почео да пристиже тако лош род, као ретко када. Грузини су послали кромпир ситан као грашак, са кромпировом златицом. Загушили смо се са сортирањем. Из Азербејџана је стигао ужасан парадајз. Из Молдавије још гори. Све то није било случајно. Административна контрола више није радила, а тржишни механизми још нису били уведени. У престоницу су слали отпатке којих су хтели да се отарасе. Изгледа да смо нови систем увели раније него што је требало. Али, није се могло ни одлагати.

Цео Моссовјет се тресао. Сајкин је сам обилазио базе и свуда постављао своје заменике (више ради моралне подршке). Рејонски комитети, видевши наше муке, предлагали су нам да кришом шаљу људе. Директори су молили и правили скандале. На све молбе и сву хистерију, одговарао сам: "Преживећемо!". И сада сам убеђен: да смо онда пупустили, систем се још дуго не би опоравио од таквог пораза.

Сајкин није инсистирао да се све врати на старо. Сасвим другу позицију су заузели радници ЦК КПСС. Тамо су била два корифеја задужена за ову привредну грану – Ивашчук и Капусјан – који су лично и упропастили цео тај комплекс. Видевши шта се дешава, припремили су рзв. "белешку" чији је смисао био у томе да је москов-

ски експеримент више одражавао амбиције руководиоца него реалне могућности датог комплекса.

У ЦК је заказано заседање. Ја сам био главна личност. Амбиција, авантура, упозорење да Московљани могу остати без хране...

... Али, већ после месец дана систем је почео да се смирује. Оспособио се за функционисање без довлачења Московљана.

Руководиоци рејона су одахнули са олакшањем. Градско руководство је с неверицом посматрало шта се догађа. ЦК је заћутао у ишчекивању. А посао је полако кренуо.

И кад је на редовном градском партијском пленуму први секретар Градског комитета Зајков изговорио са говорнице: "Успели смо да укинемо довлачење добровољаца у базе ..." – сала је забрујала.

Извештач је запео и зачуђено погледао шта му је то откуцано на листу.

У паузи ме је позвао:

– Шта сте то тамо налагали?

– Прво, извештај нисам писао ја, а друго – све је тачно.

– Како?

– Питајте било ког секретара рејонског комитета. Дођите у било коју базу. Тамо нема ниједног Московљанина упућеног из установе или предузећа.

15.

Много сам пропустио у овој причи.

Како да испричам усред приче о поврћу, блату и ђубрету о оним душевним мукама, о љубави и тузи крај постеље бивше жене без које се не може замислити живот и када си спреман да жртвујеш све на свету да би сваки слободан тренутак био поред ње, јер сваки може бити и последњи.

То се не уклапа у жанр "записа привредника". Али у животу се све дешава истовремено – и неосетљивост руководства и ударци судбине.

Венчали смо се још за време студија и, као што је уобичајено у студентским браковима, у кући су владали добри, равноправни односи. Једино што Марина код мене није волела био је "тај вражји посао". Желела је да муж буде чешће код куће, да се бави мало више макар млађим сином (старији је већ завршио војну академију), да одлазимо у посете, у позориште, на предавања. Желела је све оно што жели човек који предосећа да неће још дуго. Наравно да то нисам схватао.

И ето, ту мирну породицу је задесила трегедија. Почетком 1988. после једног случајног догађаја, доктори су извршили испитивање, позвали ме у кабинет и саопштили ми: "Неће живети више од годину дана. Рак јетре".

Одлучио сам да јој не кажем. У лето, кад сам се једном вратио са посла, видим на столу књигу: "Канцерозне болести". Никад нећу заборавити тај чудовишни омот црвене, црне и беле боје. Ништа ужасније од тога не могу да замислим.

– Знаш, овде сам прочитала ... о својој болести ... Ти си знао све. Зашто ми ниси рекао истину?

– Нисам могао. Хтео сам да што касније сазнаш.

То ми је био најтежи разговор у животу.

Одлучили смо да не иде у болницу. У кући је било организовано двадесетчетворочасовно дежурство. Болничарке, лекарке, специјалне медицинске сестре – кога све нисам довозио.

Од постеље се није одвајао ни Сашка, наш млађи син. Тада је имао шеснаест година. Обично затворен, ћутљив, просто ме је потресао својим односом према мајци.

Било је страшно гледати је како се мучи. То није тиха смрт, није већење, није прелазак у други свет достојан човека. То су патње које је могао да смисли једино Сатана.

Сада ћу да прекинем, опростите. Тешко је и сећати се тога, а камоли, не дај боже, преживети.

16.

... Нисам ни писао о људима са којима сам радио за време "површне епопеје". Било их је много и већина ће се веома зачудити када прочита ову причу у којој изгледа да радим све сасвим сам – као витез у борби са аждајом. Али, шта да радим, такви су закони жанра и суров режим рада градоначелника. Обећавам да ћу једном написати о сваком од њих.

Међутим, већ чујем читаочев глас: а где је резултат целог тог циновског посла? Где је свежа, чисто, разноврсно поврће, о којем је аутор причао спомињући Париз?

Питање је умесно са становишта корисника. Он не мора да зна, као онај што држи кормило, шта је све успео да избегне.

Али, нема сумње, да нисмо тада, 1988. године, прекинули са до-
влачењем "добровољаца" у базе, већ следеће, а поготово 1991., нико
више не би дошао. И у једним новинама би писали да је глад у Москви
последица социјализма, а у другим да је последица перестројке. А
Московљанину је то сасвим свеједно.

Тада смо успели да се престојимо. То није био резултат никаквог
натприродног пророчанства. Кад сам доказивао у ЦК да ускоро нико
од Московљана неће ићи у базе, наравно да нисам могао ни помисли-
ти да ускоро неће бити ни самог ЦК.

Али, постојало је магловито предсказање, некакво предосећање да
ће, ако попустиш, све ускоро пропасти.

А једино такво предосећање и треба да послушкује руководилац.

Хоћу да кажем да је он тек тада прави руководилац.

КАКО СЕ ПОСТАЈЕ ГРАДОНАЧЕЛНИК

Град попут детета, захтева сталну бригу. Неко стално мора да довози хлеб у његове пекаре, да греје радијаторе у зградама, да чисти путеве. И тако без конца и краја – град троши храну, услуге, енергију. Али довољно је да се макар на кратко прекине то организовано стицање благодети цивилизације, и он као да почиње да извољева, не жели да зна за ваше проблеме, не слуша објашњења. Он је лак на панику, фантомске страхове, хистерију. Довољно је да не стигнеш на време – и уместо разумних становника, са којима можеш да решаваш проблеме, nailазиш на гомилу, неурачунљиву и агресивну. Само један тренутак, и са толиким трудом усклађени ритам градског живота руши се као кула од карата.

И зато, ако си већ прихватио да радиш у градској власти, онда изволи, па ради.

Не ленчарећи и не умарајући се и, што је најважније, тако да људи то виде. Тек тада ће ти опростити и грешке и мане.

И зато не питајте како се постаје градоначелник: тешко да ће вас мој одговор задовољити.

Треба једноставно радити и уопште не размишљати о томе.

1.

У пролеће 1990. године, на самом врхунцу расула, нереда, у Москву су са свих страна пристизали "десанти" по намирнице – град предвиђен за десет милиона, фактички је хранио педесет ... Само онај ко је непосредно "попуњавао све рупе" може данас да исприча како је то изгледало.

Баш у то време у Моссовјету су се појавили нови делегати. За мене се мало тога мењало: ја као да сам одлучио да одем пошто нисам имао ни најмању жељу да подилазим новој власти. Као и увек у таквим случајевима, она је за све окривљавала стару. Појавила се чак и теорија да су разлог свих невоља – "чиновници"; довољно је, тобоже, уклонити њих, и одмах ће наступити рај, благостање и ред. На нас су пребацивали одговорност управо за оне мане система, које смо само

захваљујући невероватној економској сналажљивости и искуству успевали да неутралишемо.

Био сам толико бесан због те позиције да чак нисам ни истакао своју кандидатуру у нови Моссовјет. Нека сами покажу шта су кадри да учине. Видећемо хоће ли успети без старих искусних кадрова да управљају таквим мегалополисом као што је Москва.

Сајкин, напротив, није одмах схватио размере конфронтације. Он се кандидовао на изборима и ушао у Моссовјет. Ускоро су му дали до знања да му никада неће опростити неке раније одлуке (пре свега ону о предаји партијских зграда у власништво рејонских комитета). Он је онда сазвао председништво и саопштио да “одлази на одмор”. А за вршиоца дужности председника током прелазног периода именовао је мене. Није се имало куд: па неко је морао да се поред политике бави и комуналним пословима града.

У међувремену, Мермерна сала Моссовјета која се напунила новим делегатима представљала је сасвим необичан приказ. Брадати, без кравата (што Моссовјет није видео већ последњих педесетак година), или, напротив, намирисани француским парфемима, они су изненађивали свежином ставова, оштрином анализе, непомирљивошћу оцена. Ничега од некадашње пасивне консолидације, савесности у извршавању наредби, дисциплине. То је била активна, динамична, жупра публика, која раскринкава идиотизам старог система, која обећава да ће све брзо средити – паметно, писмено, активно. Она је остављала неизбрисив утисак. Ја сам посматрао живахност, радни елан који је дизао температуру у сали – и био сам под снажним утиском. Чинило се да је заиста дошла снажна нова екипа која ће се прихватити посла у граду и која ће решавати сва питања у име Московљана, а не ради нечије користи или због амбиција.

Само једну ствар нисам схватао, слушајући њихове говоре и реплике: а какве то заправо управљачке потенцијале има нова власт да изађе на крај са незавидним наслеђем које је добила? Једно је мењање економских принципа када добијете привреду попут, рецимо, Шведске, где је све сређено и где се можете играти привилегијама и поразима, и играти се социјализма или капитализма. И сасвим је друго – прихватити се управљања када је све у расулу: руше се основе утврђене дисциплине, пуцају везе, расте криминал и корупција... Једино што је при помисли на све то могло да нас утеши – то је очекивање да ће све те проблеме морати неко други да решава уместо нас.

Све планове је (по ко зна који пут) нарушио Борис Николајевич. Позвао ме је преко телефона: “Овде Јељцин. Оставите све и дођите. Да, на Арбат. Одмах. Треба да разговарамо”.

Када сам после двадесетак минута улазио у његову канцеларију, истог тренутка сам све схватио. За столом су седели Попов и Станкевич – дв нова руководиоца Моссовјета. По свему судећи, разговарали су о будућем председнику Извршног комитета. И највероватније је “бивши први”, који је добро познавао градске кадрове, посаветовао да се обрати пажња на мене.

Попов и ја се до тог тренутка уопште нисмо познавали. Ја сам, наравно, читао његове чланке, виђао га за говорницом, слушао његове наступе. Све је то остављало јак утисак. Али за мене, практичара, човека из управе, који је знао колико је сложена веза између намере и резултата, све је то било мало да оценим његове потенцијале као руководиоца. Присуствујући седницама делегатског тела, спонтано сам преносио на њега неке особине нових моссовјетоваца – тежњу да пословни разговор претворе у “вече питања и одговора”, склоност ка политичком етикетирању и нереалним пројектима. (Касније се испоставило – рећи ћу, истрчавајући напред – да је Попову све то било апсолутно несвојствено. Москва је добила стратега и политичара са задивљујућом способношћу да види разне стране проблема и да их своди на проста решења. Човек са неуобичајеном трезвеношћу проценена, генератор идеја. Узајамно разумевање између нас двојице успоставило се готово од првог тренутка. Али о томе касније.)

Све што се до тада дешавало није било претерано оптимистично за мене: у овом тренутку ја уопште нисам мислио да ћемо се сложити у раду. И зато сам после Јељшинових уводних речи (“ево, ја сам дуго размисљао, ко би могао да преузме на себе управљање оваквим градом, и дошао сам до закључка...”) одлучио да одмах новим руководиоцима Моссовјета изложим своје становиште. И о њиховом односу према старим искусним кадровима. И о садашњој ситуацији у граду. И о томе како ће без усклађене руководеће екипе бити тешко организовати рад Извршног комитета. Наравно, уопште нисам гајио наду да ће се све то допасти мојим саговорницима.

Попов је слушао врло пажљиво и, како ми се учинило, напрегнуто решавао у себи сложено питање. Да, “Лушковљеви људи” (тако је изгледао, како ми је касније причао, његов ток мисли) су радили у старом систему. Али они знају шта да ураде да у зградама буде топле воде, а у продавницама намирница. Ставити сада на њихово место друге, који су пуни жеље да све промене, али не знају како да изађу на крај са неизбежним расулом у перспективи – значило је подвргнути нове, још увек непроверене идеале исувише тешком тесту.

“Хајде – говорио сам ја (цитирам по сећању) – да потпуно завршимо са партијском обојеношћу извршне власти. Ви, делегати,

будите политичари. Расправљајте, браните своје позиције, формирајте нове механизме. А ми, привредници, уводићемо их "у живот" и, док све не буде разрађено како треба, чуваћемо град од расула".

Тако, или отприлике тако развијала се моја аргументација, али сам видео да се независност мог тона није нарочито допадала руководиоцима новог Моссовјета.

Разишли смо се прилично хладно, пошто је сваки од нас обећао да ће размислити.

И када се после неколико дана одржало заседање Моссовјета, када је неколико стотина делегата требало да постави новог председника Извршног комитета, Попов је још увек био прилично дистанциран. У уводном говору приказао ме је отприлике овако:

— Ја овог човека уопште не познајем. Судићи по извештајима, изгледа да уме да ради. Од оних активности које вреди споменути — можемо навести његово одбијање да ангажује људе за рад на плантажама поврћа. То је у целости његова заслуга. Па, и сада, као што видите, држи град у релативном реду... Све у свему, овако ћемо. Прво саслушајмо извештај о раду вршиоца дужности председника Извршног комитета, а после ћемо да постављамо питања. Предлажем да се за извештај одвоји дванаест минута.

Ја сам био шокиран. За извештај о раду (цео — и то каква!) дати дванаест минута... То је било у најмању руку неозбиљно. Чинило се да уопште немају намеру да ме слушају. А требало је да говори човек који је могао да исприча нешто важно о животу града којим су они намеравали да управљају. Али делегате, као што сам се ускоро уверио, уопште није ништа интересовало осим партијских критика.

Питања је било много. Најзад, неко је поставио оно главно:

— Реците, а на којој ви платформи стојите? Да ли сте демократа или комуниста? Или сте можда независан?

Нисам био спреман за одговор. Часна реч. Верујте ми. Толико је све оно што се дешавало било у раскораку са мојим схватањем суштинске проблема.

И тада сам, у потпуном, што би се рекло, хаосу осећања, под шоком од оних дванаест минута, и понајвише од апсурда што делегати уопште не желе да слушају о изузетно тешкој ситуацији у граду из чиста мира треснуо нешто што, вероватно, никако није требало говорити ако сам желео успех:

— Ја сам био и остаћу на истој платформи. Привредној. И мислим да је данас главни задатак председника Извршног комитета — обезбеђивање функционисања града и животног стандарда Московљана. Не видим никакве политичке аспекте у том послу. Ја сам из партије привредника!

У сали се зачуо смех, аплауз. Учинило ми се да је одговор неочекивано задовољно све. Питања су се после тога некако стишала. Делегати су прешли на гласање. Резултат је превазишао сва очекивања: нови је (а он је у исто време, извините, и стари) био изабран од стране "квалификоване већине" — а то је више од две трећине гласова.

Тако се решила моја судбина. То је било 26. априла 1990. године.

А неко време после тога поставило се питање "екипе". По закону који је тада био на снази, њу је требало провести кроз Моссовјет. Делегати су постављали цео састав Извршног комитета. И ту се мора одати признање напорима Николаја Николајевича Гончара. Он је са таквом енергијом прихватио нашу позицију, са таквом одлучношћу је бранио сваку кандидатуру, да смо практично успели да сачувамо цео састав искусних руководилаца.

Објављивање концепције деполитизоване владе омогућило је формирање екипе коју није уједињавала партијска истомишљеност, већ жеља за радом и одрицањем од било каквих политичких пристрасности. Ми смо изабрали кадрове независно од тога чиме се ко бавио у прошлости.

Службеник градске управе не сме да спроводи партијску линију у одлукама извршне власти. Тај принцип је, рећи ћу, омогућио да данас у московској влади буду и радници старог система, који се срушио у процесу перестројке и они који су се борили против тог система, као и они који су дошли са других страна. Наравно, приликом избора кадрова истицани су оштри захтеви. Руководилац мора да буде пристојан, образован, дисциплинован, усмерен ка демократским преображајима. И што је још важније — да уме да се бори за резултат. А најважније — да поседује незаменљив за радника градске управе квалитет: да схвата бригу онога ко долази код њега.

У извесном смислу, радник градске управе је исто што и лекар који осећа туђи проблем као свој и мора да га излечи својом одлуком или делом. Он није руководилац, већ део градског система, сервиса. Његов задатак је — служење људима. И ако је схватио ту филозофију, онда ће бити и резултата, и признања. А ако он седи, као руководилац који може да одбаци туђи проблем, да одбије човека, а понекад и увреди, да поквари некоме живот — каква је онда корист од њега, па био он и три пута демократа. Тај неће добити ни признање, ни резултат.

Ову филозофију извршне власти спроводили смо од самог почетка приликом избора кадрова. Да ли је то било исправно или није нека процени читалац, упоређујући ситуацију у Москви и другим градовима. У Петербургу су, рецимо, кренули другим путем. Тамо су одлучили да смене цео састав Извршног комитета. Позвали су нове људе са прогресивним идејама, активним идеолошким позицијама... Све је то лепо, али ћу се ипак уздржати од упоредне оцене резултата.

2.

И посао је прокључао. То није метафора. Тако напрегнуту активност, као те године, ни стара Московска дума, ни комунистички Моссовјет, још нису видели.

Те "дувански бунт", те таксисти затварају саобраћај у Тверској улици, инсистирајући на безусловној приватизацији. А сваки догађај захтева брзу реакцију — и све то у условима потпуног одсуства неопходне законодавне базе.

Са "дуванским бунтом" смо, рецимо, изашли на крај на класичан начин: Попов је предложио да подигнемо градску цену дуванских производа на ниво тржишне, а приход усмеримо у фонд за социјалну заштиту Московљана. Лепо решење. Са таксистима је испало горе: пошто нисмо били у стању да се супротставимо њиховом притиску и демагошким паролама, практично смо оставили град без такси службе. До дана данашњег не могу себи да опростим што сам тада испољио слабост.

Може се дуго причати о догађајима из тог времена, али чини ми се да је далеко важније да прикажем саму методику решења тадашње власти. Навешћу само један пример.

Већ од првих дана рада у новим условима приметили смо појаву која се у теоријским књигама назива "криза" управљања. У Москви је било 33 рејона. Сваки је у минијатури понављао градску структуру власти. Извршни комитет у граду — извршни комитет у рејону, градски план тамо — градски план овде.

У совјетско време председнике рејонских извршних комитета нико није нарочито слушао. Они су у суштини вршили функцију "дечака за батинање". Ако плантажа поврћа лоше ради — крив је рејон, ако ради добро — заслужан је град. Управљање је ишло одозго на доле. Центар је за сваку јединицу постављао све прописе.

Московски рејони су се формирали још за време Стаљина, на основу чудног, са данашњег становишта, принципа: по броју чланова партије. У сваком је морало да буде отприлике по шездесет пет хиљада комуниста. А пошто су људи били у партијској евиденцији по радним местима, периферни, "спаваћи", непривредни рејони нарастали су до циновских размера — са преко седамсто хиљада становника.

И замислите сада рејонски извршни комитет који мора да опслужује толики број становника. Па његови службеници ни уз најбољу вољу нису стизали да оформе ни грађанске документе, а камоли да се баве неким проблемима који муче људе.

Председник рејонског извршног комитета био је недоступан за обичне грађане. Али и он је исто тако врло тешко могао да се пробије до градског нивоа власти. Ни физички ни психички — руководиоца

великог града не може да држи у глави бриге толиких јединица, да решава питања која долазе одоздо на горе.

У складу са теоријом управљања, руководиоца може ефикасно да ради ако има 8–10 подређених јединица. Не више од тога. У старом систему поштовање ове "норме управљања" није никога забрињавало. У новој демократској ситуацији искрснуо је задатак да се организује систем повратне везе.

Али како? Можемо непрестано усавршавати управљачку структуру наслеђену од тоталитарне прошлости, радно неспособну у новим условима. Због тога сам и навео овај пример, да покажем како је Попов увек ишао другим путем.

Он је говорио: хајде да се вратимо на изворе. Москва се склапала од природних градских формација ("Замоскворечје", "Арбат", "Хамовници"...), а ширила се по селима. Па зашто онда град мора да за основу административне поделе има большевички, а не тај систем?

Позвали смо стручњаке, уоквирили смо историјска подручја на карти. Добили смо 137 "рејона компактног становања". И открили праву Москву, ону исту која се изгубила иза вештачке мреже "брежњевских", "кировских" и других енклава. Угледали смо град који је, истина са неким трансформацијама, али ипак очувао успомени на прошлост. Чули смо старе заборављене називе: "Тушино", "Нагатино", "Тропарево"... У новој структури они нису били вештачки реконструисани, већ реални симболи територија, живих и компактних.

Али ту је искрсло следеће питање: Извршни комитет Моссовјета не може да ради са толиким бројем јединица. То значи, каже Попов, да је потребна тростепена структура. То је потпуно логично када се ради о "мегалополису са девет милиона житеља".

На јувелирску мрежу од 137 округа сада је требало поставити јасан, лако читљив костур.

Он је пронађен исто тако природно. Оријентација "на стране света" увек је била у свести Московљана због централног положаја престонице: "Ја живим на југозападу, а ти?" Стари картографи, ако се сећате, цртали су са стране на карти осмокраку звезду, такозвану розету компаса. Ако тај природни географски оријентир исцртамо на плану града, добићемо осам сектора. Плус Центар, одакле је град почео своја кретања. Плус Зеленоград. Са десет административних округа већ може да се ради.

Живот потврђује да је такво решење било исправно. У почетку се оно могло учинити исувише "логичним". Али када почнеш да радиш у структури која одговара нормама управљања, онда схватиш да је логика такође корисна.

Променивши принцип административне поделе, омогућили смо управљање градом у целини. Сада влада непрекидно добија инфор-

мације од десет префеката административних округа. Они, пак, такође раде у ситуацији која је близу норме, пошто имају посла са отприлике четрнаест потпрефеката. А сваки од ових последњих је апсолутно доступан житељима микрорејона, који могу једноставно да дођу код њега, да му изложе своје проблеме, затраже помоћ. А у перспективи ће га сами бирати из свог округа. Јер није исправно да потпрефект живи негде у другом крају. Он мора да служи људима, а не да влада као неки царевих.

3.

Понекад је Попов покушавао да командује. Издавао је наређења. Не увек неоспорна. Тада се одвијао отприлике овакав разговор.

Он: "Ово је одлука, извршавајте". Ја: "Као председник Моссовјета, ви, наравно, можете да доносите одлуке. Али, ја, као председник Извршног комитета, имам право да се не потчиним. И нама може да пресуди, као што је прописано, или заседање Моссовјета, или суд".

Али, такве сцене су се ретко дешавале. Мени се допадало да радим са њим, да пратим његове мисли. Задивљујуће је то што је и он, иако је био, што би се рекло, човек друге врсте, стекао поверење у систем рада извршне власти. Мислим да је ту одиграла улогу логика одговорности, која га је присиљавала да буде ближе нама него делегатима. Ствар је у томе што је он, у очима људи као председник Моссовјета, био стварни газда града. Код кога се ишло са жалбама ако продавнице нису издавале робу ветеранима? Ко је крив ако се у згради замрзну радијатори? Па нису ваљда делегати!

То је била та "логика одговорности" која је зближила наше прилазе проблемима и методе доношења одлука. Попов је почео да схвата специфичност извршне власти. Једно је седети у делегатској фотелији и "бескомпромисно" притискати дугме за гласање. И сасвим друго — речимо — спречити штрајк који се спрема или прекид у снабдевању хране. Ту човек мора да се сналази или, говорећи званичним језиком, да иде на компромис.

Ето зашто се он, порадивши годину дана у својој улози, уверио у оно што је раније знао само теоретски — у практичну функционалну неспособност система "Моссовјет — Извршни комитет" који смо наследили од совјетске власти. Лишивши се притиска комунистичке партије, тај систем је побуђивао делегате на реализацију Лењинове пароле "Сва власт совјетима".

Обнављајући ту парољу, архитекти перестројке су заиста желели да сачувају партијски монопол на власт. И мада су у престоничком совјету већину места добили демократи, незграпна структура коју је замислио Горбачов је остала.

Испоставило се да је најважнији проблем за нове делегате био демократски принцип поделе власти. Теоретски су се сви слагали са њим. Они су чули или су читали да на њему почива цео механизам демократије. Гласно су се одушевљавали идејом самосталности карика тростепене структуре, где једна формира законе, друга реализује, а трећа може свима да пресуди.

Али принцип је једно, а сасвим друго — његова реализација.

Овде није потребна теорија, већ дуге године развоја. У условима још увек актуелних тоталитарних навика, механизам поделе власти убрзо се претвара у уређај за претерано затезање ужета. Тако је било и у "великом" парламенту, тако је и код нас. Московски изабраници су почели да испољавају претензије на контролу функција владе. Организовали су сталне "провере". Инсистирали на праву да поништавају све наше одлуке. Успостављали диктат у кадровској политици. Филозофија свих тих акција јасно је показивала да је извршној власти намењена тек функција додатка.

У исто време Моссовјет, који је био састављен делимично од руководилаца, делимично од популиста убрзо је показао неспособност за сврсисходну, конструктивну активност. Тамо где је било потребно разумевање најсложенијих механизма демократског уређења — делегати су примењивали принципе уравниловке и логику лумпенпролетаријата. Тамо где се радило о новим реалијама — рецимо, предузетништву и слободном тржишту — показивали су приврженост уобичајеним стереотипима државног монополизма. А тамо где је у питању била било која грана привреде — долазило је до таквих апсурда да већ није било јасно да ли треба плакати или се смејати.

Да, у Моссовјет су дошли нови људи. Али тих година модерна идеја да је све ново увек боље од старог, брзо је губила своју драж.

Мњало делегатско тело могло се условно класификовати на три категорије. Једни су дошли на деструктивном таласу. Они су једноставно били против начина како је радила стара власт. Када су почели сами да управљају, они су наставили да руше постојећи систем управљања, не бринући нарочито о томе до чега се долази у резултату.

Други су, осетивши укус власти, почели да је експлоатишу, онако како су навикли, чиновнички, односно, користећи тешкоће прелазног периода, да извлаче из околности свој интерес.

И тек су се трећи — таквих је било сасвим мало — поистоветили са демократском концепцијом управљања. При томе мислим на идеју да градом уопште не треба "управљати", да на челу градске власти не треба да стоји онај који одлучује за сваког шта је добро а шта је лоше, већ онај ко намерава да служи људима и који пристаје да на своју дужност гледа као на део градског сервиса. Градско управљање у том

контексту се практично претвара у привредни задатак. Тиме је условљено и јачање извршних структура.

То је било схватање власти за које смо Попов и ја почели борбу.

Борба је била тешка и сурова.

Неколико пута је долазило до тога да је цео састав Извршног комитета претио оставком.

Управо тада је Гаврил Харитонович и почео, како ми је једном приликом признао, да "размишља о градоначелнику". У граду треба, рекао је он, створити такву институцију власти која би својим статусом и пуномоћјем уравнотежавала захтеве делегатског тела.

Нигде у Русији у том тренутку није било ничег сличног. Ми смо постигли да – по тада привременом пропису – градоначелника бира целокупно становништво града. Ако седам милиона изаберу једног, са њим се већ неће тако лако моћи изаћи на крај.

Уосталом, зашто једног? На моје изненађење, Попов ниједном од својих сарадника на политичком плану није предложио да се кандидује за место заменика градоначелника, већ управо вашем аутору. У том тренутку нас двојица смо заједно радили тек годину дана.

Избори су одређени као алтернативни. Такмичило се пет парова претендената.

И тако је 12. јуна 1991. године, истог дана када је Русија гласала за свог Председника, Москва такође бирала градоначелника и заменика градоначелника. Са великом разликом победио је пар Попов – Лужков.

То је био радикалан корак у целој реформи управе главног града. Али, као што су показали будући догађаји, он је био исправан и у политичком смислу. Већ после пар месеци испољио се "августовски синдром". И управо тада се показало колико је важно да у престоници постоји јака извршна власт. Тешко је рећи колико би било теже одржавати ред у Москви да се до тог времена није учврстио ауторитет градоначелника. Могу само да истакнем да су у том за престоницу одлучном тренутку све службе градске управе радиле дисциплиновано и у оквиру оног система активности који су формирали градоначелник и заменик градоначелника...

4.

... Стоп. На овом месту аутор мора да се извини читаоцу.

Овде треба да иду поглавља о пучу.

Она су давно написана и чак објављена као посебна књига под називом "72 сата агоније" (Москва, 1991).

Али, наравно, није ствар само у чињеници објављивања. Ја бих могао, како се то често практикује, да укључим раније објављена

поглавља у књигу: уосталом, у целокупној причи сваки фрагмент звучи другачије, ново.

Међутим, данас, причајући о пучу, морао бих много тога да прерадим, тачније да другачије процењујем у светлу наредних догађаја. И мада би главни акценат остао исти — шта да се каже о неким тадашњим херојима који су касније постали "хероји" под наводницима? Како њих окарактерисати?

Не, мени се не допада прерађивање историје. Нека текст тих поглавља заувек остане онакав какав је био написан по свежим траговима догађаја.

Свако може да их прочита. Тамо нема ни речи неистине.

И може у мислима да их уметне: њихово место је овде.

5.

... "27 август — отићи код Горбачова" — записано је у бележници.

И ево, седим у истој оној канцеларији Михаила Сергејевича где сам био много пута, и чудим се промени. Простор који окружује председника постао је одједном резонантан, ненастањен и празан, попут напуштене куће. Нема оне напетости у ваздуху, оне "државне енергије" која чини власт толико привлачном за људе заражене политиком.

Пажљиво посматрам лице власника канцеларије. Како се само променило! Нестала је самоувереност, артистичност. Ишчезао је шарм — она тајна демонска веселост, која се раније крила иза сваке реченице, стварајући други план разговора и гушећи код саговорника способност да противречи.

Све на силу. Сањив поглед. "Он више није председник" — помислио сам.

И сетио сам се — не оног израза прикривеног страха који је био на видео снимку из Фороса када се он, преплашен, обраћао нама, који смо се овде борили за њега. Већ нечег другог, што се појавило у руском Парламенту, када га је Јељцин буквално присилио да пред урлајућом салом прочита запис са седнице Кабинета министара, где се сваки од њих одрекао свог председника и прешао на страну ГКЧП.

"Понижење — помислио сам — то је оно што је оставило печат на председниковом лицу. Сада је његов одлазак само питање времена."

Управо се о ситуацији са Кабинетом министара и повео разговор. Земља је остала без владе. Ситуација је била прилично озбиљна. Републике су се осећале као победнице над империјом. Савезни уговор је остао непотписан. Тежња ка дезинтеграцији, прекиду веза, могла је изазвати "ефекат домина", када се све руши као кула од карата. Требало је хитно формирати структуру извршне власти.

Било је одлучено да се формира привремени Комитет оперативне управе, правни наследник савезне владе. Место председника било је предложено руском премијеру Ивану Силајеву, а место једног од првих заменика – мени.

Ја сам покушао да одбијем. И то само из једног разлога: моја размимоилажења са Силајевом била су добока и принципијелна. Једном, још годину дана пре пуча, ја сам га својим примедбама довео у такво стање у каквом га, кажу, нико никада није видео. Испричаћу то, пошто ће то објаснити многе ствари. Расправљало се о стварању нових тржишних механизма. Силајев је ствари решавао једноставно: претворио је министарства у такозване “концерне”. За један дан их је, сећам се, формирао шеснаест. Настали су циновски монструми чија је улога била да очувају власт бирократије путем имитације тржишних структура. У суштини то су била иста она министарства у којима се ништа није мењало осим плата и назива.

Нисам могао да схватим: да ли он лаже када говори о преласку на тржиште, или заиста не схвата. А пошто су се та министарства (односно, опростите, “концерни”) налазила на територији Москве, написао сам прилично отворено Савету министара како Москва не сматра исправним формирање таквих мулажа, и због тога усрдно молимо да се она изведу из града.

На саветовању, сазваном искључиво тим поводом, наставио сам: “Ако се превара не прекине, предузећемо мере које се налазе у надлежности градске власти. Нећемо склапати са тим такозваним концернима уговоре о закупу...” Док говорим, видим да премијер мења боју лица. Црвени, устаје, почиње да виче како неће дозволити такву самовољу, како ће поништити све одлуке Москве.

Ја, пак, мирно (како ми се чинило, пошто се у таквим тренуцима у човеку буди неки демонски сегмент) настављам: “Искључићемо струју, воду... Нећемо примати у Москву све те псеудоструктуре... То није тржиште, већ чиста превара”.

Не знам како је та сцена изгледала са стране. Али, иза спољашњег нарушавања етикеције у њој се испољила неспојивост две реформске стратегије: имитационе и реалне.

Сећајући се тога, схватио сам да нећу моћи да радим са председником Комитета. Он је човек старе структуре и ми ћемо се обавезно сукобити. Тако је и било. Али касније.

А у међувремену сам почео да радим у Комитету са великим ентузијазмом. Ситуација је била екстремна: сви су предвиђали глад. Новине су писале да зиму нећемо преживети. Експерти су ширили страх најављујући у перспективи побуне због глади.

Мој задатак је био стварање јединственог система снабдевања намирницама у земљи зараженој бацилом регионализма. Ниједна република, ниједна власт (рејон, град, село) у очекивању експлозије

цена нису желели ништа да поделе, ништа да продају. Ни о каквим уговорима није могло бити речи пошто нико коме није веровао. Ситуација је клизила у апсурд.

Ја сам се сусретао са руководиоцима свих нивоа, убеђивао их, наговарао, сутеришући им мисао о узајамној користи. Организовао сам шему и механизме колективне узајамне помоћи. Разрађивао сам са својим помоћницима нивое цена и количине испорука. Све је то било доведено до количинских показатеља. О дефицитарним производима преговарали смо у Европском парламенту, у Енглеској, Белгији, СРН, Пољској. И сада могу са сигурношћу да кажем да ако, упркос свему, у земљи није било глади, за то су, у приличној мери, заслужни радници нашег Комитета.

Међутим, током рада на томе открили смо невероватну појаву. Политичке амбиције републичких руководилаца су исувише често биле у конфликту са логиком економске користи.

Владајућа елита није желела да се задовољи спољашњим атрибутима суверенитета. Идеја о стварању јединственог економског простора наилазила је на јак отпор политичких група. У једном случају (као у Украјини), то је био отпор националистичких снага, у другим (као у средњеазијским републикама) – отпор државне бирократије, у трећем – чудан spoj једног и другог. Плус – све бројнија пословна елита. Плус – све јаче мафијске структуре. Плус – ко зна шта. Све осим рационалног привредног прорачуна који је био потиснут готово на последње место. Колико год да смо их убеђивали у то да ћемо заједно лакше преживети, тенденција политичке регионализације неумољиво је водила ка економском затварању, најављујући распад Совјетског Савеза у скорој будућности.

Узгред, са тим се чак нисам највише суочавао ја него Григориј Јавлински, који је предводио другу екипу у Комитету. Њему је био поверен пројекат савезног уговора. И он је припремио тај документ. Систем сарадње суверених република у јединственом економском пољу био је детаљно и темељито разрађен. Пројекат је био варијабилан: била је предвиђена могућност асоцијативног чланства, стварање сопствених валута. Ја сам био одушевљен рефератом који је Јавлински изложио републичким председницима. Његова способност да размишља економски (односно да види друштво као систем, чији механизам условљавају привредне перспективе и околности) била је у контрасту са свим што су ти политичари чули до тада. Они су били навикнути да привреду посматрају само као Пепелугу, којој су могли давати било какве задатке, полазећи од политичких амбиција. Заборављали су да је наша земља била здрава и јака онда када државни престиж нису оличавали само ракете и космонаути него и Демидови и Морозови, људи праксе, који су Русији обезбеђивали друштвени стандард и успех на светским изложбама. Био сам сигуран да једно-

ставност, логика, јасноћа реферата морају допрети до наших политичара.

И, нажалост, преварио сам се. Тог дана смо обојица држали реферате. Прво сам наступио ја, и то је било природно: снабдевање храном је бринуло свакога. Изложио сам програм сарадње између република – са роковима и количинама међусобних испорука. Скицирао сам перспективе изласка из прехранбене кризе. Реакција председника је била добронамерна, питања која су постављали била су у циљу прецизирања. Чинило се да би требало да будемо задовољни. Али то што председници нису схватили реферат Јавлинског (реакција им је била изван контекста, питања – у политикантском маниру), просто ме је траумирало.

Схватио сам да нећемо успети да покренемо те људе. Да они не подржавају све те разговоре о тржишту због тога што су поверовали у исправност и јединственост тог начина организовања живота, већ само због тога што им је обећано: перестројка привреде имаће политички ефекат.

Систем приоритета је остао стари.

А то је значило да је рад на оперативном управљању у Комитету постајао бесмислен. Он фактички није имао чиме да управља.

6.

Међутим, повод за мој одлазак нису била та “неадекватна мишљења”, већ, као што се и очекивало, сукоб са Силајевим.

У ситуацији еуфорије због победе (а пучисте је победила, немојмо заборавити, руска власт), он је донео низ одлука чији се смисао сводио на једно: имовина бивших савезних структура проглашена је власништвом Русије. Републички чиновници су моментално почели да заузимају савезна министарства, ресорне просторије, рачунске центре. То је малтене била операција “*Sturm und drang*”.

Ја се нисам слагао са таквом политиком. Ту се није радило о имовини комунистичке партије – у вези са њом је све било јасно, она је остала без газде. Али савезна имовина је имала газду. Њу су стварале све републике. И ја сам сматрао да је треба цивилизовано, компетентно, на основу разређених концепција и отворених прорачуна, поделити онима који су је стварали.

Ту су била два принципијелна става. С једне стране, у тим “хватачким рефлексима” испољавали су се трагови оне, за мене омражене, психологије болшевизма, која је омогућила уништење стабилне руске привреде после октобарског преврата. Фактички, то је била филозофија лумпена и разбојничке пљачке. Шта год да су болшевички идеолози мислили о цељевима своје утопије (а многи од њих су, верујем, били искрени људи), они су практично наметали идеоло-

идеологију криминала. И то је трајало, немојмо заборавити, седамдесет година.

У тим условима о обнављању приватне својине и тржишне привреде могло се говорити тек када се људима врати осећање светог односа према својини као таквој, независно од тога чија је она и како се односиш према њеном власнику. Ако ми себе видимо као владу земље која се опоравља, онда морамо да створимо преседан цивилизованог односа према савезној имовини, решавајући њену судбину отворено и у правном смислу компетентно.

С друге стране, чинило ми се да ћемо замењујући принцип деобе идејом отимања принципијелно отежати перспективу привредне интеграције у будућности. Зашто америчка предузећа могу да раде у Јужној Кореји, а јапанска у САД? Зашто наше суверене републике – државе не могу да буду сувласници предузећа које се налази на територији једне од њих? Јер ако израчунамо (макар и само износе девизних трошкова) колико су сви уложили у такве уникалне објекте као што је космодром Бајконур или Камски аутомобилски завод, савршено бисмо могли да се договоримо да сви буду њихови сувласници. Рецимо, по принципу акционара.

Али Силајев није желео да слуша таква размишљања. Остајући у души руски премијер, он је спроводио само један принцип: све што се налази на мојој територији – моје је.

То је био први корак према оној филозофији одлучивања која је касније довела до многих сукоба и дезинтеграције. Не знам да ли је Русија профитирала од таквих одлука, али не сумњам у то да су оне и код других изазвале “хватачки рефлекс”.

Ја сам предао председнику писмо о противзаконитости таквог прилаза својини бивших савезних министарстава. Говорио сам о томе у Комитету. Рекао сам да ако не покажемо пример цивилизоване поделе заједничке својине, ми ћемо (и то пре свега Русија) више изгубити, него што ћемо добити. Да се све ово што дешава може сматрати вулгарним – и у суштини болшевичким – решењем проблема. Чланови Комитета су ме активно подржали. Силајев је зауставио и заташкао ствар.

Тада сам поднео захтев за одлазак.

Горбачов је био веома љут. Прекоревачо ме је, постиђивачо, говорио ми да не желим да помогнем у тешком тренутку. Поред свега осталог, како ми се учинило, њему је било тешко да схвати како човек, који је позван однекуд “одоздо”, са “градског нивоа”, може да се одрекне свих привилегија врховне власти. Он једноставно није видео оно што је мени за време рада у Комитету постало апсолутно јасно: да ће за неколико месеци, и сва та “врховна власт” и сам Комитет, а и он, Председник, остати без ичега.

“ДРУГА РУСКА РЕВОЛУЦИЈА” — тако се звала телевизијска серија Бибисија о московском августу 1991. године. Нимало не оспоравајући оправданост таквог тумачења тог историјског догађаја, ипак бих хтео да споменем нашу заједничку склоност ка позоришном схватању историје.

Митинзи на улицама, барикаде, крв на асфалту — све то везује пажњу милиона. Када, пак, револуција изгуби позоришна обележја, и пређе на ниво свакодневне рутине, она престаје да буде предмет горућег интересовања.

Међутим, понекад се управо тамо, у свакодневним активностима, и развија права револуционарна драма. Јер револуција је — промена социјалне структуре. А “социјална структура” се и разликује од било ког другог научног појма управо тиме што се прелама кроз судбине људи.

Пошто сам напустио дужност у савезној влади и вратио се “на ниво града”, био сам задовољан због два момента. Као прво, предстојао ми је рад са Поповим, а не са Силајевим, и био сам сигуран да ћемо нас двојица довести ствар до краја.

Као друго, по руској традицији, управо престоница је требало да буде авангарда структурне перестројке совјетског друштва. Победа над пучем је само створила претпоставке за његову промену. Она је ликвидирала врхушку партијске номенклатуре. Пољубила је империјални центар који се ослањао на војну силу. Али целокупно тело социјализма као државног уређења заснованог на државној својини је остало. И за сада нико није знао како га треба преуредити.

Ето зашто је у нашем програму главна тачка била приватизација. Она, претходна револуција, одузела је човеку својину и предала је држави. Сада ју је требало вратити.

Чинило се да после августа не би требало да буде никаквих проблема у вези са тим. Ипак су неопходни закони већ били донети.

На свим положајима налазиле су се — “демократе” или спремни за иновације представници старих привредних структура. На сваком саветовању о питањима приватизације владао је задивљујући склад.

А у пракси — ништа. Ниједног захтева. Ни од продавнице, ни од хемијског чишћења, нити од обућарске радионице.

То је била чудна ситуација која је захтевала стрпљење и сталоженост. Сазивам руководиоце трговине: “Зашто не желите да се приватизујете?” Одговор: “Желимо!” — “Па шта смета?” Испоставља се да ништа не смета, осим ситних, лако решивих формалности. Договарамо се. Разилазимо се. И опет — све по старом.

Позивам министра московске трговине Владимира Карнаухова: “Реци ми, шта ти смета? Па ти си се сложио да је приватизација

неопходна? Путовао си на Запад, видео си да приватник ради ефикасније, ако му се створе услови..." Одговор: "Видео сам. Знам. Али град још није спреман. Нема фармера. Нема великопродајних пијаца. Како ћу да снабдевам продавнице? Док су државне, бар ћу нечим да их снабдевам..."

Договарамо се да хитно направимо великопродајне пијаце. Почине посао. И истог тренутка опет стаје. Нејасно зашто.

Испоставило се да је настала за "демократе" неочекивана ситуација. До сада они су се борили на нивоу програма, ставова, парола, Навикли су да виде противника у отвореној борби за гласове бирача. Сада су се пред њима нашли не идејни конзервативци, већ обични совјетски људи: директор продавнице, искварен социјализмом (пошто је навикао да крадући добија више него приватник, и уопште му није потребна та вражја својина, због које ће морати да устаје у три ујутро, тражи свежу робу, привлачи купца); директор фризерске радње која је прљава и из неког разлога пуна буба шваба; велики организатор који је навикао на дистрибутивни систем, и не зна како да управља у околностима слободне конкуренције.

Нико од тих људи није био идеолошки противник. Они су чак можда гласали "за тржиште". Теоретски нико од њих није волео социјализам. Али "друга руска револуција", пошто је савладала владајуће структуре, набасала је управо на њих.

Попов ме је замолио да упозорим директоре продавница, фризерских радњи, перioniца, да ако до 5. децембра 1991. године не поднесу захтеве за приватизацију, њихова ће предузећа (у складу са законом) бити стављена на лицитацију. Резултат је био у складу са очекиваним: до 5. децембра добили смо осам и по хиљада захтева.

То, наравно, није била класична приватизација. Власник није постајао приватник, већ исти онај "социјалистички радни колектив". Стимуланс за куповину предузећа није била жеља за победом у конкурентској борби, већ страх да се не изгуби посао.

Без обзира на све, московска влада је одлучила да подржи, углавном, тај облик приватизације. Размишљало се тактички; у атељеима, радионицама, продавницама и другим услужним структурама у Москви ради више од милион људи. Опасност од масовне назапслености у случају слободне лицитацијске продаје била је сасвим реална. Перспектива конфликта радника са новим газдама је неизбежна. Ко би био тај нови газда у нашим условима? Човек који је нашао начин да дође до великог новца у социјализму. Односно, по правилу, незаконито. Можда је по својим пословним способностима то управо тај окретни менаџер који нам је потребан. Али у конфликтима са "радним колективом" морална снага не би била на његовој страни. Лако

је замислити колико бисмо протеста, штрајкова, штрајкова глађу изазвали да смо изабрали лицитацију као тотални начин приватизације. Колико би било новинарских и судских истрага, какав талас оптужби би кренуо на адресу московске владе. И како би то успорило читав процес.

Дајући предузеће колективу, ми смо уједно постављали механизам његове даље еволуције. Нека се од данашњих сувласника кристалишу нови приватници. Нека један од њих, онај најпредузимљивији, са највише иницијативе, купи основне фондове од својих колега. А ако таквог међу њима нема — нека сами траже предузетника. Јер у условима конкуренције без њега се свеједно не може. Колико се може живети од издавања половине продајне сале “комисиону”? Годину дана, нека буде пет година. Више од тога неактивни колектив једноставно неће преживети. Нико га више неће дотирати.

До тог закључка је дошла московска влада и Комитет за приватизацију је почео да ради пуном паром. По налогу Попова, вођство у овом послу поверено је Лариси Пијашевој, познатој по својим радикалним ставовима о технологији изласка из социјализма. Новинари су брзо пронашли термин који је означавао њену тактику — “рушилачка приватизација”. Писали су да такве методе исувише подсећају на колективизацију из 30-их година, да Москва тера људе у приватну својину као што их је својевремено Стаљин терао у колхозе. Такве оптужбе су имале основа.

Ја сам неколико пута наступао критикујући методе Пијашеве. Предлагао сам да се са људима ради тактичније, да им се објасне будуће предности приватизације, а не да их заплашују насилним потезима. Јер многи од њих, откупљујући предузеће, неминовно наилазе на привремене тешкоће и губитке. А то је у условима тренутног раста цена врло тешко. Њима треба помоћи, а не само вршити притисак на њих и претити им лицитацијом. Наш циљ је побољшање културе давања услуга, а не деморализација запослених.

Ови спорови су доспели на странице штампе, на екране телевизо-ра. Расправљало се о разлици између “убрзане” и “рушилачке” варијанте програма приватизације. На крају је била прихваћена прва варијанта.

8.

— Па где је овде револуција?! — узвикнуо је старији господин када сам се занео у причи о свим тим необичним стварима. Тога дана он је био замољен да заједно са мном обилази Лондон. Седели смо у неком познатом “пабу”, који је он љубазано понудио да ми покаже. И

одједном сам одатле, са далеког острва, увидео сву безначајност проблема којима сам се бавио.

Мој саговорник никад није видео "паб" који није приватан. Он је знао за проблеме приватизације, чак је присуствовао парламентарним расправама. Али тамо, у Енглеској, радило се о предаји крупних објеката у приватне руке – телевизијског канала, војне фабрике, авионске линије. Он уопште није могао да замисли проблем око приватизације, рецимо, фризерске радње. У свету у којем је он живео, она је увек била приватна.

И зато је он био уверен да наша "револуција" – није никаква револуција, него само спори (претерано спори!) повратак нормалном поретку ствари.

Он једноставно није могао да замисли да је за 70 година на територији СССР никла друга цивилизација. Да су промене које су се десиле захватиле не само вољне и рационалне одлуке, него да су се спустиле до нагона и социјалних навика, формирале менталитет већ трећег поколења. Тако да сада повратак у "нормалну цивилизацију" значи излазак из друге, ненормалне. У којој не можеш да резервишеш собу у добром хотелу. Не можеш да изнајмиш пристојну канцеларију. Не можеш да добијеш обичну информацију. Не можеш да телефонираш на време. Не можеш да пронађеш правну заштиту ако те преваре.

А то значи да се градска власт, позивајући странце да улажу новац у наш град стално сусреће не толико са тактичким колико са цивилизацијским тешкоћама. Бизнисмен долази у страну земљу, али ускоро открива да су га позвали у другу галаксију. Он не може да схвати да су се у "совјеткој цивилизацији" развили људи за које осећање светог не почиње од својине и не завршава се њоме. Он не може да прихвати то да је могућа таква цивилизација у којој нема ничег гарантованог – ни закона који одређују статус уложених средстава, ни норми које регулишу решавање конфликта. Нити начина да се инвестиције осигурају. Ни етике поштовање договора. Нити светости "правила игре".

Када долази овамо, бизнисмен је спреман на свашта. Али, наравно, не и на то да ће се наћи у ситуацији обесхрабрујуће збрке нормативних решења. Он једноставно, ма колико се трудио, није у стању да замисли да је доспео у земљу у којој парламент и влада доносећи нормативне акте најмање размишљају о човеку који ће се њима користити, о његовом пословном расположењу. Због тога што су се формирали у друштву где човек уопште није предвиђен за креатора социјалног живота.

У тим условима само личност још колико толико компензује недостатке структуре. Поповљев ауторитет је чинио оно што је требало да чини здрав систем закона и норми. Пословни људи у њему налазе човека чврсте идеје. После разговора са њим свакодневна активност на зарађивању пара претварала се за њих у свети чин служења прогресу и реду на земљи. Он је оживљавао идеале, делимично заборављене у развијеним земљама — идеје великих мислилаца из времена првобитне акумулације, чији ваздух они данас осећају код нас.

9.

Па ипак је у градоначелниковом програму приоритетна била идеја приватизације стамбеног простора. На њој је посебно инсистирао. Он је објашњавао да док совјетски човек не поседује ништа, од њега се не може очекивати ни радна, нити, поготово, пословна активност.

Комунисти су успели у многим стварима. Али најважнија ствар коју су урадили је то што су искоренили у људима природну тежњу ка стицању својине, врлину поседовања, бригу о томе да треба чувати ствари да би се предале у наследство потомству. Они су урадили оно на шта се нису одлучивали чак ни најватренији идеолози средњег века, који су црпili социјалне идеје из еванђелијских алегорија. На тај начин они су желели да створе "новог човека" — али тај човек се показао као непредузимљив и неодговоран, навикнут не да зарађује него да добија милостињу од државе. Док му не вратимо исконско осећање поседника, ми не можемо очекивати од њега да схвати наше задатке.

Тако или отприлике тако је гласила аргументација московске управе и владе које су се трудиле да убеди делегате да што пре донесу закон о приватизацији стамбеног простора. Московљани живе у државним и кооперативним становима. Њихово моментално преименовање у својину већ ће значити промену психологије тих људи.

Моссовјет се углавном сложио. Примедби готово да није ни било. Али одмах су почеле несугласице у погледу приватизационих закона и процедура. Зашто ће један Московљанин да добије велики стан, а други — мали? Овај у центру, а онај на периферији? Неко у доброј згради, а неко у лошој? За таква питања су постојале све основе. За седамдесет година совјетске власти многи партијски и државни чиновници — управо они који су довели земљу до потпуног уништења — преселили су се Москву, добивши огромне станове у центру. А "обични" Московљани су се селили у удаљене рејоне, у лоше, мале станове. Где је ту праведност?

Расправама није било краја. Одржавала су се безбројна делегатска саветовања. Смишљале су се гломазне технике прерачунавања. Предлагала се доплата за "вишак" простора, за "комфор" за "рејон", за... не сећам се за шта све. Што су дуже трајале те расправе, то је постајало јасније да губимо драгоцену време. Процес приватизације је претио да ће се развући на неколико година.

Ту је градоначелник испољио такву одлучност какву чак ни ја нисам очекивао од њега. Он је надјачао московски парламент. Одбио је све компликоване технике доплате. Инсистирао је на најједноставнијем решењу: "Ко где станује, то и поседује. И нема ту шта да се компликује".

Истина, ствар се није завршила са парламентом: следећа препрека на градоначелниковом путу био је апарат градске владе. Чиновници једноставно нису могли да замисле како да остваре предају станова у власништво без сложене формалне процедуре. Нека, говорили су они, сваки Московљанин прво поднесе "захтев". Затим нека добије сагласност техничке, противпожарне, санитарне и других служби. Затим нека прође кроз специјалну комисију. Затим овера код бележника. Затим...

Градоначелник је и то категорички одбио, инсистирајући на најједноставнијој варијанти: захтев управнику зграде и рок од месец дана. "Како, без комисије? – питали су службеници управе. – Без бележника, без техничке инспекције?" Да, објашњавао је Попов, без свега тога. Само што брже! Ако не створимо у друштву јак слој поседника, биће изгубљена свака основа за преображаје. Нема времена за губљење.

10.

Негде на почетку перестројке, док нисам познавао Гаврила Попова, наишао сам на његов чланак у часопису "Знање – снага". Радило се о историји реформи у Русији. То су била професионална запажања економисте. Али фасцинирала ме је некаква лирска нота у том чланку. Аутор је писао о људима који су себе осудили на борбу са руском рутином. Сви су они, по правлику, лоше завршавали. Постајали су жртве недоследности врховне власти. Њих су искоришћавали и бацали. Нису им дозвољавали да доврше започети посао.

Ја нисам мистичар, али знам да човек може предосећати своју судбину. И зато када ме је једном у новембру Попов позвао рано ујутру да би ми рекао: "Све је бесмислено. Време је да се иде!" – сетио сам се тог његовог чланка.

И заиста је све ишло "као по књизи".

Емоционално расположење је диктирала штампа. Нашавши се у оном међупростору где већ не постоји цензура, али још нису разрађене демократске форме кривичне одговорности због клевете, она се пунила трачевима и неоснованим оптужбама. Новинар је могао да пише како московски чиновници примају мито, не наводећи при томе ни једну једину чињеницу.

Телевизијски коментатор је дозвољавао себи да каже како је “московска влада – најкорумпиранија на свету”, не дајући за то ниједан доказ. Када сам ја, учествујући у емисији, упитао у директном преносу: “Зар ви имате неке потврде за то?” – новинар је био принуђен да се двапут извини.

Наравно, ту хајку су предводиле бивше партијске новине; међутим, ускоро им се придружила и демократска штампа. Па уосталом – градска власт је најближа и најотворенија. Траже од тебе зграду за берзу, а ти им не даш. Траже од града привилегије, и не добију их. И ето разлога за незадовољство. А како ће оно да се исполи и није толико важно: у разговорима да је московска власт далеко “од обичног народа”, или у повицима да “Русију продају странцима”. Важно је да буде што црње. Ја имам дебелу кожу, мене такве ствари слабо погађају. Попов је, међутим, био претерано осетљив на њих.

Други разлог његовог разочарења је била притајена опозиција од стране чиновника. Они једноставно нису схватили шта он жели од њих.

Већ сам спомињао као пример сукобе поводом приватизације станова. Сада замислите да се сличне ствари дешавају на сваком кораку. Говориш им – све обећавају, чим се окренеш – све остаје тамо где је и било. Треба имати посебне борбене особине да се с тиме изађе на крај.

Трећи ниво супротстављања био је московски Парламент. Он је углавном био прогресиван, демократски, али никако није желео да градоначелнику и влади да извршну власт. За време пуча ми смо сви били са исте стране барикада. Нисмо се разлизили ни у програмима. Али када се скупи петсто људи који осећају да иза њих стоји седам милиона градских бирача, њима једноставно није јасно зашто треба да се баве само законима, пореским нормама и ставкама буџета, а све конкретне послове у граду да препусте некоме другом. Ту оживљава деценијама у тоталитаризму васпитавана оријентација ка унитарној власти.

И најзад, размимоилажење градоначелника са руским Парламентом. Тамо су сматрали да Москва нема право да истрчава напред. Зашто не би ишла у корак са свима осталима? Зашто претицати одлуке које се доносе за целу Русију? Попов се опирао, убеђивао их,

доказивао им. Многе фазе реформе су у Москви већ завршене. Ми можемо да идемо даље, брже. Ми ћемо стећи непроцењиво искуство, које ће у случају успеха моћи да се примени на друге. У случају неуспеха, упозориће друге на неправилне кораке. Све је било узалуд. Идеја о давању Москви посебног статуса за спровођење реформи није наилазила на разумевање парламентарца Русије. Напротив, почела је да се укоренjuje предрасуда да "Москва изволева", да је "исувише независна", "претерано самостална", "погрешно тумачи законе".

11.

Дакле, Попов је одлучио да оде и то је изјавио на седници московске владе.

Говорио је узбуђено. Изгледао је исцрпљено. Нездраво. Видело се да је био јако уморан.

Не знам да ли је очекивао такав отпор од стране наше владе, али министри су један за другим категорично наступали против његове оставке. Говорили су да је то готово малодушност. Да он изневерава посао због којег смо се сви ујединили. Да ће његов одлазак ослабити извршну власт. Поткопаће курс реформи. Представљаће ударац реформском крилу у Моссовјету. Ја сам наступио последњи и рекао исто то, само можда, оштрије, чак бих рекао, превише оштро.

Рекао сам да је то апсолутно неправилна одлука. Да он још није подузео оне кораке после којих би могао да говори о оставци. Није нишао до Председника. Ако Јељцин одбије да подржи московске реформе, онда је то друга ствар. Али онда ћемо отићи и ми — сви, који овде седимо. Зато што ми не радимо ово због министарских фотела.

Исто вече сам телефонирао Јељцину. Замолио сам га да прими московску владу. Рекао сам да се ради о нашој реакцији на градоначелникову изјаву о оставци. Председник се сложио.

И примио нас је сутрадан. Слушао нас је врло пажљиво. Постављао је питања. Рекао је да је много тога у нашој интерпретацији ситуације за њега ново. Да је његова неукљученост у московске проблеме последица ретких сусрета. Да наши захтеви имају објективан, а не субјективан карактер. Да он обећава да ће решити сва питања. И заиста, ускоро је издао низ декрета који су давали Москви право на брже — у односу на друге регионе Русије — остваривање реформи.

Тај сусрет је постао преломни моменат који је условио читав ток даљих преображаја у Москви.

Попов се у почетку веома обрадовао. Рекао је да су разлози који су га присилили да да оставку уклоњени. Повукао је оставку. Али црв сумње, општа испрљеност и, што је најважније, све веће размимолажење са током реформи у Русији, већ су, као што се ускоро показало, урадили своје.

Ми смо почели да се бавимо једним пројектом који је, како се могло учинити, био врло интересантан за њега. На моју иницијативу, московска влада је у пуном саставу дала оставку. Дошло је време да се створи нов систем врха извршне власти — “реформска влада”. Без старих бирократских структура. Без гломазног апарата “управа” и “одељења”. Без ...

Али у јеку тог посла, када се чинило да је градоначелник у потпуности обузет њиме, ми одједном сазнајемо да се он сусрео са Председником. — Због чега? — Тражио је дозволу да оде, а да се на његово место постави заменик градоначелника Лужков.

Председник се сложио.

После свега што сам већ описао, то је за мене било толико неочекивано и оставило на мене такав утисак да сам увече, јадва крочивши на кућни праг, изазвао реплику ироничне Јелене: “Никада нисам мислила да ћу видети мужа у таквом градоначелничком стању...”

ДЕЛА ДАВНО МИНУЛИХ ДАНА

Једном приликом, пред оставку, када ми је градоначелник по стоти пут објашњавао да мора да оде, а ја њему по сто први пут да треба да остане, он је рекао:

– Али, сећате се, тако је било и у прошлом веку. После професора Чичерина Москви је био потребан "привредник" Алексејев. Узгред молим вас да приметите: Борис Николајевич (мислим на Чичерина) се одржао на месту градоначелника свега годину и по дана и мало тога је успео да уради. А Николај Александрович – пуна два мандата. Сада је Москви потребан управо такав човек.

Не знам да ли ме је професор заваравао, у жељи да ме заинтересује, играјући се историјским аналогијама. Али већ сутрадан сам на свом столу нашао есеј савременика о Алексејеву, а после месец дана сам знао о "московском стилу" управљања познатог градоначелника све што сам успео да пронађем.

То је било пре сто година.

Седамнаестог децембра 1881. године из Тамбовске губерније у Москву стиже професор Борис Николајевич Чичерин. Он је неколико година у тишини своје канцеларије радио на књизи "Својина и држава", и сада је, ништа не наслућујући, стигао у Москву да се договори око објављивања.

Али каква мора да је била друштвена потреба за либералним руководиоцем (за "демократом" како смо недавно говорили), ако су Московљани већ сутрадан предложили професору место градоначелника! А кроз недељу дана су и званично истакли његову кандидатуру.

Избори су били заказани за крај децембра. Моментално се купује земља са старом кућицом (пријатељи му дају новац) да би се испунио услов који се тиче имовинског цензуса. На брзину се сазива окружни суд (који је био отишао на божићне празнике) ради склапања уговора о куповини.

И пред саму Нову годину познати научник, теоретичар државе, са две трећине гласова побеђује на изборима и постаје начелник московске градске власти.

Блистави почетак. Али какав је наставак? Да ли је професор остварио нешто од онога што је замислио?

Авај. Једним од својих главних задатака он је сматрао увођење реда у градске финансије. Међутим, ликвидација дефицита локалног буџета наилази на скривени, али јак отпор заинтересованих лица. Он жели да уведе регуларне извештаје о делатности управе, али апарат је такав да реферате мора да пише он сам. Покушава да организује московски облигациони зајам — међутим и ту све тоне у равнодушности трговаца и беспомоћности државне банке. Почиње рад на поновној процени градских некретнина, али и то питање остаје за Москву "вечно".

Једном речју, којег год да се проблема прихватао уважени научник, свуда је наилазио на нешто необјашњиво. Он је био навикао да са универзитетске катедре доказује исправност својих концепција, да у тишини библиотеке разрађује принципе напредног социјално—економског уређења. Сада је, рекло би се, могао да оствари оно што је замислио — али сваки покушај је пропадао, као кроз вату, а ако је нешто и успевало, онда је то било у таквом облику да је било боље и не започињати ништа.

Изопаченост стања управљања у Русији — то се види из научничких мемоара — није био у недостатку добрих идеја и компетентних решења, него у одсуству механизма који би било коју одлуку чинили остваривом. На површини градског живота водила се расправа између конзервативаца, који су пузили пред царском влашћу и либерала, који су бранили право руских градова и грађана на сопствено мишљење. Али између те "политике" и живота као да се налазила зачарана зона која је и једне и друге чинила неспособнима за рад.

Управо у том непролазном бирократском простору одлучио је да делује млади трговац, наследни почасни грађанин Москве, Николај Алексејев. Њега је љутила беспомоћност власти. Он је истакао своју кандидатуру против неспособног и сервилног трговца Тарасова не зато што је сматрао себе припадником друге партије, него зато што је у принципу "мрзео партијску припадност" и "презирао друштвена наклапања". Његов савременик, писац Амфитеатров, овако приказује седницу московске думе под председништвом Алексејева:

Делегат: — Господо већници! Сузе удовица и сирочади... Алексејев (звони звонцетом): — Молим, без меланхолије!

Делегат: — Град, попут пеликана, који крвљу храни своју децу ...

Алексејев: — И без алегорија!

Делегат: — Али, господине градоначелниче, принципи градског самоуправљања ...

Алексејев: — И нарочито без устава!

Он је био аполитичан. И, презирући "брбљивице" из било ког табора, супротстављао им се одлучним практицизмом, заснованим на индивидуалној одговорности. Он се држао пословне тактике, засно-

ване на brzini, pritisku, improvizaciji nasuprot pozicionoj borbi grupa, koja je tonula u postepenosti, korektnosti i proceduri.

За Алексејевљев стил карактеристична је епизода у губерњској сталешкој скупштини када је он за 15 минута решио проблем збрињавања душевних болесника који није могао да се реши петнаест година.

План је био једноставан: хитно пронаћи просторију, већ данас је загрејати, сутра поставити лежајеве, а прекосутра сместити болеснике. И одмах је и показао одговарајућу просторију. Рекли су му: одлука ће постати правоснажна тек кроз осам дана. Алексејев је одговорио да преузима на себе да је активира већ сутра. Опет су му рекли да ће сам записник са седнице бити готов тек сутрадан – Алексејев је предложио да се уместо записника узме лист папира, да се на њему напише одлука и већ данас пошаље на оверу. За време одмора Николај Алексејевич је стигао да се сретне са власницима зграде и добије пристанак. А сутра је саопштио да је кућа већ загрејана, припремљени су војнички лежајеви, нађено је особље и спремљен је веш.

Многи су сматрали Алексејева идеалним руководиоцем градске управе (извршног органа), али никако и идеалним председником Градске думе – што би било исправно да је у Русији у то време био развијен принцип поделе власти. Неки су му замерали ауторитарност и, у суштини, презир према демократском начину мишљења. И ту је тешко нешто приговорити, ако се наравно заборави да је он потискивао своје опоненте не због тога што је по свом карактеру био склон томе, него искључиво ради постизања задатих циљева.

Седница 19. маја 1892. године привукла је у Думу масу публике: решавало се питање о зајму за изградњу канализације у Москви у износу од осам милиона рубаља. Опозиција – 23 човека који су одлучили да блокирају Алексејевљев пројекат - договарала се у кафани Великог московског друштва, преко пута зграде Думе. Али када су дошли, испоставило се да је питање већ решено. Опозицију су почели да завитлавају, називајући је “кафанском поткомисијом”.

Да ли су такве методе биле “презир према демократији”? Или, пре, тактичка вештина, склоност ка импровизацији, или једноставно, досетљивост?

У разним верзијама кружи легенда о Алексејевљевом клањању једном трговцу због даривања велике суме новца за болницу. Навешћемо једну од њих. Психијатријска болница се налазила у бившем морнарском старачком дому у Сокољницима. Предрачун за нову болницу износио је 1 500 000 рубаља. Николај Александрович је даривао велику суму и позвао трговце да га следе. Један од најбогатих, Т., познат по свом тврдичлуку, приложио је свега десет хиљада. И на наредној скупштини, где су били најугледнији градски трговци, Алексејев му је пришао:

— Баш сте ме увредили, Иване Сергејевичу, за такву ствар — свега десет хиљада! А ја сам био решио: ако Иван Сергејевич да педесет хиљада, поклониху му се до земље!

И истог тренутка се срушио на колена. Збуњени Т. га је молио да устане, уверавајући га да обећава, али Николај Александрович је упорно стајао на коленима и понављао: "Док ми не уручите чек, нећу устати!" Неко је отрчао по перо и мастило — Алексејев је и даље клечао. И тек пошто је добио чек, устао је, отресао праšину и рекао тако да га чује цела сала: "Ето, а ја сам и за двадесет пет хиљада био спреман да клекнем". Т. је пожурио да се удаљи.

Стално је нешто импровизовао. Председавајући у градској канцеларији за војна питања неочекивано је организовао испит за регруте који су поднели учитељска сведочанства која су их током школовања ослобађала од служења у војсци. И убрзо се испоставило да многи од учитеља чак нису умели писмено да напишу ни две речи. Савременици тврде да је од тада тај начин избегавања војне обавезе престао да се употребљава.

За време колере, лично је у зору вршио инспекцију градских пијаца, конфискујући незреле јагоде; међутим, сиромашним достављачима је исплаћивао вредност конфисковане робе. За време глади отворио је додатне градске пекаре да би спречио спекулације са хлебом. Лично је путовао на југ због куповине жита.

Таквих примера има пуно. Али није само способност за брзе, одлучне акције оно што ме највише привлачи код Алексејева, него његово умеће да донесе истински управну одлуку. Односно такву одлуку која извлачи креативну енергију из на изглед безнадежне околности.

Ми данас уживамо гледајући прелепо здање ГУМ-а преко пута Кремља. Оно се изванредно уклала у архитектонску целину Црвеног Трга. Тешко је замислити нешто друго на његовом месту. И потпуно је немогуће замислити ону гомилу трговачких тезги и тезгица које су се ту нашле после Наполеоновог пожара. Поред тога што су се преправљале без икаквог плана и архитектонског надзора, оне су биле и у ужасном санитарном стању. Од 1860. године генерал-губернатор је покретао питање уклањања "горњих трговачких редова" који кваре изглед престонице. Али проблем се није решавао до 1886. године, док Алексејев није сазвао скупштину власника тезги и наговорио их да сви издвоје средства за стварање акционарског друштва. Изабрали су посебан комитет којим су поверили израду статута и усаглашавање интереса. Идеја је била једноставна: свако ће добити место у новом трговачком центру, а до тада — тргујте у специјално за ту сврху изграђеним привременим објектима. Већ у септембру 1889. године почело је рушење старих дућана, а у мају следеће године — постављање нових. Истина, као и увек у Русији, остваривање ра-

зумног плана није прошло без самовоље виших власти: по хиру генерал-губернатора, рушење старих дућана је било наређено изненада, тако да Алексејев чак није стигао да упозори неке од власника дућана, због чега су они једноставно пропали. Руководилац града је покушао да осујети губернаторово насиље, спасавајући идеју добровољног пристанка. Али шта да се ради: молбе да се обрати пажња на потребе људи само су нервирале царског намесника. Па ипак, план је успео. До 1893. године прелепо Померанцевљево здање је било саграђено, и тада су привремене железне тезге у којима се све то време трговало биле пренешене на Болотни трг.

Обраћајући се думи на скупштини 18. априла 1889. године поводом истека првог четворогодишњег мандата, Алексејев је рекао: "Пре четири године ми смо започели са извршавањем наметнутих нам од стране закона обавеза, без речи, без обећања..." То је био његов кредо. Али најважније је било то што су се обавезе извршавале "без речи": Алексејевљева дума није оставила својој наследници ниједан неразмотрени извештај, док су ранији састави умели да их накупе и по шездесет.

За време Алексејева био је изграђен велики Митишчински водовод.

Започети су радови на канализацији.

Саграђене су градске кланице.

Отворено је тридесет градских училишта.

На његову иницијативу почела је припрема за изградњу путничких железничких станица на Нижегородској и Курској прузи.

И још мноштво започетих градских пројеката, укључујући и културне: управо је он, као извршилац опорухе С.М. Третјакова, инсистирао да се дарована сликарска галерија без одлагања преда граду.

Капитал самог Алексејева, како пише савременик, био је кредитна каса Москве. Пуно је даривао. И толико је трошио на репрезентацију (гајећи склоност ка пријему делегација и учествовању на конгресима) да његов наследник Рукавишников, човек, судећи по свему, ништа мање богат од њега, није издржао наметнути ниво репрезентације и 1896. године дао је оставку на дужност. Тада је, схвативши колико је то значајно, Дума изгласала градоначелнику велику своту за трошкове репрезентације.

Питање извора Алексејевљевог богатства није сасвим расветљено. Он је вероватно имао довољно енергије и времена и за своје послове. За нас је важно нешто друго: на који начин фабрикант-милионер као друштвени радник налази у себи снагу да не наступа у име фабриканата-милионера, него, напротив, често у супротности са интересима сопствене групе. Ево једног примера за то. У Петербургу је заседала комисија за разматрање односа између газда и радника. Расправљало се питање ублажавања закона о радничким казнама, које су чиниле

неподношљивим и без тога нимало лак положај пролетаријата. Атмосфера је била напета, питање је могло бити решено и овако и онако. Индустијалци су, наравно, хвалили патријархално благостање које је владало у фабрикама. Алексејев је ћутао док није смислио "потез" у свом маниру. И онда је подсетио присутне на недавну седницу комисије за војна питања која се одржавала у истом том здању: армију је бринуо проблем физичког стања регрута — индустријских радника. Говорник је заједљиво изразио сумњу у погледу патријархалног благостања у римским фабрикама, и повезавши државно питање о борбеној спремности армије са знатно личнијим питањем, навео највише чиновнике на закључак да је неопходно ублажити индустријско законодавство у корист пролетаријата.

Увек је занимљиво посматрати Алексејевљеве "потезе". И поред све разноврсности, они се обавезно увек одликују истим стилем, истим рукописом. Он одлучује да се бори са корупцијом. Међу трговцима је кружила изрека да на свету постоје два страшна места: пакза и Сиротињски суд. Мислило се на реликт из времена Катарине, који је делио старатељство имућних трговаца над удовицама и сирочићима. У зависности од састава осиротеле трговачке породице, старатељство је могло да има различите облике, а самим тим су чиновници добијали простор за маневрисање и примање мита. Алексејев је без сувишних речи преузео на себе дужност председавајућег у сиротињском суду; грејао је и осветљавао просторију за сопствени новац, а у исто време је поставио на дневни ред питање финансирања. Ствар је у томе да су чиновници добијали мизерне плате: шеф одсека, који је био обавезан да на свој рачун издржава помоћника, добијао је три рубље месечно (мање од стражара), што је неизоставно претпостављало "прехрањивање" помоћу мита. На крају је чиновничка плата била повећана четрдесет пута и корупција је престала.

Успешност је кључна реч за оцену Алексејевљеве позиције. Он је, како то сада говоримо, био "из партије привредника", и ја сам сигуран да је у Русији било више таквих, она не би морала да доживи легендарну "пословност" бољшевика.

Последња два дана свог живота Николај Александрович је провео у Думи.

Девог марта 1993. године било је заказано полагање заклетве нових думских већника и представљање кандидата за руководиоце града. Алексејев је био изабран за већника, али није пожелео да се кандидује за трећи мандат.

Ујутро је дошао у Думу и по обичају започео пријем посетилаца. Новохоперски малограђанин Андријанов је на уобичајено питање: "Шта желите?" одговорио са два пуцања.

Услед тешког стања, лекари се нису одлучили да превозе умирућег. Операција, коју је извршио Н.В. Склифосовски, није могла

ништа да промени. У Думу је била донесена Чудотворна Иверска икона Божје Мајке, пред којом је протојереј Архангелске саборне цркве заједно са локалним духовницима извршио молепствије за здравље рањенога.

Алексејев је умро у зору 11. марта.

Његов убица је проглашен неурачунљивим и није одговарао за свој чин. Да ли је неко стајао иза њега, остало је нејасно до данашњег дана.

Увек ме је интресовало питање: каква је то земља у којој убијају такве људе као што су Столипин и Алексејев? Ја схватам сву некорктност таквог питања. Сваки историчар може лако да опише јединственост околности, може да наведе хиљаду могућих разлога и затрпа нас статистиком. Али онда се тако може рећи и за Пушкина. Међутим, када Марина Цветајева пише да је песник у Русији онај кога убијају – ми разумемо симболичан смисао те реченице.

Извесна социјална нетрпељивост према слободној и јакој личности на фону аморфне масе, коју држава сматра својим власништвом, – судбина је, чини ми се, не само песника у Русији него и људи који су, заобилазећи политику, повезивали пословну окретност и високо осећање одговорности. И њих су, такође, на овај или онај начин, "ломили" у свим временима.

Ако се сетимо да је Алексејев пред смрт рекао: "ја умирем као војник на положају. И не припишемо те речи искључиво извесној театралности (која је несумњиво била својствена том човеку), могли бисмо покушати да објаснимо шта је он подразумевао под независним понашањем. И због чега му снажан унутрашњи темперамент и вештина да не" пузи пред властима" нису засметали да издржи пуна два мандата у времену контрареформи и ускраћивања права градској самоуправи у коју је он уложио толико снаге и ума.

Можда је осећање "војника на положају" било последица директног односа са државом, мимо свих империјских инстанци. Нека је он, за разлику од Чичерина, поново почео да прати војног генерал-губернатора приликом званичних одлазака у Петербург. Зато је био у стању да о истом том генерал-губернатору пусти виц по Москви (како је овај поздравио шведског краља рекламом на кутији шведских шибица), а то је за ауторитет централне власти било страшније од непоштовања процедуре. Мирећи се са империјским инстанцама, које је презирао, он је то чинио у интересу империје, као такве, чијим се – са извесном узвишеном патетиком – војником осећао.

Алексејев је умро у четрдесетој години. Петину свог кратког живота – односно свега осам година – био је руководиоца града.

Али је оставио такав траг у биографији града, да су га сви који су писали о Москви и њеној историји без изузетка називали "најтипичнијим московским" од свих претходних и будућих руководиоца

града. У чему је ту ствар? И какав је то нарочити {московски} квалитет?

Ово питање није за нас без значаја. Зашто? Зато што сада, када обнављамо основе градске самоуправе, ми морамо бити сигурни да не одступамо од историјске традиције, да не намећемо граду нешто страни, што није укорено у колективном сећању Московљана.

Може се непрестано говорити о томе да је Москва после бољшевичке преправке постала сасвим другачија, да је радикално променила састав становништва, да се распинула, искварила типском градњом, да је толико тога изгубила. И без обзира на све, свако ко овамо долази, а поготово онај ко се настањује овде, неизоставно прихвата "дух Москве", који на парадоксалан начин комбинује снагу једне од највећих престоница савременог света са задивљујућом патријархалношћу и присношћу, које не само да нису ишчезле током протеклих година него су се чак и појачале. То сам чуо од странаца који посећују престоницу, од пријатеља из других република, из других градова. То осећам сваки дан, обилазећи удаљене рејоне, срећајући се са људима. Чак и сам стил општења руководиоца извршне власти са грађанима је сасвим другачији од онога у Орлу или Санкт-Петербургу.

Он се формира спонтано и независно од било чије намере – кроз неформалну отвореност Бориса Ноткина у директним емисијама уторком, преко пријатељског руковања са посетиоцима градске управе, независно од тога због чега долазе; кроз готово скандалозне захтеве неке зграде када изађеш "на терен": зашто ниси дошао раније, зашто ниси поправио кров, како можеш да имаш друге послове кад овде прокишњава?

Управо та нарочита непосредност у односима, коју бих ја назвао сродношћу, простира се на обе стране, и на становнике и на руководиоце. Јер ако је за све што се дешава у граду крив лично градоначелник значи да он није формални руководилац извршне власти, већ "газда" који је дужан да осећа личну, готово домаћинску повезаност са сваким проблемом, са сваким центиметром градске територије, са сваком пукотином на асфалту. А такав однос улива енергију, снагу, самопоуздање. Тако да уколико не успеваш да урадиш све, не стижеш да поправиш све на време, закрпиш, исправиш, онда и према томе почињеш да се односиш као према кваровима у кући због којих те грди жена.

Управо такав "газдински" квалитет, чини ми се, осећамо код Алексејева. Од њега потиче – и то је можда оно најважније – оно осећање града за које су савременици, говорећи о томе, употребљавали реч "патријархалност", имајући у виду ону посебну блискост односа и непосредност нарави које западна идеја формализације, доведена у Русију из Европе за време Петра, ставља под сумњу. Пошто је остала

престоница оне Русије пре Петра, Москва је заузела унутрашњу опозицију према том отуђеном формализму. За разлику од Петербурга, где је наметана идеја светости и неоспорности владајуће хијерархије и формалне процедуре, стара престоница је ту идеју схватала као страну специфичном руском духу. И мада је у Москви такође било пуно људи који су се прилагођавали новим односима, они нису постали оличење града.

Оличење града је постао Алексејев, који је умео да "игра" по неким посебним московским правилима и докаже њихову ефикасност. Маневришући између царских претензија на апсолутну власт, конзервативизма чиновника и равнодушности становника, он је ставио карту на традиционални "газдински" тип управљања: прецизан и због задатака и због њиховог насилног извршавања, без освртања на хијерархију и процедуре.

Не желим да поетизујем такав начин управљања. Он је изнуђен, прелазан и, наравно, било би пожељно да се све организује тако да не буде потребе да му се икада прибегава.

Али још и данас, Москва, као престоница, утеловљује руски дух, који се непрестано помера ка граници аморфности. А то значи да када успемо да донесемо и ефикасно остваримо правовремену одлуку, оно што добијамо није само резултат. Ми прелазимо са омраженог начина живота између застоја и безакоња на смирени и постојани динамични развој. Све одлуке које спроводи данашња власт имају у позадини и тај други, можда, ништа мање важан циљ.

ИСТОРИЈА ЈЕДНЕ ПАРЛАМЕНТАРНЕ РЕПЛИКЕ

То се десило 10. децембра 1992. године. Тог дана су ме позвали у руски Парламент. На разговор. Неко је пустио гласину о припремама за заузимање Белог дома.

Узмиреност делегата подгревана је и тиме што је претходне вечери неки народни посланик, упустивши се у дискусију са људима који су се окупили око хотела "Русија", добио по глави пијачном торбом. У торби је случајно била флаша од пива. Посланик је отпремљен у болницу, али после пола сата је пуштен. Ујутро је дошао на седницу са умотаном главом, и то је дало повод узнемиреним делегатима да поставе питање поверења градској влади.

То је било сложено време. Заоштравао се конфликт између извршне и представничких грана руске власти – конфликт који се, као што је познато, завршио трагично..

Ја сам честитао настрадалом делегату на срећном исходу, и у име градске управе уверио пристуне да је ситуација у граду под контролом. Већина се задовољила датим уверавањима. Али неки, они најбешњи, одлучили су да не пропусте прилику... И тако један од народних посланика узима реч:

– Хајде да сменимо оног Лушкова! Одмах сада! Дајем предлог! Молим да се стави на гласање! Ко је за?

У том тренутку ја сам се насмејао.

Кажу, врло гласно.

Право у микрофон.

Односно тако да чује цела земља.

– Извините, неће моћи. Нисте ви бирали градоначелника, него Московљани. Сада само они могу да га смене.

И у том тренутку, гледајући салу са говорнице руског Парламента, осетио сам сву дубину московске историје.

Историје, која је непоколебљиво ишла ка томе да таква реплика постане могућа.

1.

Почетак овог догађаја губи се у далекој прошлости.

Проучавање те прошлости, нажалост, не даје основе за тврђу да је тежња ка слободи била исконска московска традиција. У време када

је у Европи већ кружила изрека "градски ваздух чини човека слободним", руска престоница се у целости потчињавала идеји државности.

Средњовековна Москва је била прецизно подељена на два дела — Кремљ и Посад. Унутар Кремља налазио се царев дворца и сва његова, како то сада кажу, "инфраструктура". Ту је била саборна црква, затвор, кућа бољара и војника и празна — за случај војне мобилизације — "опсадна дворишта".

А сам град је живео споља. Ту су биле избе "световних" људи, оних који нису били у државној служби. Њихови односи са царем ограничавали су се на обавезу да поштују закон и да плаћају порез, или, како се тада говорило, да "тегле царева намете". Али карактеристично је да су само они који су теглили те намете и чинили градску заједницу. У Посаду (предграђу), недалеко од Кремља, стајала је друштвена "световна изба". Овде су се окупљали чланови заједнице на збор и на изборе за старешину. Међутим, ни збор ни старешина нису се бавили градским проблемима. Декрети, рецимо, о правилима војње у Москви доношени су на државном, а не на градском нивоу. Локална власт је била потпуно потчињена царском војводи.

Чиме се у том случају бавила градска заједница? Само једним — разрезом пореза по двориштима и скупљањем пореза и других дажбина од грађана. Истој идеји били су подређени и избори: старешина је биран међу најбогатијима ("прворазредним људима"), који су били способни да одговарају на општеградске обавезе и у случају потребе да надокнаде губитке из личних средстава.

Тако је изгледао тај систем. За разлику од градских комуна средњовековне Европе, становници руске престонице нису ни претпостављали да постоји могућност друштвеног самоуправљања. Па ипак је занимљиво то што од самог почетка налазимо овде неке његове елементе — општеградски збор, изборе старешине, световну благајну.

2.

Петар I је волео све што је европско. И рекло би се, ко ће ако не он, велики реформатор, да унесе у тај систем дух европске демократије. Међутим, у пракси, он није урадио ништа слично. Два пута је приступио остваривању градске реформе, али сваки пут се све сводило на отварање нових установа са страним називима. Тако се 1699. године у Москви појавила "бермилстајарска палата", касније преименована у "градску већницу". Касније се уместо "градске већнице" формирају "магистрати".

Међутим, суштина свих таквих установа, без обзира на страна руском уху имена, остајала је иста: убирање државних дажбина и суђење људима из Посада. Иако је закон прописивао изборност магистрата, постављао је таква ограничења да су ту могли доспети само

најбогатији људи, социјално далеко од већине. Циљ избора није било постављање човека у кога већина становништва има поверење, већ гаранција држави да ће град редовно уплаћивати у благајну.

Решавање градских проблема било је замишљено као посао полиције. Истина, полиција у то време уопште није била оно што ми замишљамо по историјским филмовима, односно била је не само орган силе него и комунални орган. Али то је већ друга тема, за коју овде нема места: ми покушавамо да пратимо судбину градских власти.

Петар је урадио другу ствар, врло важну за нашу историју.

Он је преместио престоницу у Петербург. У трајању тачно два века (од 1712. до 1918) Москва је добила статус "друге престонице".

А то су били најбољи услови за развој идеје градске самоуправе, независне од централних власти.

3.

Ја сам на изглед почео своју причу издалека. Али то је неопходно због постављања историјског репера.

У противном се не може схватити шта се то заправо десило оног дана у сали Парламента.

Делегатима се није супроставио један човек, већ сви они о којима ће овде бити говора. Сви који су својим напорима допринели да се прође истријски пут од оног бесправног положаја града, који смо управо видели, до онога, што је мени омогућило да се насмејем.

Најважнији стадијум на том путу била је реформа Катарине Велике. Управо тој царици, да се ја питам, поставио бих споменик на тргу између Белог дома и Градске управе. Она је учинила оно најважније: увела је закон који је поставио основе московске градске самоуправе.

Катаринина "Градска уредба" је имала пред собом два циља. Прво, да уједини све грађане у јединствено "друштво градско". И друго, да препусти органима тог друштва управљање градским пословима.

Специјалним декретом била је конституисана дужност градоначелника. Затим са још два декрета – Московска заједничка дума (представнички орган) и Шестогласна дума (извршни). Градоначелнику је било додељено руковођење и једним и другим телом.

Петнаестог јануара 1786. године десио се историјски догађај.

Текст протокола тог догађаја звучи као песма у прози. Имам жељу да га одрецитијем. Хајдемо заједно:

"1786, јануара 15. дана, у присуству московског господина губернатора...

градоначелник Ситников, а са њим изабрани по бодовима на општим изборима... доле потписани већници,

по полагању заклетве о извршавању Милостиво дароване од стране Њеног Императорског Величанства градовима уредбе, ступивши у скупштинску салу и по упућивању Господу Богу за здравље Њеног Императорског Величанства молитве, и по освећењу Казанске саборне цркве од стране свештеника светом водом и по шкропљењу њоме места,

сачинили су заједничку градску думу ”.

Покорно доневши одлуку да ”рапортима обавести московску губернијску управу о отварању седница ”, заједничка дума је приступила изборима за Шестогласну.

4.

Као што сам назив говори, Шестогласна дума (то је прва претходница данашње градске управе) била је састављена од шест већника (”гласних ” – на руском) – по један представник сваког разреда грађана.

У складу са ”Градском уредбом ”, ти делегати су морали да се баве свим градским проблемима. Али чим би покушали да у пракси остваре своје право, одмах су осећали да царска власт ни не мисли да се одрекне уобичајених пуномоћи. Ни главнокомандујући, ни губернатор, ни шеф полиције нису желели ни да чују за самосталност нових друштвених органа, гледајући на њих искључиво као на додатак државне административне машине. Ево неколико примера из московског живота из времена Катарине.

У жељи да заради паре за град, Дума је покушала да изнајмљује на лицитацији ловишта рибе, локације за дућане, скеле... Губернијска управа је послала Думи декрет са укором због самовоље.

Дума је покушала да се позабави смањењем цена прехрамбених производа. Полиција се категорично супроставила: то је наша прерогатива.

Губернатор је пак затражио да чланови Шестогласне думе по реду... дежурају на пијацама и пазе да не буде закидања на мери и варања купаца.

Стидљиви покушаји делегата да објасне како контрола на пијаци ”није законом дозвољена дужност, пошто се она не састоји у личном надзору, већ у предупређивању и спречавању нереда путем наредби ”, нису били услышени.

И тако у свему. У свакој области градског живота понављала се једна те иста прича. Према закону, уплитање државних органа требало је да буде ограничено искључиво на стављање питања на разматрање у Думи. У пракси, царски намештеници су тај закон сматрали само чудаштвом просвећене царице. Решавање градских питања су остављали у своју надлежност.

5.

А даље је, као што то већ обично бива у Русији — кренула збрка. Наследник престола, император Павел је просто мрзео мајку. И све што је она смислила категорично је поништио. Конкретно, укинуо је целокупну московску самоуправу — и обе Думе, и дужност градоначелника.

Зато је са унуком покојна царица имала среће. Александар I је обожавао покојну баку, и све што је татица поништио—обновио је. Тако је Москва поново добила и обе Думе и једног градоначелника за све.

Али градска самоуправа, која је почела да вене већ од самог рођења, таворила је на маргинама друштвеног живота све до реформи шездесетих година. Неприметно за савременике, Општа градска дума је практично прекинула своју активност. Њени већници су тек повремено помагали члановима Шестогласне у комуналним пословима. А и тих послова није било пуно.

Градоначелници тог времена нису нарочито познати, а ако су их савременици по нечему и запамтили, онда је то било више због њихових "московских" нарави, а не због друштвене делатности. Нашао сам, на пример, успомене о градоначелнику са краја 1850-их — Михаилу Леонтјевичу Корољеву. Ево шта пише очевидац:

"Обично смо ишли да пијемо шампањац у вински подрум Богатирева поред берзе на тргу Каруњина. Прво је Корољов стављао на сто свој шешир — цилиндар, затим смо почињали да пијемо, и пили смо све док се шешир не напуни чеповима од шампањца: тек тада смо завршавали с пићем и разилазили се..."

Можда је тај градоначелник радио још нешто у вези с градским пословима, али запамћен је само по свом шеширу са чеповима. По свој прилици, то није случајно.

6.

Али историја је, наравно, занимљива пре свега због своје непредвидивости. Потпуно неочекивано долази друга епоха. Са ступањем на престо Александра II активира се друштвени живот московског племства.

Сви маштају о либералним преображајима. Односно, пре свега, наравно, о ослобођењу кметова. Али на другом месту је у московској јавности било спровођење градске реформе, или, како се говорило у посланици цару, "давања већег простора локалној самоуправи".

Можда би, као и обично, све и остало само на разговорима, да није било напора практичних организатора. Дужност генерал-губернатора је у том тренутку вршио Павел Алексејевич Тучков. Он се са таквом

симпатијом односио према идејама "самоуправљача", са таквим се ентузијазмом прихватио посла, да су у Петербургу само дизали обрве. Пре свега, Његова Екселенција Пал Лексеич је послао у престоницу молбу за конституисање (да, добро погледајте!) "Комитета за састављање нацрта о побољшању градског друштвеног управљања у Москви". Не звучи лоше, зар не?

И заиста је направио такав комитет. Московљани су почели да раде са необичним ентузијазмом. Већ у марту 1860. године у Петербург је кренуо готов пројекат закона. Али, наравно, у престоници такође нису били мутави. Две године је отишло на разна одлагања и усаглашавања. Па ипак, као што се данас каже, "воленс-ноленс", најзад се појавио нови царев декрет. Називао се: **УРЕДБА О ДРУШТВЕНОЈ УПРАВИ ГРАДА МОСКВЕ**.

Најбољи у том документу је наравно назив. Али не само то. Као прво, градоначелник је сада био подређен искључиво Думи.

Као друго, био је укинут сталешки цензус за кандидата (градоначелник је сада могао да буде свако ко поседује 15 хиљада капитала и непокретну имовину у оквиру Москве).

Трећа новина – уместо Шестогласне била је конституисана Организациона дума. А напуштање старог назива било је повезано са повећањем броја делегата. Било је прописано да се у извршни орган бира не један већ два делегата из сваке сталешке групе (племића, почасних грађана, трговаца, занатлија, малограђана) – укупно 10 већника. То још увек није бог зна шта, али се ипак назире тенденција.

И сада прелазимо на четврту новину, нажалост не тако пријатну. Без обзира на обећавајући назив, нови закон уопште није давао Организационој думи самосталност. Она је по неким питањима била подређена министру унутрашњих послова, по неким другим генерал-губернатору. Што се тиче грађанског губернатора, њему је било дозвољено да "председава у Организационој думи у свим случајевима, када то сматра неопходним".

Али добро је у свему томе било то што је сада све било по закону. Односно, царски намештеници се више нису самовољно мешали у послове градске управе, него позивајући се на слово декрета. А то значи да је понешто било могуће постићи.

7.

Уосталом, све то можда и не би имало толики значај да у руководству Москве нису дошли нови људи, који су умели да користе закон. По градској уредби из 1863. године, друштвено управљање градом могло је бити поверено племићима (који су раније били у губернијским органима власти). И ето, на наредним изборима по први пут бива изабран не трговац, као што је било увек раније, него наследни

племић, кнез А.А. Шчербатов. Сада је тешко схватити значај тог догађаја. Најпривилегованија класа Русије признавала је важност градске власти за формирање "грађанског" (по тадашњој терминологији) друштва, изграђеног на начелима изборности и слободе.

На следећим изборима (1869) — поново племић. Кнез В.А. Черкасски. У Петербургу су одмах закључили да је све то већ превише. Нешто су предалеко отишли Московљани у свом слободоумљу. Био је потребан повод да се са тиме изађе на крај. И повод се нашао. Десила се нека међународна ситуација, нешто у вези са Кримом. Руска влада је послала дипломатску ноту. А реда ради, као што је уобичајено, затражила је "посланицу" од московске јавности. О томе да Московљани подржавају став владе... Све у свему, као што се увек ради. Московљани су написали "посланицу", изразили подршку — међутим, уметнули су у текст неколико модерних сентенци попут: "влади — простор за владање, народу — простор за мишљење". И још понешто у истом духу.

У Петербургу су одлучили да не пропусте прилику. Министар унутрашњих послова вратио је "посланицу" московском генерал-губернатору, саопштивши му да нема намеру да такве глупости показује цару. Финале је било решено. Московски градоначелник кнез Черкасски је дао оставку. За новог је изабран трговац И.А. Љамин.

8.

Па ипак је прогрес текао незауостављиво и на неки начин независно од било кога.

По новој "Градској уредби" (1870) уместо Организационе думе појавило се Градско веће. Суштина, наравно, није у називу, мада је и он одржавао важан процес: у извршном органу се поред делегата појавио и мали апарат. А најважније је било то што је та нова претходница данашње градске управе била подређена само Општој думи, а не и владиним органима.

Први пут у историји Русије закон је обећавао самосталност у пословима градске самоуправе. Истина, релативну самосталност. Законска формулација је гласила: "под надзором губернатора". Шта значи "под надзором"? То значи: радите шта хоћете, али усагласите то са "Губернаторовом канцеларијом за градске послове". Каква је сад то "Канцеларија"?

Она се састојала од седам људи — четири представника царске власти и три представника градске. Природно, све се обично решавало у складу са владином тачком гледишта.

Градоначелник Б.Н. Чичерин спомиње јединствен случај када то није било тако: "Стигло је неко циркуларно писмо од министра које је нарушавало право града у очигледној супротности са законом.

Три владина члана су наравно била за извршење, а три изборна – против. Одједном је Перфиљев (губернатор) почео да говори у корист града.. Примакавши му се, шапнуо сам му на уво: "Шта је то, Василије Степановичу, ви изгледа желите да постанете грађанин?" Он ми је исто тако шапато одговорио: "А који министар је послао овај циркулар?" – "Претходни". – "Па руши га онда!" – узвикнуо је он и насмејао се."

О Борису Николајевичу Чичерину, тамбовском земљопоседнику и професору Московског универзитета већ смо говорили. Овде, у наставку теме, можемо да додамо још неколико речи. На празничном универзитетском ручку он је одржао тако "либералан", како се тада говорило, говор, да је московски генерал-губернатор, кнез Долгоруков, одмах написао у Петербург да се такве слободе "могу претворити у својеврсни парламентаризам, ка којем се већ назире тенденција". Чичерину је било речено да цар "налази тај говор потпуно неумесним неодговорајућим за човека који има звање градоначелника престонице".

Али професор није услишио монархово упозорење. И ускоро је на неком другом свечаном ручку рекао нешто о "непријатељима слободних установа, који виде једини спас Русије у голом начелу власти", преко чега у Петербургу већ нису могли да пређу. У редакције свих новина стигла је забрана за објављивање Чичериновог говора. Градоначелника су убедили да би било добро да напусти дужност. Он је дао оставку. Московљани су га, пак, окупивши Думу после летњег распуста, изабрали за почасног грађанина града. У Петербургу су поништили ту одуку...

9.

Како интересантно тече историја! Управо смо (на примеру Чичеринове оставке) видели жестоки отпор центра, непостојање жеље да преда локалну власт. Па то је несумњив корак уназад, мислимо ми – држава одузима граду право на различиту тачку гледишта од владе... .. Да, све је то тачно. Али историја се не креће само по једном колосеку. Управо у оном тренутку када главни процес застаје, негде у близини неприметно се рађа нови, изузетно важан за нашу тему.

При томе мислим на прелазак комуналних функција од полиције ка градској власти.

Да бих илустровао тај процес, морам мало подробније да испричам о свом љубимцу, градоначелнику Николају Александровичу Алексејеву, о његовом циновском послу на сређивању прилика у граду. Једино се плашим да ће се таква прича одужити и одвући нас од парламентарне сцене, од које смо почели и на коју смо обећали да

ћемо се вратити. Споменућемо једну ствар. Прелазак комуналних функција од полиције ка градској власти текао је дуго и мучно, пошто је био повезан са питањима особља, финансирања, а и престижа полиције. Алексејеву је све пошло за руком зато што је радио у тесном контакту са шефом полиције Власовским, и без тог контакта тешко да би успео много тога да уради.

Прекретница у тој ситуацији наилази управо са увођењем "Градске уредбе" Александра III (1892). Будући у целости одраз контрареформске политике нове власти, она је у исто време пребацивала све проблеме око сређивања градских прилика на Градску думу. Односно, у комуналној области је озаконјивала оно што је Алексејев радио, тако рећи, партизански.

И дакле, шта видимо? С једне стране, градска самоуправа је поново потпуно подређена централној администрацији. Ниједна одлука Думе не може да се изврши без санкције Министарства унутрашњих послова. Друштвено управљање градом званично улази у састав "губернијске установе". Изборни градоначелници и радници градског већа сматрају се, тако рећи, државним службеницима.

С друге стране, управо у то време се бележи непрекидни раст привредне снаге градских власти. Пред почетак века само је у Градском већу радило већ око хиљаду службеника.

10.

Револуција 1905. године унела је у нашу историју још једну потпуно нову струју: појавиле су се и почеле да играју значајну улогу политичке партије. За градоначелника је те године изабран представник нове формације трговачког staleжа Н.И. Гучков. Будући тесно повезан са банкарским капиталом, он је радикално променио финансијску политику града. У време његовог управљања, Дума је организовала неколико облигационих зајмова. Директори банака, који су раније ускраћивали краткорочне кредите граду, постројавали су се у градоначелниковој соби за пријем, нудећи милионе.

Али најважније је било то што је Гучков био партијски руководиоца. Он је био на челу "Октобарске" думе. Први пут је на место градоначелника дошао представник политичке партије у новом европском смислу те речи.

Слична ситуација се поновила и на следећим изборима (1912). Тада су победили кадети. Тек тада је влада схватила колико се озбиљним показао повећани значај града у политичком животу земље. Кандидат кадета је био кнез Љвов. Цар није потврдио његову кандидатуру. Онда су Московљани почели да предлажу друге – професора Чаплигина, банкара Катуарова... Све њих је цар категорично одбио.

У Москви је започео, како су писале новине, "период безглављености". Државна власт је толико ометала рад градске Думе, да су на крају свог мандата кадети избројали више од седамдесет неодобрених одлука. Тек после почетка рата 1914. године, када је Дума подржала војну политику Петербурга, оданде су јавили да ће кандидатура кадета бити благонаклоно размотрена. И заиста, ускоро је био изабран кадет М.В. Челноков.

11.

Нисте се уморили? Ја се ионако трудим да све излажем без сувишних подрбности. Само оно што бих желео да испричам оним парламентарним делегатима који су намеравали тек тако, једним притиском на дугме, да смене московског градоначелника. Не, господо! То више неће моћи.

Година 1917. се одликовала невиђеном дезорганизацијом власти. Одлуке су потицале и од старих структура царског режима (на пример, војних), и од Привремене владе, и од Совјета, и — што је за нас посебно важно — од органа градске самоуправе, којих се до тог времена већ много накупило.

Ствар је била у томе што је стара Градска дума била изабрана још за време цара. Захтевајући њено самораспуштање и не добивши га, леве партије су формирале око педесет рејонских дума.

Ту почиње збрка. На изборима за Градску думу (25. јуна) већину добијају есери. А на изборима у рејонске думе (24. септембра) побеђују болшевици.

Даље мора да се прати по данима. Ево како изгледа та прича.

Двадесетпетог октобра (на дан петроградског преврата) болшевичка фракција напушта московску Градску думу. Дума, пак, формира Комитет друштвене безбедности. Градоначелник, есер В.В. Рудњев, позива на подршку Привременој влади.

Почетком новембра болшевички Војно-револуционарни комитет смењује московске комесаре Привремене владе и поставља сопствене: комесар за Москву постаје болшевик Зајцев, комесар за грађанска питања (аналог шефа полиције) — болшевик Рогов. Њима се поверава формирање локалног органа совјетске власти — Моссовјета.

Петог новембра исти тај Војно-револуционарни комитет доноси одлуку о распуштању Градске думе. Дума одбија да се повинује одлуци и у обраћању јавности позива становништво да не признаје Совјетску власт.

Четрнаестог новембра пленарна седница Совјета радничких и војничких делегата ратификује структуру Моссовјета и бира председништво Извршног комитета на челу са М.Н. Покровским.

Тако је Московска градска дума, која је само последњих неколико месеци своје 130-годишње историје била прави орган самоуправе, изабран на заједничким општим изборима који нису били ограничени цензусима и сталешком припадношћу, прекинула своје постојање.

12.

А даље углавном све знате.

Једанаестог марта 1918. године у Москву прелази "велики" Совнарком на челу са Лењином.

Шеснаестог марта ванредни конгрес Совјета проглашава Москву престоницом земље.

Централна власт почиње да се прилагођава на ново место становања. У извесном смислу се враћа време цара Алексеја Михајловича који је био принуђен да се лично бави градским пословима. У првим годинама Совјетске власти Лењин потписује десетине декрета о актуелним проблемима везаним за снабдевање Москве, стамбену прерасподелу, сређивање комуналних прилика.

Органи градске управе доживљавају безброј реорганизација. Областне и градске структуре се час уједињују, час раздвајају, најзад се формира јединствени Извршни комитет. Та структура је трајала све до великог Стаљиновог преокрета тридесетих година, када Москва постаје симбол светског пролетаријата и не везује се више за област већ непосредно за државу.

Руководство Моссовјета претвара се у суштини у државни орган. Године 1920. за председника Извршног комитета "бива изабран" Л.Б. Каменев, члан ЦК. И сада тај номенклатурни цензус постаје готово обавезан: руководиоци извршне власти у престоници су све време високи партијски функционери (од Н.А. Булганина до В.Ф. Промислова).

Иста ствар се дешавала и са постављањем "обичних" делегата. Они су бирани у Моссовјет по партијском кључу, и то је, узгред, имало велики утицај на привреду града. Неки члан политбироа (у извесном смислу аналог феудалног кнеза), поставши, рецимо, делегат из Тушинског рејона, могао је убрзати изградњу одговарајуће линије метроа на штету, рецимо, Тимирјазевског, где је "изабраник народа" био нижи по рангу.

Укратко, понавља се законитост коју увек уочавамо у временима политичких притисака. Готово на седам деценија прекида се историја московског градског самоуправљања. Али зато се снажним темпом развија историја московске градске привреде.

Када сам ја дошао у Извршни комитет Моссовјета, затекао сам ситуацију која оставља прилично јак утисак. Граду је припадала цинковска привреда. Индустијска предузећа и плантаже поврћа.

Гађевинске организације и друмске службе. Целокупна трговина. Осамдесет пет процената стамбеног сектора. Саобраћај. Све организације за комуналне услуге. Готово цело здравство и народно образовање. Врло велики број културних објеката. Градски буџет је износио осам милијарди (обратите пажњу!) рубаља. У градском систему радило је милион и седамсто хиљада људи.

Али цео тај синовски систем сматран је тако рећи државним. Нико чак није ни увиђао разлику. Градска – изборна! – власт, као да је била део државног апарата. И мада је за Москву радила цела земља, снабдевајући је свим што је неопходно да би постала "примеран комунистички град", наличје тог система било је подјармљивање. Московљани су у још мањој мери него становници било ког другог града могли да утичу на градску власт.

13.

И ето, стајао сам за говорницом пред највишим органом државне власти и нисам могао да се уздржим од смеха. Урадили смо то! Да, господе, Москва се изборила за оно чему је тежила читавог свог живота.

Први пут у руској историји – чујете ли, господине делегате? – Московљани су одлучивали, и то лично, коме ће поверити управљање градом. Они су изабрали руководиоца извршне власти на свеопштим тајним равноправним изборима, на алтернативној основи, и сада нико не може да поништи ту одлуку. То могу да ураде само исти ти Московљани на општеградском референдуму.

Све је осмишљено, господине делегате.

Не допада вам се садашњи градоначелник? Стрпите се мало. До избора. Тамо, у оквирима предизборне кампање, радите шта хоћете. Кандидујте кога хоћете, убеђујте, агитујте за кандидата који вам је симпатичан. Слободно. Нико нема ништа против. Нека он победи у отвореној борби. Желим му успеха.

Али, ако се већ деси да упркос вашој жељи, већином гласова, буде изабран неко други... Онда извините.

Онда већ нико – чујете ли? – нико на свету неће имати право да прецрта вољу Московљана изражену на изборима!

ХАЈДЕМО! ДА ВИДИМО О ЧЕМУ СЕ РАДИ!

Прво је изгорео будождер на градилишту. Хипотеза о случајности је била искључена: подметачи пожара бацили су недалеко зарђалу лименку од бензина.

Онда је изгорела радничка барака. И опет исти "рукопис", рекли су ватрогасци.

Против нас је отпочео прави партизански рат.

У улози партизана нису наступали некакви борци — терористи, већ мирни житељи бившег села, становници старих, оронулих кућица, без гаса, водовода, канализације и — да не причам даље.

Жулебинци — тако су се звали — очито су хтели немогуће. Захтевали су да њихове запуштене избе остану нетакнуте усред многобројних вишеспратница, раскошних продавница и осталих плодова урбанизације, које је штедро пројектовао VIII ателеј Моспројекта-2. Архитекти су се веома дуго носили са Жулебином, што значи да су изучавали све ситнице, имајући у виду будуће опаске циничних новинара и, лишених смисла за хумор, еколога. Не само да су пројектом предвидели дечја игралишта, тржне центре, аутобуске станице и све остало што се данас означава страном речи "инфраструктура". Они су копали по архивима и анкетирали староседеоце у потрази за "жулебинским традицијама" које су се могле поново оживети.

Пројекат је примљен са одушевљењем. Изгледало је да градске службе немају о чему да брину. Са извођачима радова су исто тако успели да се договоре: то су биле прве пробе стимулсања новог система изградње стамбених насеља.

Већина становника се срећно преселила у удобне, лепо опремљене станове у Косину, продавши своје брвнаре и допустивши да их однесу на ђубре.

Али неколико — приближно десет до дванаест породица — се заинатило. И тада је почело.

Да воду нису мутили само они, већ и они што су их наговарали, постало је јасно тек касније. С једне стране, свако ко је покушао да се договори са Жулебинцима говорио је исто: кад год одеш тамо, можеш да сретнеш неког "депутата" — неког од оних московских јавних

радника који су себи поставили као циљ да искористе сваки повод за борбу са извршном влашћу.

С друге стране, падала је у очи бесмисленост жулебинских акција. Личиле су на оне бескрајне "црвене поворке" чији циљ ја, који сам по службеној дужности морао да се сретнем с њима — не могу да дефинишем друкчије до — провокација. Договорам се, на пример, о митингу на неком тргу, а он се неочекивано претвори у демонстрацију по сасвим неодговарајућој маршрути. Или се објави да ће колона пролазити том и том улицом, а организатори је одједном усмере тамо где је постављен кордон милиције — "на пробој!"

Слична тактика — коју су били разрадили револуционари у пракси дестабилизације режима слабо развијених земаља — има само један циљ. Док се не пролије крв, учио је Лењин, "политички говор" се не поткрепљује "енергијом маса". Треба само подићи изнад главе крваву капу уз врисак "убише га!" — и расположење гомиле прелази у хистерију, пуни се деструктивном енергијом коју можеш да усмериш куда ти је воља.

У Жулебину се, додуше, није осећало непосредно присуство политичких лидера тога типа. Међутим, дух и принципи рада са становништвом био је веома сличан. Депутати Моссовјета, чији је циљ био искључиво борба са извршном влашћу, чинили су све, не да смире, већ да заоштре ситуацију. Градске службе су предлагале Жулебинцима разне варијанте комфорних станова на истом месту, са гаражама, али све је било узалуд.

— То је скандал! — грмео је на другом крају жице шеф градилишта. — Где је тужилаштво? Шта ради милиција? Треба похватати хулигане! Видеће они! Другима неће пасти на памет!

Разумео сам га. Закон је био на нашој страни. Али, градња је стала. Није се смело оклевати: сваки дан застоја је ишао на руку вандалима који су почели да верују да са властима могу да разговарају са позиције силе.

То је било тешко време. Свако питање свакидашњег живота се претварало у политичко, а политичка борба се извртала у свакодневни скандал. Добивши слободу, многи су је поистовећивали са безаконјем и неприметно постајали играчка у рукама оних што су вапили за скандалом као поводом да се извршна власт окриви за самовољу, поткупљивост, нехуманост.

Размишљао сам: да можда, ипак, пођем тамо? Закон је на нашој страни. Ствар можемо предати суду. Укључићемо грађевинску милицију (она се баш тада оснивала). Сасећи ћемо хулигане у корену. И тиме ћемо не само решити проблем Жулебина, већ ћемо и другима показати да се тако не разговара с градским властима.

Тако сам говорио самом себи док сам облачио сако.

У животу руководиоца се често догађа следећа ствар: разум води на једну страну, а нешто вуче на другу, и што више сам себе убеђујеш аргументима, постаје ти јасније да све треба чинити обрнуто. Кажу да је то права интуиција.

– Хајдемо! Да видимо о чему се ради!

И ево већ јуримо, као увек нарушавајући режим ограничења брзине (једино нарушавање које ја, као градоначелник, себи допуштам).

... Прилазимо.

... На растојању око сто педесет метара стоји народ.

... Близу двеста људи. То јест, не само они који ту живе.

– Заустави да изиђем.

– Боље немојте, Јурије Михајловичу. Па договорили смо се да се сретнемо у клубу.

– Сада не вреди. Мислиће као да их се бојим.

Не знам чиме су се руководили организатори кад су неочекивано променили место сусрета, али морам да признам да су били веома искусни. Тамо у сали наш разговор је био замишљен као мирно већање, са говорником за излагаче и столицама за слушаоце. А напољу су људи организовани по принципу чопора: бука, вриска, мрачна лица, свако се труди да нешто добаци, страхујући да његове речи неће допрети до "тог функционера" за кога су везане "све наше недаће".

Знате ли шта је то принцип чопора? То је када се свако ко је ван гомиле сматра – непријатељем.

Преда мном се нашао човек у милицијској униформи. Презимена се и данас сећам: Павлов. Одмах је изјавио да ће се убити ако се неко усуди да сруши његову кућу. Покушао сам да преведем разговор на нормалан тон.

– Извините, – кажем – али ви сте радник органа реда. Ваша дужност да штитите закон није само за време службе. Шта значи "устрелићу се"? Зар не знате како се завршавају те противправне акције?

– Ја сам очајан! Сви смо пали у очајање! Нема сврхе ићи на суд! Кадија те тужи, кадија ти суди!

– Е, то није истина – кажем искрено. – У последње време судови и тужилаштво ништа друго и не раде него сисају крв државним органима, штитећи права грађана...

И гледам на све стране. Страшна бука. Они што су дошли са мном такође су се укључили у расправу, тако да се гомила разбила на мање групе.

– Знате шта, – обратим се Павлову. – Дајте да продужимо разговор у клубу. Мирно ћемо сести, све ћемо вас саслушати и наћи решење. Ако нема друге, преселићемо вас. А ако постоји шанса да се нађе друго решење, глупо је да је не искористимо. Хајдемо.

Остали нису имали куд него да крену за нама.

Сала је била мала, са не више од двеста места, тако да је била дупке пуна. А како је само жалосно изгледала: школске клупе од светлог фурнира, сто на расклиматаним металним ногама, микрофон који, разуме се, не ради. Све одједном.

А начелник УКС*) – у складу са договореним "дневним редом" – почне да објашњава како ће их све иселити. Тромо, бирократски, без икаквог осећаја за насталу ситуацију. Мислио сам да ће га растргнути. У сали бука, узвици, људи скачу са својих места. Сви ужарени од узбуђења. Поготово жене.

Укратко, настао је тренутак који зovem "сад или никад". Он наступи у свакој сличној ситуацији. Ако га пропустиш, можеш после доказивати колико ти воља да није било излаза. А сам знаш да тренутног излаза има увек.

Устајем, тражим реч и говорим (прилично грубо, морам рећи, јер је то најбоље у таквим ситуацијама) – као, хајде да се договоримо.

– ... Или ћемо наставити, или ћемо се разићи. Од овог тренутка ја преузимам улогу водитеља. Свакоме ћу дати реч. Никуда не журим. Али под једним условом: ако буде још један узвик, колеге и ја напуштамо овај састанак и настављамо на суду. Хоћете ли то? Нећете? Онда – тишина!

И крену да говоре један за другим. Градитељи су говорили о својим грандиозним плановима. Жулебинци о свакаквим будалаштинама.

О некаквој кози, без које, веле, не могу да живе. О цвећу у баштицама испред кућа. О луку и лејама.

Али иза свих тих ситница назирала се срж проблема: није то био хир који су испровоцирали делегати већ нешто озбиљније што има свог оправдања.

Говорили су овако: "Слушајте, овде у Жулебину живела су многа покољења наших предака. Ови делови земље прелазили су са оца на сина, са деде на унука. То је наша земља, наслеђено власништво. Бољшевици су је национализовали, али зар нисте обећали да ћете је вратити... Она нас храни, спасава од самовоље власти. Како ћемо живети без ње? Зар се не слажете да не треба дирати у сопственост? Зар се није за то борила нова власт?"

Слушам их и цела конструкција што су је сачинили пројектанти, подржале градске службе, проверили правници (јер закон је на нашој страни) починје да се руши пред очима као кула од карата.

Руши се управо због веровања те бакице да неће преживети без своје козе; због уверења њене сусетке да свет не може постојати без јединствених цветова из њене баштице; због уверавања Павлова у вези са јабукама и луком.

*) Управа капиталне изградње.

Сви ти људи су одбијали нове станове, нису хтели ни топлу воду, ни гас, ни канализацију – не зато што су били равнодушни према комфору. Већ зато што је градски стан рушио поредак, онај систем вредности који је спајао њих – садашње – са очевима и дедовима, чинећи да осећај наслеђа буде далеко дубљи од потребе за комфором.

Раније, за време совјетске власти, нико их, разуме се, не би ни слушао нити би се осмелили да организују сличан протест. Али зато су и срушили бољшевичку државу, јер она такве људе није сматрала људима.

И ево сада, док нови закони још нису разрађени, док још не знамо како да формулишемо наследно право на земљу, не сме се игнорисати њихова тежња за одређеним комадом земље на којем су живели њихови дедови и прадедови. Таква је – авај – правда прелазног периода. Ту се принципи морају формулисати у ходу, од случаја до случаја. Нисам имао намеру да се повлачим пред било ким. Али се нису смели доводити до очајања ти људи тек пробуђени од неправде.

Шта је то "власник", где су корени тог осећања. Зашто су комунисти, чим су се дрзнули да дирну у то осећање, сломили кичму великој држави? У совјетској Русији је до недавно било много способних и предузимљивих људи. Али, укидајући приватно власништво, бољшевици као да су ишчупали из друштва мотор који пумпа крв. Верујући да су свемогући, поставили су себи за циљ да створе нове људе који не знају за друге стимулансе сем за друштвене. У годинама индустријализације и рата, пред лицем непријатеља, та идеологија је још некако пролазила, јер се инстинкт власника пројектовао на отаџбину. Али у мирно време, немајући легалног излаза, прешао је у лоповлук, илегални бизнис и онај социјални грабеж који ми, не налазећи бољи израз, зовемо "недомаћинско пословање".

И ево сад су преда мном иступали људи са пробуђеним осећањем власништва у свој првобитној чистоти. Нисам могао да не саосећам с њима. Наравно, они су се обрели у загрљају недобронамерних политиканата. Али само зато што смо ми, нова власт, поступали у традицији старе и нисмо били кадри да препознамо у понашању тих људи оне принципе за које смо се сами борили.

Тако су текле моје мисли док су говорили Жулебинци. Али се све побркало чим су их сменили на говорници руководиоци градских служби.

Селачки осећај за правичност локалних житеља сукобљавао се са неумољивом логиком града који их је већ укључио у своје планове, и резултати тог сукоба су могли бити само трагични...

... И ту се од свих варијанти које сам све време вртео по мозгу искристалисала једна. Избе се не могу оставити, то је безусловно. Не

могу такве развалине да нарушавају чврст план насеља. Не могу због њих да пате хиљаде људи који чекају на стан. Али, с друге стране, не сме се врећати осећај власништва. И то је исто тако безусловно. Иначе, није јасно зашто је требало ликвидирати совјетску власт.

Хоћу да укажем на ту ситуацију која се чинила готово безизлазном. Само у тренуцима кад западнеш у форсокак јавља се нада за право административно решење. Док дејствујеш по шаблону, ти си још увек чиновник, а не руководилац. Постоје ситуације када тако треба. Али ова књига није посвећена њима.

А сложило се овако: не задуго до овог догађаја посетили смо атеље Каминског у једном од првих грађевинских кооператива. Разгледали смо пројекте типских индивидуалних кућа. Компактне, чврсто грађене, привлачиле су промишљеном технологијом префабрикованих елемената на основу стаклоцементних смеса. Грађевинаре је бринуло хоће ли бити потражње. "Не подижите цену — казао сам им - и имаћемо вас у виду."

И ево сада, у, чинило се, безизлазној ситуацији, као да се јавља провиђење: цртежи Каминског налазе право место на плану VIII атељеа. Тамо с краја, ближе шуми. Одрезаћемо једанаест плацева, поставићемо те кућице и решити питање.

Коинциденција? Сасвим сигурно. Али ако треба подучавати млади кадар (а мене често зову да их учим), главно чему бих желео да их научим је — како да изведу сличне "коинциденције".

Прво, у овакву посету не треба ићи неприпремљен. Ако не постоје у резерви три до четири варијанте решења проблема, боље одложити одлазак. Припремити се — значи изучити документа, мишљења стручњака, сазнати како су се решавале сличне ситуације. Те припреме могу да се уопште не искористе у датој ситуацији, али морају да постоје. У противном, идеје се јављају у току састанка, гомилају се на периферији свести и сметају правој одлуци која још није сазрела.

Друго, треба их научити да слушају. То је посебна способност — саслушати другог човека. Нека моје речи не звуче високопарно, али умеће слушања сматрам божјим благословом и основом хришћанске љубави. У сваком случају, ако руководилац нема потребу да проникне у мисли, или боље, у потребе људи, нема шта да тражи у систему градског управљања. Њему једноставно ништа неће полазити за руком ако седи празне главе. На крају крајева, само седети на сатанку је способност задњице, а не памети.

Најзад, уз ова два услова треба додати трећи без којег се неће догодити сличне "коинциденције". Мислим на жељу за стваралачким открићем. Руководилац треба да осети такву сласт при појави дугоочекиваног решења као што то осети уметник или научник када узвикне "еурека!" Можда реч "стваралаштво" не одговара у нашој свести сфери власти. Пре смо навикли да у вези с њом говорим о корупцији и привилегијама. Шта да се ради, такав је руски менталитет.

тет — овде се власти додворава са истом оном снагом с којом се она и презире. Али ако се друштво заиста демократизује, зашто не признати да је рад руководиоца исти као и сваки други? Ако он ринта по шеснаест сати дневно без предаха, сигурно није зато што ужива у привилегијама. Једноставно, оно што други ради у науци или поезији, њему успева у сфери управљања.

Али, удаљили смо се од теме.

Ни то није случајно: тренутно је у руководиоциевом раду — пауза. Састанак тече, а одлука је већ донесена. Шта треба радити? Сачекати. Ни у ком случају је не сме изложити пре времена. Треба сачекати да неко предложи нешто приближно томе. Као што је осећање властности генетски урођено у човеку, тако је урођено и осећање честољубља. То је скоро једно те исто. И треба учинити тако да управљачка идеја не крене од руководиоца, већ да се синтетише као колективно размишљање свих учесника састанка. Тек тада ће се они односити према донетој одлуци не као чиновници, којима је све свеједно, већ као аутори. А разлика између аутора и чиновника је, благо речено, безмерна.

Тако да — кад је неко рекао: "Слушајте, како би било да проценимо вредност станова понуђених Жулебинцима и да им у тој вредности доделимо плацеве?" — сви су се односили према том предлогу као према властитом. Није градоначелник одлучио за њих, већ су све сами решили.

Обратим се Жулебинцима:

— Шта мислите о том предлогу? Имамо могућности да остваримо ту варијанту.

Уместо одговора — питање:

— А колико ће нас то коштати?

И ту дође ред на мене:

— Градској влади више одговара да реши проблем него да са вама тргује.

Били су запањени. У самом јеку борбе главни непријатељ предлаже решење које нису могли ни да сањају.

— Нећете нас преварити?

— Чини ми се да се до сада нисмо тиме одликовали. Уосталом, знате шта? Да завршимо расправу и почнемо да разрађујемо варијанте са сваком породицом понаособ. И ако се све договоримо, потпишите сагласност за пресељење. А ваше избе можете понети са собом, нама нису потребне.

Људи су се мирно разишли. Почели су да се захваљују. Она дама што је све време говорила о својим јединственим цветовима, позвала нас је да их видимо. Одбио сам. Ниво умора прешао је уобичајену норму.

Ипак их је донела на следећи састанак на коме су сви за задовољством дали сагласност за пресељење.

После годину дана поново сам дошао у Жулебино. Тамо је никао огроман град.

И било је не само пријатно него и дирљиво: пред сваком кућицом је чекала домаћица. Са букетима. А оно што сам посебно запамтио – нису били баштенски цветови већ пољски, једноставни, плавичасти.

Чак не знам ни како се зову. Појединачно неупадљиви, веома су били лепо у букету.

КАКО ЈЕ ТО БИЛО УРАЂЕНО

Увек сам био противник "шок терапије". Већ сам назив вређао је слух. При његовом звуку невољно сам се сећао Димке из нашег дворишта са надимком "ћакнут". Он би повремено полудео. Тада би га некуд одвозили, и по речима одраслих, "шокирали". Односно, како данас схватам, лечили га "шок терапијом". Лудило би пролазило, али је он бивао све већи дебил.

Представити себи у том својству цео народ чинило ми се незамисливим, не само из етичких побуда. Можда је, са становишта развијене економије, земља почетком 92. заиста и била налик нашем Димки. Али применити овде, у Русији, методу економског шока, измишљену негде на Западу, могао је да смисли само теоретичар који нема везе са живомом.

Руски човек је увек веровао држави. Знао је да га она у тешком тренутку неће напустити. Пружиће му мало, али ће му нешто ипак пружити. Било како, али ће помоћи. Можда лоше, али ће га заштитити. У његовом односу према власти било је нечег од синовљеве љубави, нечег блиског, што је уосталом и омогућило да се поднесе тешка искушења и да се држави све прашта.

Нарушити ту традицију, значило је приморати људе да преживљавају издају, не реформу. И никакве теорије ту не би помогле — ми нисмо ни Латиноамериканци ни Европљани. Нисмо навикли да је држава сама за себе, а ми — свако сам за себе. Слушајте само људе са каквом се горчином сећају трауме "гајдарономије" и сложите се да ствар није само у идеолошком размимоилажењу. Дирнуло се у дубину душе и традиције. Рационална оправдања ту не помажу.

Другим речима, наш разлаз (московске управе) са тадашњом руском владом састојао се не у циљевима преображаја, већ у њиховој методици. Није ствар у томе треба ли брзо прећи на тржишну привреду, већ у стратегији прелазка. Постављало се следеће питање: има ли држава права да на оштром заокрету баца људе на милост и немилост судбини.

А када се држава ипак одлучила за то, издржати "шок терапију" за престоничко руководство није било само питање економије.

Требало је доказати људима да им је градска власт остала верна.

У фебруару 1992. године, на састанку са московским градитељима управа града је изрекла своју прогнозу.

– До маја месеца изгубићете све поручиоце. Они једноставно неће имати чиме да плате. Ситуација на коју сте навикли ће се променити: навикли сте да поручилац јури за градитељем, да га наговара, да пристаје на све услове. Сада ћете ви јурити оне који имају новац.

– Шта вам је, Јурије Михајловичу, то не може бити...

Преварили смо се. То се догодило раније, у априлу.

А ево шта се десило. Није прошло ни неколико месеци после председничких избора, а руско кормило је дато у руке младим економистима који су се начитали књига о томе да овде ништа није како ваља и да једва чекају да сруше темеље на којима је све то неправилно стајало.

При том су нас уверавали да се то тако, једним мигом, негде већ спровело. То јест, пробудиш се – све срушено, следећег дана погледаш – све поново стоји. На другим основама. Остане човек једног дана без посла и одмах нађе нови. Или, на пример, предузећа. Оду дођавола и, наравно, позатварају се, коме су потребна? А после најдном постану рентабилна. Требало се негде денути. Требало је живети.

– У томе и јесте ствар што треба живети – постављали смо збуњено питање. – Да не треба, онда нех све иде дођавола. Не можемо као циганин који о својој деци каже: дал' да их купам или другу да правим? Код нас се то питање не поставља, ми смо некакви хуманисти!

– Што се узрујавате – одговарају млади економисти. – Важно је да срушимо темељ. А човек, он се на све навикне. Запад ће нам опет помоћи.

Али, кад се споменуо Запад – одједном су сви заћутали и умишљали. Тамо су богатства, много новца, треба га негде уложити. Донеће овде свој капитал, уложиће, као Буратино, у руску земљу, и одмах ће, пред очима, почети да ничу златне новчанице. Све у свему, земља лудака.

Тако, или приближно тако, водиле су се расправе, али убедити младе економисте није нам полазило за руком. И почела је та, да је и не помињемо, "монетарна политика". Назив је руском уву мало шта говорио, али су је убрзо осетили на другим местима.

Све је кренуло као по књигама Гајдаровог деде: "до темеља, а онда ћемо..."

Међутим, на том темељу је – са становишта управљача као што сам ја – стајало доста тога доброг. На пример, грађевински комплекс. Москва је располагала искусним градитељима који су умели да подигну куће, додуше, бог зна каквог квалитета, и рад, наравно, није био организован по међународним стандардима. Али је ипак структура

функционисала дајући престоници по три милиона квадратних метара новог стамбеног простора годишње. А што се тиче фамозних стандарда, ту је још требало проверити. Није сигурно да ли би некакав инострани палир у нашим условима било шта саградио. Зато не треба брхати пороке система и способности људи.

Јер тамо, код њих — мало ћу да се удаљим — све стиже на градилиште о року. План испоруке се прави још у фази пројектовања. И, што је најважније, прецизно се испуњава: данас, рецимо, доведу прозорски блок, сутрадан врата, прекосутра браве. Радити у таквим условима је као у сну.

А замислите нашег шефа градилишта. Сада се не обраћам старијој генерацији. Она то зна. Него — властитом сину. Он је завршио факултет и има звање: професор за менаџмент. То јест, у преводу на руски... за бизнис, тако нешто. Завршио је петогодишње студије. И тај професор пита за ручком: "Тата, а зашто је на виљушки утиснута цена — 25 копејки?" Кажем му: "Зато, сине, што смо имали државни комитет који је прописивао цене за сва времена. Зато су их утискивали у метал."

— Али то је неправилно — приговара он. — Цена се формира понудом и потражњом.

Гледам га и мислим: економију древних цивилизација има у малом прсту, реформе некаквог Ехнатона и Перикла је положио са одличним. А за рођени недавни социјализам зна само да је ту све било "неправилно."

Да се ја питам, подигао бих музеј совјетске цивилизације и у школе увео специјалне курсеве. На пример, питање на вежбама: ти си директор фабрике, имаш новац, треба да ти се сагради нови фабрички блок — куда ћеш поћи? Градитељима? Седи — један!

Треба, децо, ићи у ЦК. У хору "ЦЕКА!" Браво. То је у нашој империји био врховни бог, и одлучивао шта треба да постоји, а шта не треба. Значи, треба саградити објекат, имаш новац и пројекат — куда идеш? Опет није тачно. Идеш у министарства која су као анђели окруживали врховног бога и молбе смртника до њега доносили. И када сва та небеска хијерархија услиши твоју молбу и своју доброту унесе у "резолуцију" — тек онда... Али, још се неће градити. Некакав архангел по имену "Госплан" размотриће са небеске висине ситуацију за пет година унапред и записаће твој блок у планове некакве грађевинске управе. Најзад, помислиш ти. Долазиш, доносиш свој новац. И одједном откријеш да је рано за радовање: ви свој новац склоните, кажу грађевинари, знате колико имамо таквих поруџбина? Уосталом, ми ћемо вам поставити темеље, јер је то за нас најпогодније. А даље ћемо видети. И ти схватиш да треба поново да се обраћаш онима "горе", да би се ствар макла с места. И питаш се у недоумици: има ли "Госплан" појма о радним капацитетима, могућностима

градитеља? Ако има, зашто пуни Москву омрзнутом "незавршеном градњом" као споменицима непознате цивилизације? Али то већ нису дечја питања и ми их овде нећемо постављати.

Укратко, када би будућим стручњацима, на овај или онај начин, можда не у школи него само у институтима говорили како је све у Русији устројено, они би вероватно схватили да једним потезом са том земљом ништа нећеш урадити. Не престојава се она у секунди, како је написано у страним књигама. Али, пошто их ни у школи, ни на факултету нису томе научили, а за реалан живот су знали да су то све празне приче и неистине, одлучили су да дејствују по одвајкадашњој руској традицији: "Даће Бог, проћи ће!.."

И отпочео је гала-концерт са девизом "спасавај се, ко може".

Опека је постајала све скупља. Цемент, такође. Цене свих процеса изградње су се умножавале и достигале некакве незамисливе коефицијенте. Државна предузећа нису имала тај новац. Град, такође. Градња се заустављала. Најбољи мајстори су почели да одлазе кооператорима. Уопште речено, распад система.

Не, господо, то је можда била "монетарна", али никако "политика". Политика претпоставља учешће многих фактора, прорачунавање последица. Гајдар је са својом командом из свих инструмената привредног регулисања применио фактички само један. Ослободио је цене.

Када ме питају на који начин је московским властима пошло за руком да у таквим условима не само спасу престонички грађевински комплекс већ и да остваре бесплатно извођење градских станова за оне што чекају на ред, одговарам: "Зато што смо се прилично уплашили".

Ситуација је 1992. године била занста врло опасна. Није ствар у томе што 500.000 беспослених грађевинских радника представљају катастрофу од које би се распао цео градски систем. И није страх у томе што би се Московљани, који чекају свој ред, нашли без перспективе да добију стан. Постоје ствари које су тананије и озбиљније а односе се на емоционални тонус људи. Кад су болшевици назвали народ "градитељем будућности", знали су шта раде. Уносили су у људе оптимизам. Градитељство, као и победа, увек је код нас било, као и свуда, најважнији идеолошки симбол. Једни народи су подизали пирамиде и храмове, други царство слободе, трећи комфор за људе — у сваком случају изградња је била нада у обнову. Лиштити Московљане перспективе, везане за тај појам, није значило само оставити у собицама и заједничким становима несрећнике који чекају на ред. И за све остале би то био повод за неверицу у будућност. Ако се престоница не обнавља, значи држави нема спаса. И рђав је онај руководилац који не схвата такве ствари.

На екстерном заседању московске владе, задатак је био постављен јасно:

– Сада је најважније – преживети овај тренутак. Даље ће бити лакше.

И донето је неколико "јаких" одлука.

Прво. Продајемо сву "незавршену градњу". Нека је купе они који имају новац и заврше градњу под нашим контролом. То ће донети средства граду за прелазни период и за рад градитеља.

Друго. Настављамо муниципалну изградњу – поликлинике, школе, дечје установе. Градски буџет за то има средстава.

Треће. Ни у ком случају не заустављамо здања ЖСК (Стамбено-грађевинске кооперације). То је 20% стамбеног фонда. Разуме се да људи немају неопходан новац, али договорићемо се с руском владом: нека трећину сноси република, трећину град, а остало власници. Само да се не зауставља градња.

Четврто. Одреди се лимита. Главно је – сачувати московске градитеље.

Пето. Чинимо све да издржимо конкуренцију са кооператорима који, користећи ситуацију, преузимају најбоље раднике. Значи, повећавамо радничке плате, побољшавамо услове рада, организујемо исхрану, одмор, дајемо олакшице за добијање стана. Углавном, социјални програм пуном паром.

Одлучили смо. А даље?

– А даље ћемо, – кажем – оно најважније. Доћи ћемо до новца и градит ћемо.

– Шта ћемо то градити?

– Станове, трговине. Затим ћемо их продавати.

– А коме ћемо их продавати?

– Онима који имају новац и који ће се сагласити са нашим условима. На пример, ако неко хоће да купи продавницу, може то под условом да она тамо и остане. А имају права такође да купе кућу за своје раднике или станове за издавање. Само да плате порезе.

– А ко ће то моћи да купи?

– Тражићемо. Данас много људи има новца. Банке, комерцијалне структуре. Многе фирме – трговачке, посредничке, које су зарадиле новац, хоће одмах да га уложе у некретнине. Још ће се и такмичити међусобно. Неће сви да продају само чоколаде "Snickers". А тамо су исто тако Московљани којима је потребан стан.

– У реду. Једино нешто не разумем. Да би се саградило, треба имати средстава. Да се купи материјал, да се најми превозник, да се људима плати ...

– Тачно. Узмите новац.

– Зато и питам, где да нађемо новац?

– У банкама. Дигните кредите.

Ако се читаоцу учинило да је у овом дијалогу нешто измишљено, уверавам вас да је само скраћен. Руководиоци појединих сектора

грађевинског комплекса никако нису могли да схвате како се то гради за неког неизвесног. А после се не предаје, према уговору, поручиоцу, не "подноси" се државној комисији, већ се аукцијом, преко посредника, налази купац и враћају дугови. Није могло да уђе у главу. А шта ако не купе? То значи банкротство? Затрпали у земљу новац и готово.

Методично смо обилазили грађевинске фирме. Одлазили смо у сваки са њима повезан систем. Окупљали руководиоце заједно, разговарали са колективима одвојено. Најважније је било удахнути у људе ентузијазам. Не прекинути контакт са претходним периодом, не изгубити управљачки утицај. То је отприлике година дана мучног, најнапорнијег рада. Бескрајни колегијуми, сусрети, саветовања у градској влади. И конкретан рад на терену: стари систем се показао неспособним да преживи, нови је захтевао друге принципе организације рада.

А онда је кренула сурова, ризична игра. Уз гаранцију московске владе, добијени су кредити у износу двадесет милијарди рубаља. Ондашње рубље нису исто што и данашње. Да је операција пропала, град би се просто нашао у безизлазном положају.

Али, како је речено у Библији, на свету постоји Бог и због наше немоћи чини чудеса. Механизам аукционе продаје станова, трговина, производних објеката и оне "незавршене градње", која је као проклетство вечито висила над градом, дао је такав ефекат да су после годину дана били отплаћени сви кредити с каматама, а московски грађевински комплекс је тако чврсто стао на ноге да су људи, који су претходно побегли у кооперативе, почели да се враћају.

Али право чудо није било у томе. Мислили смо да ћемо станове оних коју чекају годинама отплаћивати из градског буџета. Аукција је показала да су ту, како се говори, "могуће варијанте".

Ствар је у томе што су изграђени комплекси и индивидуалне куће продати по тако високој цени које и најсмелије експертне прогнозе нису могле ни да претпоставе.

— Ништа чудно — прокоментарисао је син подучавајући оца — ви сте просто навикли да вам чиновници формирају цене. А ниједан човек, ма био он Ајнштајн, не може да узме у обзир све факторе који утичу на цену. Зато цео свет и прати тржиште. И то сваки дан.

Нисам се, наравно, противио. Тек касније су стручњаци за коњукуру почели да распредају о разлозима високих цена квадратног метра стамбеног простора у Москви. Јављале су се разне хипотезе, међу којима "фактор престонице" и, наравно, "инфраструктура". У смислу да иако у Москви постоје такви блокови као вишеспратница у Крижопољу, где су огромни материјални производни трошкови, у исто време су ту и најбољи адвокати, доктори, инострана представништва и разне државне установе. И све то (у томе је лука-

вост тржишта!) улази у аукциону цену. Јер тржиште зависи од понуде и потражње, а не од материјалних и производних трошкова.

И ми у градској влади одлучимо: ако тржиште утиче на те факторе, хајде да их онда озакономимо. И донесемо резолуцију у којој се стамбени простор у Москви продаје са муниципалним поскупљењем за 30%. Али тај приход, речено је у тој одлуци, не може се произвољно користити. Он се враћа грађевинским организацијама за изградњу бесплатних станова.

Одлична одлука. Или се ипак десило чудо? Али за тим чудом су се десила друга, која нико није очекивао ...

Својим одлукама, које су се односиле на различите проблеме, успели смо да понудимо градитељима решења која совјетски руководиоци нису успели током седамдесет година никаквим прогласима и прекорима.

А Њено Величанство Економија, дама осетљиве природе, веома каприциозна и захтевна, одједном је увела ред.

На пример – недовршена градња. То је био нерешиви проблем. У совјетско време фондови зараде исплаћивали су се као бруто приход.

Градитељи су се трудили да их повећају, чинећи оно што њима највише одговара и одлазили су на други објекат. Економисти су се са своје стране трудили да измисле нове показатеље. Неко је предлагао да се градитељима рад плаћа према некаквим "властитим производним трошковима", неко према такозваној "нормативној чистој производњи". Ништа се није постигло. Завршне етапе градње, најнезгодније, које траже највише времена – "висиле су". Да би се обавиле, били су позивани сезонски радници, људи неприпремљени, неквалификовани. Градња се завршавала, али само под притиском партијских власти.

Ми још нисмо сасвим решили тај проблем, али – нећу да се хвалим – мртвих градилишта, што су стајала годинама, више нема. Нови систем је дао резултат који партијски "притисак" није могао никада да достигне.

Раније, градитељи нису зависили од архитеката. Данас, шеф градилишног комплекса стално говори: "Наша главна лозинка је – слушај архитекту!" Како и не би: он продаје своје ремек – дело; ако не буде лепо, комфортно, престижно – нико га неће купити. А на тај начин ни град није више оријентисан на примитивну типску градњу, туробну, као логорска туга.

И тако је било са свим чега смо се прихватили. Променили су се не само резултати. Изменила се и филозофија градитеља. При чему, упамтите, нисмо мењали кадрове. Скоро никог нисмо отпустили. Никога нисмо узимали са стране. Нама, московској влади, чинило се принципијелно важним да подигнемо систем са истим људима.

Сада, супротно својим очекивањима, они виде: напор се минимализује, јавља се разумни систем организације рада, права текућа трака. Материјал се не расипа, штеди се. А у објекте је пријатно гледати.

Занимљиво. Лепо. Систем почиње да функционише.

Да ли ико може недобронамерно да посматра како се рађа нова слика, мелодија? Ту екстазу, ту насладу што је осећа творац при рађању уметничког дела — исто то осећа градитељ кад почиње да ради по савременим методама. Он види да систем организације рада не вреди мање од цене оних бушилица, кранова, бетонских мешалица које је набавио као деоничар. Јер, да би их упослио, потребан је систем, организација. У противном, све власничке машине могу постати безвредна старудија.

Он види да је нове облике организације увела слободна економија, без ичије посебне воље. Нисмо ми њени генератори. Мислим да ту нема аутора. Сви смо ми слуге тог система, а он је вредност целог индустријализованог света. Целог човечанства. Једино ми је жао што смо тако дуго били ван њега.

У сваком случају, мислим да они што су искусили тај наркотик разумне организације рада у условима економске слободе — никада га се неће одрећи. Ако неко хоће да их одстрани из тог система, може то само заједно са њиховим животима. Просто вратити стари систем, променити идеологију, вратити се у административни идиотизам — неће проћи. У то сам убеђен.

ЕХ, ПУТЕВИ ...

Има у раду градоначелника великог града нарочитих тренутака који наступају помало због умора, а у ствари су веома пријатни. Кад рецимо, на крају радног дана прегледаш хартије за сутрашње саветавање – и, одједном, помало се занесеш, привуче ти пажњу неки историјски материјал, па сасвим јасно представиш себи како је то некад било на местима која су ти добро позната.

“ – Веома је пожељно да се на тржници за животне намирнице направи писоар, јербо славолуци на Кинеском зиду почињу да пропадају због несмотрене пијачне публике, тим пре што земља поред Кинеског зида ничим није калдрмисана ...”

(“Известија Московске градске думе”, 1892. бр. 6)

“Јуче је, између шест и седам сахата ујутру, у близини Москорецког моста пукла велика водоводна цев, па је вода зачас преплављила плочник, за неких 10–15 минута направило се читаво језеро. Таква се језера, иначе, образују у Москви и без икаквих кварова после сваке мало веће кише.”

(“Руска реч”, 27.3.1910)

“Гледајући у московску калдрму, човек би могао помислити да је Москву недавно задесио земљотрес. Уличице, сокаци и дворишта подсећају на Кордиљере. На тротоару залеђене праве реке и језера.”

(“Будилник”, 1884, бр. 8)

“У кишну јесен и рано пролеће блато је у Бутирском сокачету толико да покојника морају преносити преко тараба, кад се прође улица. Управа је, најзад, услишила вапаје становника, па је пре свега прекрстила то Бутирско сокаче и Доњу и Горњу Масловку. Уместо ранијих полуизлизаних плочица појавиле су се нове, емајлиране. Даље од тога комфора није се ишло ...”

(“Руска реч”, почетком века.)

“Ево, већ је месец јул, а провозати се од Трубе левом страном Цветног булевара до Самотске готово да је немогуће. Копају земљу

*гвозденим ашовима и одмах на прхлу земљу почињу да стављају
плоштимице камење, да посипају песком – калдрма је готова.”*
(“Руске вједомости”, од 26. 6.1864)

Ех, путеви московски! Они су се дизали из мочваре, кише су их размекшавале, мразеви замрзавали, изнад њих се ковитлала прашина, на њима је мљашкало блато, и они су се прилично касно (у поређењу са путевима у европским градовима) попљочавали облим дрвеним брвницама.

У седамнаестом веку, према одлуци Земске скупштине, постојала је специјална “управа за калдрмисање”. Но она се, судећи по документима, бринула о јединој белим каменом попљочаној улици – Тверској. Њоме су се обично возили чланови амбасада страних држава.

Слика се први пут мења после указа Петра Великог из 1693. године: господар је наредио да се калдрмише центар престоног града каменим обланицама довоженим из околине Москве. У почетку 18. века попљочали су Кремљ и готово цео Китај – град, као и Бели град. Што се тиче осталих плочника и тротоара, ту је дуго владала збрка због испарцелисаности земљишта разних власника.

Тек средином прошлог века, градска власт, да би увела неку једнообразност, узима ту ствар сасвим у своје руке, то јест преузима на себе попљочавање. Ако неки власник ни после тога није хтео да брине о стању суседне калдрме, Дума ју је радо преводила у своје власништво, остављајући власнику куће само тротоар. У каквом је стању све то било већ смо видели из новинских бележака. Додајте томе и “руске културне навике”, па се нећете зачудити телеграму који лежи преда мном, послатом 1913. године, на адресу градоначелника: “Велико беспуће које се створило у центру Москве наноси московском предузећу за одвожење отпада огромну штету, до 30 000 рубаља дневно, па најусрдније молимо телеграфско наређење Вашег Превасходства да се оголела калдрма хитно после дебелим слојем белог снега из дворишта и са кровова, а исто тако да се темељно уклоне отпаци и смеће и пребаце у дворишта или скупе на гомиле”.

У зимском периоду Црвени трг је постајао центар борбе против снежних наноса. Овамо су, са свих страна, довозили на теретним колима снег, да би га две циновске топилице уништиле. Централни трг старе престонице је од јутра до мрака прекривала пара од снега који се топио.

А кад отопли ... Од свих докумената које имам при руци навешћу само један, да не бих замарао читаоца. Крајем прошлог века у Градској думи се водила жестока дискусија о “шинском питању”. Проблем је био у томе да су кочије са гуменим шинама на точковима, које су биле ушле у моду, јако распрскавале блато којег је увек било на калдрми. Три године се тиме бавила скупштинска комисија и ништа се није

решило. И 1898. године пешаци су изгубили стрпљење, скупили су хиљаде потписа за петицију да се та гумена новотарија забрани. На специјалној седници Думе, посвећеној насушном проблему, само је неколико посланика бојажљиво приметило да никаквог прскања блатна не би било кад би се калдрма довела у исправно стање. Разговор је, у ствари, био о томе да се кочијама са гуменим шинама на точковима дозволи да после кише воze споро, не брже него пешачким кораком. "Замислите – узвратио је на то градски већник А. Генерт – да се неко одвезе далеко од своје куће, и чак са отменим дамама, па треба да се врати после кише. Возити се у фијакеру у неким дамским костимима неугодно је, а возити се у својим кочијама, споро као на спроводу, још је неугодније. Предлажем зато да се са гуменим шинама вози после кише само лаким касом .."

Месни састав тла и клима били су разлог што је асфалт веома дуго – извините за каламбур – крчио себи пут до садашње калдрме. Сматрало се – и не без основа – да она не одговара мочварној московској земљи која се замрзава. Дума је 1875. године послала на службени пут у иностранство члана управе А. Н. Петуникова да се упозна с технологијом попљочавања улица. У реферату поднетом после тог пута инжењер је предлагао да се одустане од камена облутка и да се за попљочавање употребљава пресовани асфалт.

У јесен 1876. године у Тверској су се изводили специјални опити. Терен су поделили на пет пробних парцела и попљочали их: једну – пресованим асфалтним опекама, другу – шестостраним коцкама, трећу – сизранским ливеним асфалтом, четврту – селским, а пету – обичним дрвеним коцкама. Опитне парцеле су се убрзо показале као неприкладне. Но, ливени асфалт је тако привукао имућније грађане да су многи од њих почели да попљочавају улице крај својих вила, препуштајући их затим граду. Дума је, по старинском обичају, нагињала калдрми од облутака као јефттинијој и дуготрајнијој. Године 1909. гранитним брушеним каменом попљочани су Балчуг, Волхонка, Позоришно сокаче.

Управа, међутим, није одустајала од трагања за алтернативном технологијом. Године 1911. послат је у Шведску инжењер М. П. Шчекотов да се упозна са обрадом камена и његовом применом у изградњи путева. Он је, вративши се с пута, препоручивао гранитни прекривач на пешачкој подлози као најпогоднији за Москву. Све је то, међутим, остало теорија: још 1927. године калдрме од облутака заузимале су 95% попљочаних градских попречних улицаца.

Тема о равним асфалтираним трговима и улицама улази у идеолошку слику престоног града од 30–их година. "Нова Москва" – идеални град који видимо у старим совјетским филмовима – то су, пре свега, чисти и широки простори прекривача. Та се слика тек

после рата реализује ван граница центра: рецимо, до нашег Краснохолмског кеја асфалт је стигао тек крајем педесетих година.

Ситуација се нагло мења у 60-им, кад се Хрушчовљева идеја о обради необрађене земље реализује не само у далеким казахским степима већ и у престоници. Са изградњом московских предграђа површина градског асфалта толико се повећава да квантитет прелази у квалитет. Највећа брига главног одељења инжењерског обезбеђења није више сама изградња колико попличавање уличица и тротоара. Јер, асфалт је прекривач кратког века. Месно тле се мрзне, открављује, надима — асфалт пуца, бубри, у њему се јављају рупчаге, улегнућа. Да би пут био употребљив, треба га прекривати сваке пете године.

А то значи да обим друмских радова није више корелативан с количином нових, већ са површином свих постојећих прекривача: ако годишњи ремонт буде по површини мањи од једне петине, онда... Реализује се познати афоризам о будалама и путевима као главној руској несрећи ...

Пре застоја, док је партијско — командни систем био још у снази, поправке су се вршиле по плану и по наређењу, као што је и ред у “узорном комунистичком друштву”. Не кажем да су путеви били добри. Али рад градских служби под надзором рејонских комитета имао је своју логику. Тамо докле је допирао поглед руководства поправке су се безусловно вршиле. Но довољно је било да само мало ослаби снага страха и то би се одмах одразило на путеве: њихово би стање показало да се социјалистички систем изрођује у нешто што нема имена.

Кад сам ја дошао у Извршни комитет, затекао сам потресну слику. Град је живео у режиму беспућа и немара. Требало је доживети читав комплекс емоција, да би се човек упознао са организацијом ремонтне службе за путеве. Био је то дивно смишљен систем дангубљења и беспосличења.

Има један друм — Богородични — који иде дуж задње стране парка Сокољники. На њему готово да и нема аутомобила. Случајно сам се возио њиме и видим: неке поправке су у пуном јеку. А пут исправан — уопште се врло мало експлоатише. Зашто онда поправке? Па све је јасно, вели ми возач. Налази се усред девичанске природе. Нема ни ивичног камења. Ни артешких бунара нема. Котрљај се по њему на великим котуралкама ... Излежавај се на зеленој трави.

Био је то дивно удешен механизам за узајамно обмањивање. Службе за путеве биле су потчињене само једном комитету. Он је добијао паре из буџета. Сам, за себе, планирао је обим радова. Сам је бирао улице које ће поправљати. Сам себи је одређивао посао и сам га је обављао. Сам је оцењивао резултат рада. Сам себи је плаћао. Чак с премијама. И сам је себи изрицао казне кад је то требало. Није ли то

савршен систем организације рада? Већег мајсторства и, истовремено, већег садизма према своме граду није могуће ни замислити.

Хтео бих овде да кажем неколико речи о особеностима социјалистичког система уопште. Совјетски економисти више пута су покушавали да га надмудре, да му доскоче, да изнађу све нове производне показатеље с циљем да приморају људе да раде. Много је било расправа о томе, много одбрањених дисертација. Једни су предлагали да се не плаћа за количину, већ за квалитет рада. Други – не све одједном, већ са премијама. И треба рећи да је партијско руководство доста мобилно реализовало такве идеје. Међутим, принципи “материјалног стимуланса” преузети из сасвим другог система само су рађали узвратна лукавства и нове форме обмана и лупештва. Као резултат показало се (по законима њеног величанства економије) да је, у нашим условима, најрационалније да се човек претвара. Руководиоци су се правили да плаћају радницима, добијајући, као одговор, претварање: да ови тобоже нешто раде. Систем је стимулисао узајамни илузионизам. Имитација плаћања рађала је имитацију рада. Или обратно. Ту никад нећеш схватити где је јаје, а где кокошка. Све док, разуме се, не кључне печени петлао.

А то значи да смо се, поставивши себи задатак да поправимо режим беспућа, немара и алкавости, сукобили с другим, потпуно новим проблемом. Многи новинари – као што се види из њихових питања – држе да данашње руководство има користи од тога што градоначелник свуда иде и све прати. То је, у крајњој линији, правилно: руководилац не треба да замишља ситуацију седећи у својој радној соби. Али, путовати и све то пратити, извините, представља стару праксу рејонских комитета. Она је добра само дотле док не уходиш систем да ради сам.

Као прво, ми смо позвали у Москву Вадима Туманова. То је познати власник рудника злата, који је радио у Коми, затим у Карелији, и тамо, како су нам рекли, правио добре путеве. Успоставили смо с њим телефонску везу, састали се и тако одлучили. Дали му у закуп једну фабрику битумена и постојећу потребну технику у близини града. Помажемо му да реши станове за раднике. И на његовом примеру почињемо да обрађујемо економски механизам који би привукао овамо предузимаче.

Наиме, пре свега цене: колико платити за изградњу простог пута, колико за сложенији, колико платити дневни, а колико ноћни рад – све изнова! Задатак се састоји у томе да људе приволимо да радије раде ноћу него дању, а да трасу с бунарима и ивичним камењем претпоставе оној где се може просто котрљати на великим котуралкама.

Даље – техника. Код града је било много застареле, а добра се није нашла. Почели смо је изучавати, тражити, куповати у иностранству...

Из Немачке смо довели “кохере” за ливени асфалт, радили смо једно време с њима, видимо – зими се маса загрева. Договорили смо се с фабрикама, стали да правимо своје, властите, с малим батовима за одламање. Сад су се већ и Немци заинтересовали за нашу конструкцију. Изволите, можемо да вам продамо ...

И, ето, покушавали смо на све начине, о којима нећу да причам, јер би тада требало платити читаоцу, а не узимати од њега паре за књигу. Захваљујући, дакле, таквим методама, припремили смо решење главног задатка који се није састојао у томе да изградимо овај или онај пут, већ у томе – ево у чему је ствар – да створимо такву ситуацију која би привукла предузимача.

И кад су се почели организовати нови кооперативи (“Парни ваљак”, “Друм”, “Путар” – све сами звучни називи), уверили смо се да су Тумановљеви нормативи учинили своје: код људи се јавио реални економски интерес. Почели су да раде за град ... Све је, дакле, исправно.

Прошле године су 60% путева изградиле управо те предузимачке структуре. Ми не бисмо могли ништа да нисмо нашли механизам који их је привукао.

Сад се обраћамо префектурама: Поручујте! Ви имате новац из градског буџета. Ви боље знате шта, у ствари, захтева поправку. И више никаквих изговора: данас у граду није проблем наћи извођача.

У друкчијим је условима почело да ради одељење инжењерског снабдевања. Данас оно извршава 40% радова, углавном општеградске магистрале. Човеку би се учинило да је ту све по старом: своја ставка у буџету, годишњи план, загарантована плата. Али поручбина и контрола квалитета више није код њега. Раније је он био монополиста, сада је основа за упоређење. Раније је сâм примаво извршен рад – сада је административна инспекција потчињена само градоначелнику.

И када су све то учинили, када се у граду појавило сасвим довољно нових извођача, с којима поручиоци – префектуре склапају уговоре, десила се чудна ствар. Производња асфалта се повећала сасвим мало, људи у градским службама се нису мењали, а обим радова се четири пута повећао.

Па сад рачунајте. Град има свега преко сто милиона квадратних метара путева. Пре су радили четири и по милиона годишње. Сада је обим годишњег ремонта порастао на близу седамнаест милиона. Будемо ли се тако држали, Москви су обезбеђени мање – више задовољавајући путеви.

И што је важно – град се већ понаша као избирљива царева кћи из бајке. Сећате се како је она просцима задатке давала? Тако и ми. Будући да се у граду организовала средина препуна конкурената, и да има мноштво потенцијалних извођача, заинтересованих за наручи-

бину, појавила се могућност – не, не избора! Бирање је подмићивање. Већ да се организују конкурси.

То се овако ради. Конкурсна комисија одреди парцелу пута. Фирме које конкуришу – и градске и предузимачке – спроводе (веома интензивно) тендер. И затим се изабере она која је победила на конкурс, то јест, која је дала очито најбоље резултате, или је сагласна да ради уз услове који су најповољнији за град, или се уопште користи поверењем на основу својих бивших радова. Али је не бира један човек, него комисија. А њу није баш тако лако поткупити.

Шта је ту компликовано? Ништа. Тако би могло да изгледа. А, у ствари, какав грандиозан посао! То, наравно, још не виде сви, зато што путеви, руку на срце, нису још онакви какве људи прижељкују. Али, сложићете се да је ту тенденција помака напред. И не појединачан успех – запели и успели – већ системски. Данас службе за путеве нису оне од пре три године.

И ми мало – помало почињемо да мислимо о другој етапи такозване демунципализације. Односно, идемо на то да службе за путеве уопште не буду потчињене граду. Техника нека засад буде наша: предузимач не може дозволити себи да купи толико скупе машине. Али, у будућности – то је наша идеја – град који има новац треба да наручује посао и да плаћа његово извршење. А све остало да буде код фирми спремних да учествују у томе послу и да се још боре за право да добију градску поруджбину.

И више нећу морати сам да пазим како граде путеве.

Јер, возити се и контролисати јесте (опростите што се понављам) стари большевички метод. Он је ефикасан кад је у руци бич, а у очима људи – страх.

РАШЧАРАНИ КРУГ

"Само се бавиш успесима и напретком! – рекла је Јелена, враћајући ми рукопис. – А људе брине оно што не иде, не успева. Ено, смеће на улицама. Пиши о томе."

Поново седам за сто. Рано јутро. Птице певају. Кћерке још спавају. Радо бих отишао на спортски терен. На одмору сам, на крају крајева.

Али ништа се не може. Треба користити слободно време. Када се поново прихватим посла, неће га бити уопште.

Само, некако ми је, часна реч, незанимљиво да пишем овде о смећу. То је привремени проблем. Са њим је све јасно. Чим се нађу новци за плате и куповину нове сметларске техничке опреме – проблем ће нестати. То вам говорим као бивши чистач.

Истина, у наше време, нико није ни чуо за неку посебну сметларску техничку опрему, а сналазили су се – било је милина гледати. Метла, ђускија и лопата – и то је била сва техничка опрема. У чистачком послу најважније је устати рано. Док Бог још спава, како је говорила моја бака.

Метле сам сам правлио, унапред се снабдевајући прућем. Метла је тврдоглав инструмент, није случајно то што у бајкама на њој леги вештица. Свака има своју нарав. Ако је не затегнеш како треба, толико ће да праши и да те намучи да је то ужас један.

Ђускију ми је дао управник зграде. То је био поштован инструмент. Захтевао је снагу и вештину. Права је уметност разбијати ледену санту оштрим крајем или одбијати тупим крајем танки лед на тротоару. Ако се држи угао и снага удarca, комадићи испадају готово једнаки и остају на месту. Лако их је уклонити лопатом. А најважније је у раду са ђускијом – осетити задовољство. Иначе, посао не иде. Такав је закон.

Но главни предмет поноса, који сам чувао више него друге, била је, наравно, лопата за снег. Али не она од шпер плоче коју је давао управник зграде, окована железом од кровне конструкције. Него она коју је отац направио. Алуминијумска. Широка, лака и заострена. Дебели и строги управник зграде, Василиј Иванович, који је долазио да надгледа посао, веома ме је поштовао због те лопате. Његов хоби

су били ледени висуљци. Ништа га није толико љутило као то ако неки не успе да сруши.

И тако је ваш покорни слуга радио свих шест година Нафтног факултета, чистећи сопствено двориште и уживајући поштовање околине. Још увек је био жив предреволуцијски престиж. Чистач је оличење газде, његов пуномоћни представник. Нису бољшевици случајно, пошто су након револуције дошли на власт, забранили и саму реч "чистач" (рус. дворник). Двадесетих година називали су га "пометач" или "спремач". Али у народу је остало поштовање према чистачу и после рата се обновило, без икаквог притиска од стране власти.

Сада је ситуација тежа, али проблем је ипак решив. Ако буде новаца у градском буџету, купићемо мини – тракторе повећаћемо плате – и биће чисто и лепо. Обећавам. Ту нема о чему да се размишља. Само треба ићи традиционалним путем.

Али у градској привреди постоје проблеми који као да су зачарани, којима не знаш са које стране да приђеш, са које стране да их решаваш.

Такав проблем подсећа на "чеп" у саобраћају. Нико нема ништа против, сви желе да возе. И управо зато што сви возе, настаје апсурд.

А узгред, попричајмо о "чеповима". Нема разлога да се удаљавамо у потрази за темом.

Уредбом цара Алексеја Михајловича од 26.04.1670. године био је забрањен улазак на коњима у Кремљ – чиновима од трпезника и наниже. То није била ни прва ни последња забрана московских власти у њиховој бескрајној борби са сталним "чеповима" у центру.

Међутим, сада, без обзира на све поштовање према престоничким традицијама, не бих желео да почињемо од тога у нашем постсовјетском времену. Није ствар само у томе што су такви методи забране у раскораку са самом идеологијом демократског режима. Постоји једна важнија околност: ми смо спознали илузорност забране. Зар нас томе не учи цео по добру упамћени социјализам? Забране функционишу само у почетку. Затим се појављују тајне везе, специјално намењене томе да заобиђу забрану уз помоћ кривотворења и корупције – и ускоро откривамо да се све вратило на своје место, само што су контакти између лопова постали чвршћи, а њихови чепови пунији.

Још један у прошлости популаран начин решавања саобраћајних проблема – проширивање улица – такође пролази кроз целу историју града. Померање зграда 30-их година или просецање "вештачке

вилице" Новог Арбата 60-их је традиција која није почела од большевика.

Први покушај регулисања ширине улица био је предузет, колико је познато, 1585. године. Цар Фјодор Иванович одредио је да ширина улица буде дванаест хвати (25 метара), а споредних улица шест. За то време то је била револуционарна мера. И само је одсуство, како бисмо ми то рекли, "механизма реализације" осујетило ту меру. Московљани, не само да упркос уредби нису скраћивали дворишта ради проширивања улица него су често, нимало се колебајући, заузимали и делове улица претварајући их у ћорсокаке.

Пожар 1629. године који је уништио пола Белог града навео је, најзад, владу да измери ширину московских улица и упореди их са уредбом из 1585. године. Резултат је био депресиван. Многе споредне улице биле су широке један хват уместо прописаних шест.

Цар Михаил је поставио нове, блаже стандарде. Међутим, ни он није успео да се за много тога избори са московским домаћинима. Приликом обнављања после пожара, дворишта се нису формирала по линијама фасада, као што је било прописано уредбом, због чега су настали ћорсокови и истурени делови.

Чак ни Петар I није успео да заведе ред. Уредбом од 14.09.1715. године, он је царски заповедао: куће у Москви градити само по правој линији. У противном – конфисковати у корист државе или преправити на рачун градитеља. Али московски карактер је терао по своме.

Занимљиво је читати царске уредбе – обично су разумне (већ 1752. године, на пример, на плану Москве налазимо црвене линије које одређују фасаде кућа), па ипак потпуно немоћне, јер су написане са претпоставком да ће све што цар нареди моментално и безусловно бити извршено. Човек се просто зачуди: откуд таква вера у речи? Зар је могуће да ни цар ни њему блиске личности нису знали да, ако је народ у Русији нечим овладао, онда је то уметност да не извршава наредбе власти? Чак ни Петар, кога смо навикли да поштујемо због пословне окретности и радног елана, није нарочито бринуо за механизам контроле извршавања.

На овај или онај начин, ствар се није померала све до 1812. године када је пожар уништио не само куће него и дворишни план Москве. "Пожар је много допринео њеном украшавању" – рећи ће касније песник. И заиста: "комисија за градњу" формирана после рата одмах се прихватила посла. На карту су са приличном прецизношћу унете све улице у оквирима Камер–Колешког бедема, и најзад је 1818. године састављен "пројектни план"... Па ипак, без обзира на цео тај огромни посао око пројектовања, у XIX веку није урађено много на ширењу улица. Кочница је била царева наредба да се од власника откупљују неопходне парцеле за улице по договорној цени. А власници су захтевали немогуће цене. Тек са увођењем новог градског зако-

ника 1872. године Веће вишекратно увећава финансирање и почиње да се користи добијеним правом да отуђује неопходну земљу по реалној цени.

Али ускоро је стигла револуција — а већ шта је било даље, како су рушили и возали зграде по Москви, то питајте очевице, а ја ћу уз вашу дозволу прекинути ову не баш веселу причу, да се не бих по ко зна који пут растуживао. Рећи ћу само да су такви поступци тако дозлогрдили свима за време ауторитаризма — ми данас толико псујемо оне варваре који су у совјетско време рушили историјски центар — да нам, благо речено, не пристаје да се служимо њиховим методама.

Остаје само једна, треће метода, најтежа и најделикатнија: усавршавање система регулације саобраћаја, уз убрзавање његовог темпа. Повећање пропусне моћи путева на рачун једносмерног кретања, петљи на више нивоа, подземних пролаза, вишеспратних паркинга за аутомобиле и најзад, стварање још једног прстена у престоници — то је наш арсенал.

Овде можемо да се присетимо и тога да је возња права московска традиција.

“Московски кочијаш јури као помахнитао и виче — Хих! Хих! — народ се размиче.” То је из писма странца (17. век).

Са каквим речима се “народ размиче”, можемо наслутити по називима царских уредби:

“О ЗАБРАНИ ВОЖЊЕ ПО ГРАДУ СА БИЧЕВИМА И УЗДАМА” (1863).

“О ЗАБРАНИ БРЗЕ ВОЖЊЕ И ИЗРИЦАЊА ПОГРДНИХ РЕЧИ” (1744).

Кроз ова званична документа добро се виде московски обичаји и нарави.

Преда мном је инструкција Петра I московском шефу полиције: постићи да кочијашки возе спорије по Москви, “а, они који имају жељу да се тркају на живахним коњима”, иронише цар, нека организацију такмичења у кочијашким предграђима или зими на реци.

А ево и Уредбе Царице Јелисавете Петровне од 19.03.1742. године: Строго се забрањује јахање “на живахним коњима” по Москви, “да се људи не би стешњавали и гинули”.

И за десерт, цитат из следеће уредбе

“Њеном Императорском Величанству се поуздано учинило да се у Москви јаше врло брзо, због чега људе који се нађу на путу јахачи не само да туку корбачима него их псују и дозвољавају коњима да их газе без икаквог размишљања и сажаљења...”

Све у свему, ако судимо по царским уредбама, стиче се утисак да Гогољев узвик — “и који то Рус не воли брзу возњу!” — добија потврду управо у престоници.

Ко није стајао у “чеповима” на Садовом прстену, проклињао цео свет, молио се, негодовао, био спреман да прода душу ђаволу, само да стигне на време, тај неће схватити сву страст са којом се бескрајно расправља проблем “трефика” на саветовањима у градској управи. Ова реч, која на енглеском значи једноставно “саобраћај”, “промет”, у последње време, приметно сам то у контактима са саобраћајцима, почела је све чешће да се употребљава за означавање прететераног саобраћаја, “челова”, застоја. Такве су игре руског језика: оно што се код њих креће, код нас стоји.

Уопште није случајно то што је “трефик” у том смислу попримио кризне облике управо почетком 90 – их година.

Град који је током свог дугог постојања био предвиђен за јавни саобраћај, одједном је заплуснуо талас незадрживог раста аутомобилског парка.

Изашле су на видело последице убрзаног преласка на отворени систем – и уклањање вештачког дефицита аутомобила, и појава богатих људи и организација, и много тога што би било предуго за набрајање.

Све у свему, у Москви већ има више од милион приватних аутомобила, и та цифра неумољиво расте. Додајте томе парк градске управе. И паркове разних ресора. И нашу жељу да још нешто саградимо, створимо, преправимо... И сложићете се да саобраћајна криза није могла да не постане пратилац новог система. Она се развија, и он заједно са њом.

Проблем је толико сложен и вишеслојан да излази из оквира одлука “директне акције”. Саобраћајни систем је јединствени, недељиви организам, мешање у његове поједине сегменте може да изазове последице у потпуно другом крају града. И зато је овде потребан рад, који претпоставља умеће и професионализам, интуицију и анализу варијанти, допуштање различитих прилаза, упоређивање алтернатива. Ту су могући сукоби мишљења и конфликти ставова. А вештина руководиоца није у томе да брзо донесе одлуку и строго је контролише, већ у стрпљивом сагледавању свих тачака гледишта, у увлачењу стручњака и руководиоца у општу дискусију уз прецизну евиденцију ко је на чијој страни.

Та тактика је на неки начин посебна тема, и не знам да ли јој је овде место.

Често ме питају (чак и колеге, не само пријатељи): због чега стално одржавамо саветовања? Зашто губимо толико времена на “причу”? Зар није боље да позовемо пар одабраних стручњака, и уз њихову

помоћ нађемо добро решење и строго га спроведемо? Рећи ћу вам у поверењу: у коначном резултату често тако и бива. Али ја сам се зарекао да никада нећу личити на једног члана Политбироа, извесног Сљуњкова (сећате ли се тог презимена?), који ме је у време док сам био заменик председника звао у канцеларију, по два сата говорио ко зна шта, и остављао ме ни на чему. При томе је највећи део времена трошио на то да би ми показао како сам бескористан и неспособан. Сваки пут, напуштајући његову канцеларију, зарицао сам се да никада у животу нећу постати као он.

Не, господо. Вештина руководиоца је у томе да све окупи, свакога саслуша и заиста се, по Карнегијевом савету, одушеви његовим виђењем проблема и познавањем теме. Задатак руководиоца је да створи атмосферу расправе, креативне еуфорије, "умног напада". Јер досадна "организациона решења" су такође подређена принципу власништва. Тек када она постану приватизована од стране руководиоца средњег нивоа, почеће њихово спровођење у живот.

Искусни руководиоца, држећи саветовање, има пред собом паралелни циљ: да не намеће своју одлуку подређенима. Он може да их неприметно усмерава, наводи својим питањима, али ни у ком случају не сме да "притиска", да инсистира. Он побеђује стрпљењем, а не силом. Он сматра успешним оно саветовање на којем је у закључку могао да каже: "Наше коначно решење — ево га — састављено је од ваших идеја. Велико вам хвала за њих". Зато што тек после таквог разговора он стиче не немарне извршиоце, него кративне савезнике, који ће се борити за ту одлуку, бранити је. Они су стручњаци. Али ако је до сада сваки од њих у општем проблему видео само свој сегмент, као Хелијом мрежастог ока, сада је уочио суштину целе представе и присвојио ту целину. Њега не морате контролисати. Он у себи односи пламичак елана за остварење, пошто донету одлуку сматра својом. А у људској природи је да брани своје.

И тако је почео посао — поштено говорећи, чудноват — никада раније престонички градоначелник није држао толико саветовања на једну те исту тему, није тако често долазио у Научно истраживачки институт за Генерални план, није сатима слушао службенике саобраћајног сектора, није у свакој згодној прилици разговарао са обичним радницима Саобраћајне милиције... И није западао у такво стање безизлазности, пошто се испоставило да је ситуација готово безнадежна. Свуда су сви знали само за забране. Ограничавање уласка. Нико није предлагао никаква друга решења.

У таквој ситуацији човек осећа страшно разочарење у себе самог. Једноставан проблем — а ти си немоћан. И мада тачно знаш да је та немоћ лажна, да не треба да те зауставља, пошто је природа толико

разнолика да је решење, чини се, негде поред тебе и виче само једно: "Нађи ме, нађи ме..."

И тада, услед потпуног, схватите, очајања, сасвим неочекивано за себе (чак се ни не сећам како се то десило), износим предлог: а шта ако завртимо Садовое кољцо (Садови прстен) у једном правцу? (А у себи мислим: шта је теби, јеси ли болестан? И у исто време настављам:) Траса без семафора унутар града. Брзина до 80 km/h. Направићемо нове надвожњака, скретања, подземне пролазе, организоваћемо саобраћај на суседним улицама – и даље ће цео проблем бити у цени бензина. Како вам се чини?

Оно што је добро у таквим идејама је то што их касније није обавезно спроводити. Али они активирају целу сферу, доносећи резултате на савим супротном крају од онога где си почео.

Као и увек у таквим случајевима, одмах су се нашли и ентузијастички ("доносимо одлуку, пробамо!"), и противници ("престаните да експериментишете са Москвом!"), и центристи. А ја седим и размишљам: са које су стране они главни руководиоци који треба то да спроводе. Ако су "са десне", боље немој да им квариш посао. Лепо ти кажем: повуци се.

Па ипак, пре него што сам се повукао, проверили смо и ту варијанту. Извршили смо гомилу прорачуна, испробали могуће ситуације на компјутерима, установили који елементи недостају. И већ у процесу рада постигли смо веома много.

Први од таквих резултата био је активирање радова на пројекту тунела испод Лефортова – тамо где се сада прекида трећи прстен. Из неких разлога, који никоме нису познати, његово разрађивање је готово потпуно прекинуто. Сада је тај тунел стављен на списак приоритета. Испоставило се да га је могуће направити чак и без ангажовања странаца и са гаранцијом да на површини неће страдати ништа од онога што брине љубитеље старина.

Други резултат је био сасвим неочекиван – "нулти" прстен око Китај–града и Кремља. Идеја је рођена под утиском расправе о трговачком комплексу испод Мањежа. Тамо нам је сметао пут који раздваја Мањежни трг и Александровску башту. Постојала је намера да се на том делу направи тунел испод земље. Идеја није лоша, није тешка за извођење – али из неког разлога било нам је одвратно да замислимо две рупе у центру Москве. Не, нисам погрешно – баш одвратно. Ту је осећање емотивне нелагодности сродно уметничком. Оном које сликару дозвољава да се смири док, испробавајући варијанте, тражећи ликовно решење, не нађе оно право.

Испоставило се да је идеја толико једноставна и лепа, да практично није било противника. Прстен се завртео око Кремља.

– А шта ћемо са Садовим? – питам ја.

– Можда да сачекамо за сада? – чујем одговор. – Направићемо низ надвожњака, тунела, испројектоваћемо оне елементе који ће свеједно затребати, независно од тога каква ће одлука касније бити донета – једносмерни или двосмерни саобраћај.

Био сам срећан. То је одговор који је данас потребан.

Сви главни руководиоци се слажу са њим. Схватили су стратешку идеју.

Они ће тражити алтернативне варијанте.

Они знају: не сме се беспосличити.

ОКО "СТАМБЕНОГ ПИТАЊА"

У роману Михаила Булгакова "Мајстор и Маргарита" постоји чудна реченица, коју је, ако се верује писцу, изрекао сам Сотона: Московљани су људи као и сви други, "само их је самбено питање покварило".

Аутор не појашњава у чему је ствар. И мало ко зна да је ту реч о једној старој ситуацији, чији ће се завршетак, ако Бог да, десити пред нашим очима. Ограничавање станарине, реквизиција зграда и стешњавање станова — све оно што многи повезују са "варваризмом Совјетске власти" појавило се, у ствари, знатно раније.

Историја "стамбеног питања" је речит доказ тога како је у пред-бољшевичком периоду било урађено много изразито бољшевичког, како је бољшевизам природно израстао из руске стварности, посебно из милитаризоване Русије 1914—1917. године.

1.

Надам се да читаоца не треба подсећати да се пре револуције стамбени простор налазио искључиво у приватном власништву.

При томе се под речју "кућевласник" обично није подразумевао сваки власник куће, него само онај који је издавао станове — односно прилично широка категорија лица, од власника рентабилне зграде са десетинама намештених станова до удовице ситног чиновника која је затезала због зараде.

Међу московским буржујима кућевласништво се сматрало за мирно, неризично улагање капитала: купио си зграду — и скупљај ренту од станара, трудећи се да не пропустиш повод да је повисиш због кадрмисања улице у којој се налази.

Кућевласништво није захтевало нарочите способности. Надгледање чистача, уговор са извођачем за поправку крова и налажење таљига зими за одвожење снега — то је углавном и цео круг домаћинских послова кућевласника, тих "инвалида капитализма", како их је грубо назвао један фељтониста. Њихове основне обавезе, ако се верује злим језицима, биле су оне које нису имале везе са домаћинством зграде — вођење кућних и дневних књига, и друге врсте помоћни полицијским функцијама. Управо због тога, кућевласнике, по прави-

лу, нису волели, али је то до одређеног тренутка била лична ствар станара.

Наша прича почиње од краја 1914. године, када услед ширења ратних операција долази до наглог скока инфлације.

Кућевласници су сматрали да нико неће оспоравати њихова права на нивелацију прихода. У Москви је и у мирно време постојала потреба за стамбеним простором. А са почетком рата (армија, избеглице, болнице) несташница је постала акутна.

И тако су власници, нимало се колебајући, почели да подижу станарину — у почетку, као што то бива, несрећним избеглицама, а затим и свим осталима.

И ту је почело.

Кампању протестних писама у Дому отпочеле су здравствене добротворне организације.

За њима је следило "Удружење станара".

Затим "Удружење службеника", које је окупило, ни више, ни мање, него двадесеттри хиљаде људи.

Затим ко све није — радници, бабице, летонске избеглице — "сви који су макар на неки начин били уједињени".

На запрепашћење кућевласника, акцију протеста подржала је московска штампа. Чак су и булеварска издања увела посебне рубрике у којима су се малтене свакодневно појављивали чланци и белешке под красноречивим насловима: ПОХОД ПРОТИВ СТАНАРА, СМИЦАЛИЦЕ СТАНОДАВАЦА, ВАПАЈ СТАНАРА. Објављиване су резолуције организација које су протестовале. Чак су и озбиљне "Руске новости", мало се двоумивши, наступиле са неколико чланака типа "Јецаци станара". Нико није смео не само да остане по страни него чак ни да застане за колегама у друштвеној ангажованости.

Све то је коначно предодредило став власти.

Власт не воли отворене акције, које погоршавају положај грађана. Њој је згодније да делује посредно — преко царинских дажбина, емисије новца или, као у наше време, преко ваучера или одбијања да ревалоризује штедњу. Она зна да руски човек, кад открије посредну превару — кад за своју уштеђевину не може да купи не стан, него ни мртвачки сандук — није у стању да се у срцу помири са тако непосредно осетљивом чињеницом као што је повећање станарине.

"Заштита народа" остваривана је најодлучнијим мерама. У августу 1915. године, "обавезујућом уредбом" московског градоначелника било је ЗАБРАЊЕНО ПОВЕЋАВАЊЕ СТАНАРИНЕ НА ТЕРИТОРИЈИ МОСКВЕ.

Затим је та уредба била потврђена наредбом команданта Московског војног округа.

Други градови су следили пример Москве.

Кућевласници су покушали да се бране. Тешко је без саосећања читати њихову петицију у Градску думу. Молећи команданта МВО да укине омражену наредбу, они су апеловали на разум и праведност:

“...Одбијање поновног разматрања ове уредбе ставило би кућевласнике у изнiman положај у поређењу са другим власницима имовине и капитала: власници државних папира настављају да се користе истим процентом, на приходе трговинских и индустријских предузећа нико не посеже.

Службеници друштвених установа, трговински и индустријски службеници добијају додатке због скупоће. Радницима у државној служби је такође дата помоћ. Било би врло чудно и неправедно ако би кућевласници, који су пре рата имали одређени скромни приход од своје имовине, за разлику од других, морали због рата и скупоће да се одрекну тог прихода...”

Они су молили за дозволу да подигну станарину свега за 10–20 процената, што би с обзиром на раст цена било сасвим праведно. Власт је заузврат обрушила на њих нове забране и казне.

Тек крајем лета, када је вредност рубље пала на 25 копејки, центар је покушао да се умеша и уради оно што се нису одлучивали да учине губернатори и команданти. “Стамбени закон” Савета министара од 27. 08. 1916. године (који је поништавао све раније одлуке) забрањивао је повећање цена само за стамбене просторије. Самим тим било је дозвољено повећање цена за комуналне услуге.

Међутим, тај компромис више није ништа дао кућевласницима. Локална социјална катастрофа се већ одиграла. Пре рата, кућевласник, који је добијао 4–5 хиљада рубаља годишњег прихода, био је имућан човек. Радник је добијао 400–500 рубаља. Пред крај рата, пошто је рубља пала сто пута, годишња плата радника достигла је 30 хиљада. А кућевласник је остао са својих 4–5. Односно, нашао се у горем положају него његов бивши чистач.

2.

Ни власт, ни кућевласници, наравно, нису наслућивали озбиљност онога што се десило. Претпостављали су да ће се рат ускоро завршити и да ће се привремени губици надокнадити.

На делу се, пак, кувала ситуација коју ми до дана данашњег не можемо да размрсимо. Дозволивши поскупљење комуналних услуга, “стамбени закон” није дозвољавао повећање оног дела станарине који је ишао на амортизациони отпис за реновирање. Резултат се убрзо показао. Зграде су почеле да пропадају.

Кућевласници су увели режим строге штедне. Станари су се смрзавали. Али Удружење кућевласника је демонстративно одлучило: у уговоре ће се уносити тачка по којој су газде обавезне да греју зграде само количином антрацита коју добијају преко Градског већа.

Обратимо пажњу на логику понашања кућевласника: они су престали да се боре са тешкоћама. На тржишту је било довољно дрва и угља, али ни о каквој, рецимо, кооперацији за централизованом откуп

материјала за грејање, током целог периода привредног расула, није било речи. Сви су почели да се ослањају само на градску власт.

Зими исте године десило се нешто невероватно за Москву: газде су престале да унајмљују таљиге за одвожење снега са улица. И то је било званично одобрено – московски градоначелник је дозволио да се улични снег склања у дворишта.

Исто је било и са канализацијом: док су раније радиле бригаде по уговору, сада су се сви само обраћали Већу. Канализационо одељење било је претрпано захтевима. Од 1. јануара 1917. године формирано је одељење за поправке канализационих и водоводних инсталација – то је био својеврстан историјски догађај: то одељење са занатским радионицама било је претеча многобројних будућих градских служби за сервисирање.

Укратко, уочи октобарског преврата уобличио се пророчки идеал московских кућевласника: пребацивање бриге за домаћинство на градску управу.

3.

Али ствар се није завршила ни на томе. Овде се приближавамо главном делу "стамбеног питања", у којем је Булгаковљев ђаво видео разлог кварења Московљана.

Пошто се са почетком рата изградња зграда прекинула, поправке нису вршене, а становништво се повећало – све је то, наравно, изазвало стамбену кризу. Већ у јесен 1916. године, студенти су, по повратку са летњег распуста, ишли у полицијске станице да спавају.

Ненормалност настале ситуације била је свима јасна. И ту је нова Градска дума, која се формирала након Фебруарске револуције – не бољшевичка, већ кадетско-есеровска – смислила шта ће!

Оног истог дана када су у Петрограду јуришали на Зимски дворца, дакле 25. октобра 1917. године, у Москви је био потписан пројекат уредбе "о давању московској градској друштвеној управи права на реквизицију просторија".

У њој је, између осталог, писало:

"Московској градској друштвеној управи даје се право РЕКВИЗИЦИЈЕ стамбених и нестамбених просторија у оквиру града Москве ради остваривања мера у циљу олакшања стамбених потреба становништва.

Исто тако, Московској градској друштвеној управи даје се право издавања обавезујућих уредби о ЗГУШЊАВАЊУ броја станара у становима и другим стамбеним просторијама, у складу са начелима и правилима која ће бити одређена од стране Градске думе".

Али правила "која ће бити" – одредила је вић друга власт.

У децембру 1917. године Моссовјет је укинуо право приватног власништва на крупне некретнине.

Зграде су прелазиле у градско власништво. Почела је велика епоха присвајања стамбеног простора од стране градске власти, по димензијама и последицама слична колективизацији, индустријализацији и другим великим биткама за социјализам.

Нови проблеми су настајали моментално. И први од њих — ко ће управљати градским стамбеним фондом? Овде поново имамо повод да се зачудимо вољи провиђења: испоставило се да је до тренутка октобарског преврата све тако рећи било припремљено. Између осталог, готово у свим већим зградама су у то време већ деловали такозвани "кућни комитети", које су организовали сами станари (као места за поделу бонова за хлеб). На њих су декретом од 12. децембра 1917. године и пребацили управљање стамбеним фондом.

У декрету је писало:

"Кућним комитетима поверава се управљање зградама, ради чега им се даје право:

- а) да наплаћују станарину,
- б) да издају празне просторије,
- ц) да врше неопходне поправке,
- д) да ангажују плаћена лица ради руковођења зградама.

Велики комбинатор Остап Бендер је након пропасти своје афере размишљао о томе да се преквалификује у управника зграде. Идеја није била тако глупа, како се то данас може учинити. Одмах после револуције је почела — и трајала током свих двадесетих година — масовна стамбена прерасподела. Одузимање станова и згушњавање станара попримили су карактер епидемије. А ако се узме у обзир да је Совјетска власт баш управницима зграда и активистима "кућних комитета" поверавала сексотске (од рус. "секретниј сотрудник" — тајни сарадник) функције ухођења, пријаве боравишта, вођења евиденције, постаје јасно да је пробисветима било врло лако да реализују своје циљеве.

Друга прича је била — брига о стању зграде. Са преласком у руке "кућних комитета" за њих баш нису почела најбоља времена. У циљу смањења станарине станари су се трудили да штеде на свему и свачему. И пре свега на ономе на чему је немогуће уштедети без рушења зграде. Поправке су вршене хаотично, нарушавана су грађевинска и противпожарна правила. Судаћи по документима Моссовјета, пожари су избијали, на пример, због увођења димњака у вентилационе цеви, или због њиховог проласка кроз дрвене зидове без икакве изолације; велике пећи су се инсталирале прво на поду; искривљени кровови подупирани су кривим потпорњима који су се опирали на греде; преградни зидови су премештени произвољно. Укратко, као што пише у једном од докумената тадашњег Моссовјета, "заинтересованост станара за удобност станова уопште не гарантује брижљив однос "кућних комитета" према зградама".

Преда мном је извештај службеника Стамбено-земљишног одељења Д. Кузовкова "Прелазак станова у градско власништво и квартална домаћинства у Москви". Аутор суштину дешавања објашњава на следећи начин:

"Мада је целокупно становништво заинтересовано за то да улица буде прикладна за ходање, ако поверимо уређење улице бризи пролазника нико никада неће поправљати и чистити калдрму, чистити снег, палити фењере. Поверити зграду бризи станара је исто што и оставити улице бризи шетача или вођење вагона трамваја – путницима"

Покушаји да се у поступцима "кућних комитета" види "саботажа несвесних елемената" (да се замене са "комитетима сиромаштва" или "ћелијама комуниста") нису давали резултате. Управо тада се и родила идеја о стварању "кварталних домаћинстава".

Уредбом Моссовјета од 1. новембра 1918. године, зграде које се налазе у једном или неколико квартова окупљане су у посебно домаћинство. Руководилац "квартхоза" више није био одговоран пред станарима, него пред рејонским одељењем Моссовјета.

5.

И какво је место у финансирању целог тог стамбеног домаћинства заузимала станарина?

Готово никакво. Једним од првих декрета Совнаркома, функције ранијих градских дума предате су градским саветима. А градски савети су (тешко да се нешто слично дешавало у светској историји) прешли на државно снабдевање.

До 1919. године, поред општег пада вредности рубље за 200 пута, станарина је повећана у просеку 2,5 пута. Цене станова су остале најниже од свих чврстих цена. Ако је пре рата соба без грејања станара коштала 8 рубаља месечно и одузимала му 20 процената зараде од четрдесет рубаља, сада га је коштала 20 рубаља, односно одузимала му само 1 проценат зараде од две хиљаде рубаља. Или други однос: месечна станарина била је једнака цени две цигарете или шест шибица.

У комисији Совнаркома су се по том питању разматрали различити пројекти. Или да се повећа станарина у висини неопходних експлоатационих трошкова. Или да се покрије дефицит средстава на рачун државе. Све се завршило тако што је 11. јула 1919. г. СНК издао уредбу са карактеристичним називом: **О ЗАБРАНИ ПОВЕЋАЊА ЦЕНЕ ЗА СТАМБЕНЕ ПРОСТОРИЈЕ.**

Године 1920. влада уводи нови принцип – бесплатни станови. Уводи га са образложењем да ће висока инфлација у сваком случају обесмислити сваку станарину, док службе које је наплаћују пуно коштају.

Принцип бесплатности не функционише дуго. Али он је толико искварио људе да, када је 1921. године изашла уредба "о плаћању комуналних услуга", нико више није желео те услуге да плаћа.

Московски комуналци разрађују тактички маневар. Они предлажу да се уведе симболична, минимална накнада – почев од 10 копејки. А затим да се сваке године повећава. Они желе да навикну људе на сам чин плаћања.

И станарина (подељена на 17 категорија) заиста се повећавала.

Сваке године по 50 процената.

Током свих година НЕП-а.*

6.

До почетка 1921. године, у Москви је било уништено једанаест хиљада зграда, што је драстично смањило обим стамбеног фонда. До губитка је долазило на разне начине: рушењем, запуштањем, прљањем, растављањем на дрва за грејање. Одсуство одговорности код станара и правна неодговорност управа зграда продубљивали су природно расуло и довели до стамбене катастрофе.

Трећег септембра 1921. године Президијум Моссовјета ратификовао је "Уредбу о стамбеним друштвима". Идеја нове мере позната нам је по пародијској паролу Иљфа и Петрова о спасавању давленика: "Брига о очувању пребивалишта је ствар његовог корисника".

Већ споменути Булгаков, онај који је "стамбено питање" сматрао главним разлогом кварења Московљана, на следећи начин описује увођење новог облика управљања зградама:

– А у трећи стан су уселили стамбене другове.

– Није ваљда?

– Да, да, цела четири комада.

– Боже мили! Могу да замислим шта ће сада бити у стану. Па шта кажу?

– Па ништа.

– А Фјодор Павлович?

– Отишли су по параване и цигле. Ставиће преградне зидове.

– Ђаво би га знао шта се то дешава!

– Усељаваће, Филипе Филиповичу, у све станове... Сад је био састанак, изабрали су ново друштво, а оне раније – напоље! ("Псеће срце").

Претпостављало се да ће стамбена друштва почети да воде рачуна о очувању зграда. У пракси, пак, њихова главна брига није било стање у домаћинствима зграда, већ масовна стамбена прерасподела која се настављала.

* (Рус: Новая экономическая политика) политика у привреди СССР-а коју је Ленин прогласио 1921. узидвајући "Ратни комунизам", дајући селаштву и трговини већа права; индустријска предузећа су први пут радила по привредном рачуну.

Са почетком НЕП-а принудна "згушњавања" и "исељавања" била су "уведена у колосек револуционарне законитости".

Тако је и речено у Уредби СНК из 1926. године: "Мере принудног згушњавања грађана допуштене су само у одређеним околностима у законом прецизно установљеним случајевима и на строго одређени законом начин".

Сада ћемо погледати какви су то случајеви и какав је то начин. Пред нама су објашњења Московског градског суда, написана, што би се рекло, за оне најтупавије. Узмимо појам ЗГУШЊАВАЊЕ:

"Под згушњавањем не треба подразумевати свако усељавање у стан закупца, него само у вишак унутар соба. На пример, Иванов сам заузима собу од 16 m^2 . Он има право да усли код себе Петрова као привременог станара, или у вишак ($16 - 8 = 8 \text{ m}^2$).

Ако је Иванов приликом усељења Петрова пријавио управи зграде да се Петров усељава као привремени станар, онда Иванов наставља да плаћа за вишак и има право да исели Петрова као привременог станара...

Ако је, пак, Иванов пријавио управи зграде да усељава Петрова у вишак ради самозгушњавања..."

Сада замислимо све то у пракси. Ради се о соби од шеснаест квадратних метара! Какво ту може бити згушњавање", чудимо се ми данас. Може да буде следеће: у уредби Моссовјета од 28. јула 1924. године као "стамбено – санитарна норма" прописано је "16 квадратних аршина по човеку независно од разлика у старосној доби", што се касније претворило у 8 метара квадратних по једном човеку.

Како је то изгледало у пракси, можемо прочитати код Иљфа и Петрова:

"Велика соба је помоћу преграда од шперплоче била подељена на кришке од по два аршина свака. Собе су личиле на пернице, с том разликом што су уместо оловака и пенкала овде били људи и примуси" ("Дванаест столица").

Да бисмо замислили шта се дешавало у таквим заједничким становама, поново ћемо се вратити на званични документ. Узмимо појам "санитарна норма":

"У соби станују два друга, један се жени и без сагласности усељава своју жену. Сусед протестује, ствар долази до суда, и у једним случајевима суд исељава жену, а у другим – одбија да је исели..." (из објашњења Московског суда).

Ко није све то доживео, немогуће му је да схвати шта је то, у ствари, било урађено у Москви после смрти Вође свих времена и народа.

8.

Са почетком НЕП-а покушава се да се у стамбеном сектору пређе на покривање трошкова од ренте. Тога се прихвата Народни комесаријат унутрашњих послова – не онај страшни НКВД, наследник ЧК и ГПУ, него у то време још увек традиционални сектор који је руководио локалном привредом.

Комуналним домаћинствима ("комхозима") се укида државно финансирање. Моссовјет спроводи супротну политику од раније. Обновља се ограничено право на приватне грађевине, које је било укинато декретом из 1918. године. Гарантује се "неисељавање" из посела саграђених личним средствима. Већина ситних кућевлашних (пет и мање станова у згради) враћају се бившим власницима. Велика се изнајмљују стамбеним друштвима и установама. Закупци се обавезују да их обновљају и експлоатишу на свој рачун.

Упрежући приватни интерес у борна кола социјализма, Моссовјет је полазио од трезвене процене реалности. Он се трудио да бригу о стамбеном фонду окачи на врат новим закупцима. Међутим, наишао је на неочекивану појаву: одсуство жеље код многих бивших власника да добију натраг своје власништво.

Крајем двадесетих година у Москви је било око 2000 кућа без власника.

Истовремено, НЕП-овски Моссовјет се учио да активно извлачи новце преко станарине.

Њено последње повећање дешава се 1926. године.

Затим наступа "година великог преокрета" и питање о најјефтинијем стамбеном простору на свету постаје политичка ствар.

9.

Почетком тридесетих година комунално домаћинство се свечано избацује из надлежности НКВД: од сада је НКВД намењен важнијим пословима.

О томе каква је атмосфера завладала у редовима гласовите дружине комуналаца можемо судити ако отворимо, насумице, било који број часописа "Комунална изградња" из 1938. године:

"На низу места у Москви непријатељске руке су у условима неодговорности коју ствара постојећи систем сервисирања покушале да осујете поправак, односно посао на побољшању животних услова становништва..."

У другом броју часописа:

"Подла банда која се забарикадирала у Академији комуналне привреде дезорганизовала је посао", и због тога је време да се "Академија претвори у прави научни штаб комуналаца, у који никада неће моћи да продру непријатељи народа и издајници домовине."

У условима нарастања шпијунске маније, кућним службама биле су намењене важне функције. У складу са новом "Уредбом о управљању зградама..." (1938. г.), обавезе управника зграде су обухватале:

"... У становима у којима станује неколико купаца, именовање одговорних за станове и свакодневно руковођење њиховим радом.

... Уручивање судских позива.

... Присуствовање приликом претреса..."

Тако се појавио нови облик решавања "стамбеног питања". Кампања за иселјавање из Москве "штетних елемената" омогућила је да се ослободи велика количина стамбеног простора. Да би човек добио стамбену површину суседа, било је довољно да напише тајну пријаву. Некога су купили ноћу, некога на улици, а неко је једноставно добијао судски позив (чак не препоручено поштом, него у сандуче) – да се јави у рејонско одељење НКВД. Човек би дошао тамо да би му уручили одлуку о протеривању. Рок – 72 сата. Карта о свом трошку. При томе су му одузимали пасош са пријавом боравка и стан.

Нећемо детаљно описивати тај мрачни период: данас се ионако појавило много "црне" публицистичке литературе о њему. Рећи ћемо само да је Стаљинов период довео "стамбено питање" до апогеја.

Комуналке (ту реч није могуће превести ни на један страни језик)* показале су се не само као начин решавања стамбеног питања него и као важна полука социјалне контроле. Породица – по тадашњем изразу "ћелија државе" – у почетку је противречила марксистичком програму. Али док су се у првим постреволуционарним годинама са њом борили, стимулишући "полни комунизам", сада, са поштравањем режима, борили су се тако што су човеку одузимали право на приватни живот. У комуналки није било личног живота. То је била "романса са колективом"...

10.

Ако не схватимо све то, никада нећемо моћи да на прави начин оценимо оно што је било урађено 60-их година у периоду "отапања", након Стаљинове смрти.

Хрушчов је био одлучио да пресече "стамбено питање" као Тарас Буљба тикву. Он је обишао низ земаља, пажљиво прегледао повезане мокре чворове, ниске плафоне и типске бетонске плоче. Све се то уклапало у његову стратешку замисао: свакој породици – посебан стан.

Као човек једне идеје, он је са таквом енергијом притегнуо све организације које су се бавиле пројектовањем и изградњом станова да су архитекти моментално заборавили на лепоту, а грађевинари – на квалитет. Идеја је била једноставна до лудила: "садашње покоље-

*) заједнички станови

ње совјетских људи живеће у комунизму”. Комунизам је требало да буде дочекан кроз двадесет година у петоспратницама.

Након тридесет година те “Хрушчовљеве колибе” биће неопходно уклањати по хитном поступку: греде се савијају под теретом, руше се носећи зидови, пропадају санитарне инсталације. Живети у њима постаје једноставно опасно. Оне се више не могу користити ни као привремени друштвени смештај.

Овде читалац може да замоли аутора да стане: зашто тако критичка интонација? Зар није московска стамбена криза била страшна? Колико је уништених судбина било због тога! Каква је срећа, какво је чудо било прелазак породице у одвојен стан из комуналке! И најзад, зар није типизација, унификација – пут развоја масовног становања?

Све је то тачно. Али ако смо већ као мерило узели Булгаковљеву примедбу о “кварењу Московљана”, онда хајде да и овај период разматрамо са тих истих високих позиција.

Било је довољно само мало додатног напора да се све уради културније – и типизација, и унификација. По замисли, све је било исправно. А у реализацији – недалековидо. И то не само због тога што је било неопходно да се руше недавно изграђене зграде, и да се тако смањује потенцијал стамбеног фонда, него из знатно суптилних разлога, који се не могу измерити лењиром као квадратни метри стана.

Узевши за основу најјадније типске пројекте и дотеравши их социјалистичком методом до таквог нивоа који није познат нигде у свету, архитекти су променили сам изглед престонице... Да, ја сам одрастао у бараци, али то никад није сматрано нормом. Сада је установљен нови лик човека, за кога је предвиђена бетонска коцкица висине два и по метра и потпуно отуђење од околине.

Али то онако, узгред, најважније је пак то (и за то морамо да будемо захвални “отопљавању”) што је задати темпо стамбене изградње за совјетску власт решио први део “стамбеног питања”, без чега се, ако поверујемо ђаволу, Московљани неће поправити.

11.

Нама су у наследство оставили други део “стамбеног проблема”, најтежи, и како се сада каже – “најнепопуларнији”.

Принуђени смо да радимо оно на шта се није одлучила царска власт.

Да повећавамо цену за становање.

Уопште не бих желео да говорим Московљанима о неопходности те мере. Али, има ли алтернативе?

Постоје једноставни принципи, и на њих се треба вратити. Они се базирају на вечним појмовима власништва, праву човека да има свој стан, да га издржава и намешта за свој рачун.

Међутим, ситуација се тако замрсила да је практично немогуће ослањати се на било шта од онога што се десило после 1914. године.

Из периода који је обухватио неколико генерација, ми не можемо да узмемо готово ништа.

Дакле, имамо задатак, једноставан као из уџбеника математике.

Полазно стање на крају 1991. године: 85 процената стамбеног простора налази се у градском власништву, остатак у ресорном. У приватном — готово ништа. Станарина износи 0,3 процента од нивоа експлоатационих трошкова.

Наравно, стање за ко зна кад гласи: сви станови су у приватном власништву, и власници, као и у целом свету, плаћају за њихово одржавање и поправке.

Поставља се питање: како прећи из тачке А у тачку Б?

Када би друштво било богато, и грађани имали, као у свим развијеним земљама, пристојан иметак, проблема не би било. Он не настаје због замршености теме, него због нивоа друштвеног благостања.

Са преласком станова у приватно власништво настала је парадоксална ситуација. Реална вредност станова у Москви је врло висока. Али већи део нових власника не само да није у стању да издваја амортизациони отпис за реновирање него чак ни да плаћа одржавање сопственог стана: 40 процената Московљана имају приходе испод животног минимума, и овакво решење питања је за њих — катастрофа.

С друге стране, град исто тако не може да издржи дотацијска оптерећења. Од двадесет трилиона рубаља градског буџета (толико остаје након што двадесет седам оде у државну касу) ми више нисмо у стању да дамо сервисним службама онолико колико је неопходно. Прошле године смо, на пример, поправили само пола од онога што је било предвиђено нормом. При чему би и тај новац могао бити искоришћен ефикасније, када би био на располагању станарима, а не чиновницима: стимулисала би се конкуренција сервисних служби.

Шта да се ради, читаоче? За сада је московска власт кренула путем "стамбених субвенција".

С једне стране, станарина се повећава — и то је природно, пошто у Москви живи приличан број људи са пристојним приходима. Било би несхватљиво да уживају помоћ градске управе по принципу "ко више има, више му се даје" (а управо се то дешава у случају централизованих дотација).

С друге стране, систем гарантује да вам станарина неће одузети више од одређеног дела породичног прихода. Ко не може да плати — нека дође. Урадиће му се исправка.

Систем није идеалан. Тражићемо варијанте.

Али у целом том послу нећемо заборављати шта је о разлозима моралне корозије Московљана рекао сам Сотона. У сваком случају, бољег стручњака за питања штете нећемо наћи.

НЕ ИГРАЈТЕ СЕ С ГОМИЛОМ, ГОСПОДО!

Савремени град није погодан за револуције. Све његове структуре прилагођене су искључиво мирном животу.

Градска власт је, по свом опредељењу, аполитична: она толико снаге и времена троши на одржавање уобичајеног градског поретка да би било каква стихијна масовна дејства представљају за њу неугодну сметњу, нарушавајући успостављени начин живота грађана.

Ето зашто смо ми против свих несанкционисаних политичких акција, стално наглашавајући да није ствар убоји застава под којима се оне јављају.

А давање сувише слободе стихији гомиле – мора бити свима забрањено.

Хтео бих, у вези с тим, да се вратим на једну епизоду о којој нисам причао у књизи "72 сата агоније".

Нека ми читалац опрости то враћање на свима добро познат догађај.

Неће бити реч о пучу, већ о гомили.

Моји се записи односе на догађаје од 22. августа, на први дан после избијања пуча. Возио сам се од раног јутра по граду, процењујући штету. Бројао сам полупане тролејбусе. Давао упутства шта треба поправити. Издавао мноштво несвакидашњих наређења да би живот поново ушао у нормалан ток.

Наједном, у аутомобилу – телефон.

Саопштавају ми да се на тргу пред зградом КГБ скупила светина.

Хоће да руше споменик Ђержинског.

Некакав се планинар већ успентрао на монумент... Набацио му на врат челично уже. Људи зауставили камион. Привезали за њега крај ужета. Већ почињу да вуку...

Уплашио сам се. Не за Ђержинског. "Гвоздени Феликс" је већ одавно постао симбол политичког насиља, од кога стењу несмирене душе милиона. Али, споменик је био тежак 87 тона. Сваки невешт рад око њега могао је изазвати катастрофу.

Прво – не зна се како ће споменик падати. Неће ли смрвити некога на путу...

Друго, претерано узбуђена маса тешко да је могла и замислити шта се све скрива доле, испод трга. А тамо се налазио метро, градске комуникацијске везе, тунели — коректори. Кад би тај циновски монструм пробио подлогу, односно слој који покрива површину трга, он би, и после своје смрти, побрао још једну жетву људских живота.

Стигли смо до трга. Прилазимо му. Хвала богу, споменик још стоји.

Чак ни снажни теретњак није успео да га помакне. Њега је совјетска власт подигла “за вечна времена”.

На тргу се одржавао спонтани митинг. Крај мегафона су: Генладиј Хазанов, Мстислав Ростропович, Јегор Јаковљев. Уопште, сви они који су били код Белог дома, само је њихов говор потпуно друкчији. Јасно је да они осећају агресивну снагу гомиле и старају се да закаче њену рушилачку енергију. То им донекле и полази за руком. Али неизвесно је да ли задуго.

Стао сам поред говорника. Мада су људи што су се налазили на тргу сматрали себе победницима, падала је у очи разлика између ове људске масе и оне која је чекала напад тенкова код Белог дома.

Чак ако се претпостави и да су то исти људи. Међутим, тамо је било братско расположење, а овде руља. Тамо права опасност — овде ликујућа агесија. Тамо су сви људи настојали да се брижно и пажљиво односе један прама другом, гестови су били опрезни и добронамерни, узајамно опхођење срдачно. Овде је доминирала жеља за разарањем. Била је то зла маса, решена да се свети.

Мегафон је узео префект централног округа Александар Музикантски. Он је, у име московске општине и владе, објавио да је: “... Одлука о уклањању споменика већ донесена! Споменик Ђержинског биће срушен! И то одмах! Овог часа! Сместа!! На путу су већ три снажне дизалице! Треба само мало сачекати...”

И ту сам видео како је ограмна маса тренутно прихватила одлуку.

Било је то чудно: гомила је живела као јединствен организам. При свој приметној агресивности — у гестовима, узвицима, кретању — она није давала утисак непромишљене руље. Не. Била је то маса прожета вољом, које је поставила пред себе јасан циљ и решила да га оствари.

Она је захтевала снажно, жестоко деловање. Али нас је слушала. Градска власт била је уз њу. Веровала нам је.

Није, разуме се, прошло без инцидента. Испричаћу само о једном. Неки млади момци који су се налазили на оном делу трга близу “великог здања” (КГБ) одлучили су да се пробију у зграду. Стали су да јуришају на врата. Не знам како су се осећали они што су се налазили унутра. Мислим да је снага такве огромне гомиле и код њих произвела утисак. Међутим, тамо су били професионалци. Знали су шта треба радити. Кад је јуришање момака постало превише жестоко,

врата су се на тренутак одшкринула, иза њих се појавила рука са балоном за гас, једноме су "штрцнули" у лице сузавац — и врата су се одмах поново затворила.

То је вероватно био гас "дивиља вишња", зато му се лице одмах одједном надуло. Отправили смо га у болницу. Нико више није покушао нешто слично.

Пошто сам се уверио да се гомила смирила, отишао сам у општинску управу.

Но одмах се показало да се треба враћати назад. Сада више не до КГБ, већ према згради Централног комитета КПСС. Један део светине кренуо је тамо. Било их је, како је јављено преко телефона, немогуће зауставити.

Овде треба рећи шта је био "ЦК КПСС на Старом тргу". То је цела градска четврт (15 зграда на 170 хиљада квадратних метара), која је представљала, у ствари, тврђаву и информациони лавиринт пун-пунцат тајних података о одлукама највише партијске елите.

Ту се формирала сва тајна политика државе. Одатле се управљало номенклатуром унутар земље и комунистичким структурама у иностранству. Комплекс зграда Централног комитета више пута се преудешавао од 30-их година, да би се повећала тајност и оперативност тајних веза. Где је и како скривена информација, у каквим су документима и компјутерима зашифровани подаци о партијским депозитима и поверљивим операцијама — нико, наравно, нико није могао ни да наслути.

Допустити сада светини да "шврља" по ходницима и кабинетима (а чувари би у таквим условима тешко могли да јој се супротставе) — значило је изложити опасности најважније информације о раду КПСС. А да и не говоримо о могућности пљачке и хулиганства. Требало је сместа нешто предузети. Али — шта?

Ми смо прве кораке предузели још дан раније, када су у општинској управи приметили знаке сумњиве активности: из дворишта ЦК излазили су, један за другим, покривени камиони. Шта су они одвозили — документа, опрему, драгоцености? То нико није знао.

Онда смо издали наређење служби Државне ауто-инспекције да из дворишта не пушта натоварене камионе. На улазу смо поставили посланичку стражу. Био је то максимум на који смо ми, градска власт, имали право. Нисмо били у могућности да предузимамо енергичније мере.

(Тек ће сутрадан, 23. августа, Горбачов написати на цедуљици Бурбулиса — "У ЦК КПСС форсирано се уништавају документа. Потребна је хитна одлука Генсека да се тамо привремено прекине рад!" — историјску резолуцију: САГЛАСАН.)

Ипак смо одлучили да делујемо. Одлука општине и владе била је сместа донесена. Није се ни секунд смело оклевати.

Кад смо се довели на Стари трг, видели смо да су фирме и излози већ поразбијани.

Гомила је ту била друкчија од оне код споменика Ђержинског. Просто нисам могао да схватим шта се десило. Ако човек упореди три ситуације – ону код Белог дома, код КГБ и овде – једва би могао претпоставити да су то исти људи. У првом случају, добронамерност, у другом – разум. А овде – концентрација свих негативних емоција: злурадост, мржња, гнев. Знао сам да многи не воле комунисте. Али нисам ни сањао да Руси могу да испољавају такву мржњу према пораженом.

Просто се у ваздуху осећала једна жеља: смрвити, уништити. Зауставити гомилу у том стању чинило се немогућим.

Попео сам се на покретни новинарски подијум, који ми је уступио један од фоторепортера. Почео сам да читам у мегафон одлуку општине и владе:

“Запечатити улазе у зграду... Искључити воду... Искључити струју... Искључити све системе за снабдевање...”

И, осећајући напрегнутост огромне масе, додам, са своје стране:

– Осим канализације! Да се они што се налазе у згради не би празнили у панталоне!

То је изазвало смех, попуштање напетости. Одлука општинске управе била је дочекана громким плеском. Милиција се одмах, наочиглед свих, латила да на врата ставља печате.

Гомила је почела да се смирује. Овога пута је, изгледа, добро прошло.

Враћајући се у општину, поново смо се зауставили код споменика Ђержинског. Ту је кулминација очито била прошла. Међутим, људи су чекали. Још једном смо им обећали да ће мрски споменик бити уклоњен најкасније те вечери.

– Ми чекамо! – загрмело је у одговор.

И заиста, кад су око једанаест сати увече стигле снажне грађевинске машине, с бригадом монтера и радника за утовар, трг је био под паском мноштва пажљивих, радозналих очију.

Наше градске службе показале су висок степен професионалности. Грађевинцима се још никад није пружила прилика да раде пред публиком. Доста брзо су скинули везе и, уз буку и радосне узвике, ефектно подигли “Гвозденог Феликса” у ваздух. Гомила је ликовала. Фотографије које су овековечиле тај тренутак донеле су све новине.

Кумира су положили на плочник. Није се знало куда ће га однети.

Не сећам се тачно ко је предложио да се статуа стави на ледину код Дома уметника. Била је то одлична идеја. Остваривао се мој давни сан: скупити на једно место све бронзане и гранитне совјетске вође, хероје, колхознике, око њих ставити ограду, па да се ту играју деца. А

одрасли нека одгонетају каква је то епоха била кад је "народна власт" хтела да овековечи себе у сећању потомака таквим монструмима...

Међутим, гомила се, очигледно, није задовољила само Ђержинским. Пришла ми је група младића, која је називала себе "заштитницима Белог дома". Тражили су технику да се уклоне и споменици Свердловла и Калињина.

Сложио сам се с тим.

И око један сат после поноћи отишли смо на трг Свердловла — да уклонимо споменик човека по чијем је налогу била стрељана царска породица.

А затим, кад је већ пала дубока ноћ, дошао сам на Калињинов булевар да видим како руше још једног идола — "свесавезног старосту", који је, у своје време, потписао толико указа о стрељањима и хапшењима колико сигурно није имао прилике да учини нико у историји.

Ту је било већ мање света. Обична радна атмосфера. С Калињином су завршили прилично брзо. Већ су били навикли.

Следећи на реду био је — Лењин. Циновски споменик на Октобарском тргу.

Међутим, кад смо се тамо довели, утврдили смо да се агресивност већ изгубила. Било је мало људи. Они нису испољавали страстан захтев. Више су показивали радозналост док су посматрали необичан приказ.

Онда сам одлучио да прекинем с тим. И убеђен сам да сам поступио правилно.

Ипак, ти споменици представљају део наше историје. И изгледа ли неком да им није место усред града, могу да му одговорим: тако су мислили и париски револуционари кад су рушили Вандомски стуб*) и наши кад су уклањали споменик Скобелева.

Ја сам против преиначавања историје. Ма колико, понекад, била одбојна, она треба да остане с нама.

Може бити да ће Московљани у будућности и срушити неке споменике. Могуће. Али то мора бити учињено по одлуци градске јавности, никада вољом гомиле.

Гомила уопште нема право да диктира своје одлуке. Она је сувише непостојана и неразложна. Ако ју је овде, где је имала поверења у нас, било тако тешко зауздати, шта можемо очекивати у ситуацијама мање једнозначним? Човек се у гомили лишава последње сопствености — властите личности, губи одговорност и урачуњљивост, а то је стање у којем се даје слобода најнижим, најчешће агресивним инстинктима.

Свака идеја да се гомилом може манипулисати друштвено је опасна. У то сам убеђен.

* Стуб у Вандому, у Француској, висок 44 метра и обложен бронзом од тонова што их је француска војска запленила у бици код Аустерлица.

Док се формира, гомила се може одушевљавати неком разумном идејом, али кад се оформи, обједињује се на друкчијим начелима и основама. У њој се увек могу наћи насилници, душевни болесници или емоционално неуравнотежени људи. Довољан је случајан догађај, неочекивана крв или напад неког хистерика с громким гласом, па да гомила скрене на супротуну страну и да се мирни митинг наједном претвори у дивљање. А то је онда драма с непредвидљивим крајем.

Ми се уздамо у милицију, али и у милицији су људи, и кад на њих почну да бацају каменице, не може се очекивати да ће они увек поступати у складу са словом закона. Дух гомиле је заразан, нарочито у случају конфликта. Можда је код нас мало искуства у демократији, али ја сам видео како органи реда, штитећи грађане и препречујући пут гомили, почињу да се потчињавају њеној ирационалној логици.

А у многомиллионском граду — са мноштвом скривених комуникација, плиновода, опасних производа, па и оружја — решавати политичке проблеме помоћу гомиле представља злочин, какви год циљеви били у питању.

Можда ја сада расуђујем као градски чиновник, али зато и пишем ову књигу да бих саопштио оно у шта сам убеђен.

И нису у праву они који ме оптужују за нарочиту ненаклоност према “црвено-смеђима”, када устајем против њихових, са општинском управом неусклађених делатности. Ономе чији је задатак одржавање реда у граду свеједно је да ли је у питању демократска или црвено-смеђа гомила. Њему није потребно да расуђује о политичкој усмерености гомиле. Он треба да заштити људе, путеве изроване гусеницама, ограде, да се из њих не одваљују даске, аутобусе и стубове са електричним сијалицама.

Увек ћу бранити право опозиције да изриче било какве примедбе и замерке. И, истовремено, категорички устајати против оних који прибегавају као оружју болшевичкој тактици подстицања инстинката гомиле. “Камен из калдрме је оружје пролетаријата”. Тиме се ништа добро није постигло.

Они који заподевају игре с гомилом не рачунају на последице које су једнако погубне за све. Користити се гомилом за деструктивне, дестабилизаторске циљеве — значи ставити под удар с толиким трудом изграђене принципе уважавања закона и поретка.

Млада демократија се не може супротстављати сличним методима подривања власти.

А још једну диктатуру ми просто не бисмо преживели.

ГЛАВА КОЈУ АУТОР НИЈЕ НАМЕРАВАО ДА ПИШЕ

Књиге имају своју ћуд – ова, на пример, нипошто није хтела да се заврши. Редактор је већ био унео своје (по мишљењу аутора бездушне) исправке, технички уредник је већ прегледао московске фото-архиве и позвао, најзад све да виде макету...

И управо тог тренутка дошло је до сусрета – буквално на степеништу, после којег сам одлучио да пореметим све издавачке рокове да бих написао нову главу.

Било је то овако. Сликаров атеље налазио се, као обично, на мансарди (као што се каже, под самим кровом) једне куће на Тверској, поред општинске зграде. Дан је био да не може бити лепши. Нисам палио аутомобил. Тог дана су Московљани, нарочито жене, изгледали некако изузетно празнично. Осећао сам се скоро срећан. Кад сам ушао у главни улаз зграде – сасвим реновиран, са стражаром – расположење је достигло готово врхунац: ипак су, значи, Московљани почели да живе цивилизовано, мада не сви... И тада је, као у познатој Зошченковој причи, празничном расположењу било суђено да се сасвим промени у супротно.

– Јурије Михайловичу, зар ме не познајете?

Стражарово лице било је толико познато да сам, пре него што сам га дефинитивно препознао, доживео мали шок. Био је то један од најбољих конструктора у фирми у којој сам раније био директор. Поштен, искусан, савестан – он никад није одбијао да испуни неки задатак који други нису били кадри да изврше. И сада је, ево, како сам сазнао из успутног, летимичног разговора, делио судбину других "работника" средњег животног доба: прво, задржавање зарађене плате, онда отказ, без накнаде и, најзад, укидање његовог радног места... Сада је, хвала Богу, добио посао. Ево ту. Стражарски...

– Ако, у ствари, има овако раскошан улаз? Можда станари?

– Ма не, не сви... Овде живи један... Тврд...

Не знам хоће ли читалац схватити моје осећање, али у мојим се устима јавио укус горког пелина. И пале суми на памет Честертонове речи: "У историји није било револуција, било је само контрареволуција".

Попео сам се горе. Књига је била сасвим спремна за штампу. Макета ми се свидела. Али због тога није постало мање јасно да је још не треба штампати без једне главе.

Без оне коју аутор није раније имао намеру да пише.

Кад на Западу виде здравог и за рад способног, али сиромашног човека, обично за то сиромаштво криве њега. Кажу: или није довољно добро радио, или је изабрао погрешну област деловања, или није испољео потребну далековидост. Или још нешто друго.

Такав суров однос према сиромашу у земљама слободног тржишта има, наравно, идеолошку основу. Управо претња немаштине гони већину, рецимо, америчког друштва да се активно труди и да чува евентуалну уштеђевину. Потпуна ликвидација беде довела би тамо до истих последица као уништење вукова за крда јелена: ови би се убрзо одвикли да трче.

Код нас је природа масовне беде сасвим друкчија... И, уопште, отаџбинска ситуација није слична западној када видиш ко су заправо ти људи којима је потребна социјална помоћ. Не рачунам ту старце и инвалиде. Њихов проценат је отприлике свуда исти. Али откуд толико сиромашних људи у богатој земљи? И како то да се у друштву сиромаша нађе здрав, квалификован, трезвен човек, који је још колико јуче био сувласник колосалног руског "свенародног добра" и поште-но испуњавао своје обавезе према систему?

Не, ми немамо шта да пребацујемо већини наших сиромаша. То су њихови родитељи стварали национално богатство. То су га они, њихови родитељи, више од пола века руске историје бранили од многобројних насртања. И, што је најважније, ти људи уопште нису пристајали да свој удео општенародног власништва предају у руке ништавном делу становништва за цену два килограма кобасице. Они који су их претекли користили су се дистрибутивним полугама пређашњег совјетског система, а никако принципима слободе, поштене конкуренције.

И ко ће, најзад, објаснити нашој сиротињи зашто се реформе спроводе већ десет година, а деведесет посто наших грађана је у положају релативно горем него после рата? Смањује се чак број житеља Русије, упркос приливу из других република.

Власт треба да се буквално поклати до земље руском народу због његовог дуготрајног стрпљења. Утолико пре што су наши људи — тога се сви сећамо — у друго време смогли снаге да за неколико месеци преместе базу наше индустрије за Урал, да за две године повећају годишњу производњу тенкова на тридесет хиљада, а авиона на четрдесет. Само, молим вас, немојте ми рећи да данас нема људи спремних да исто тако самопожртвовано раде, да дају све од себе. Ја

познајем стање: таквих људи има, и то у великом броју. Само они не "наручују музику".

Кад питаш Американце колико се људи у САД може уврстити у категорију којој је потребна социјална помоћ, они ће рећи: зависи од тога како се рачуна. Ако се чак узме максимум — највише 20%. То јест, очигледна мањина. И ипак, по мишљењу политиколога, та мањина представља огромну друштвену снагу, коју је могуће умањити само мноштвом социјалних програма.

У нашој земљи, међутим, око 90% житеља имају до четристо хиљада рубаља месечно (то јест око 80 долара), док су цене у продавницама у просеку равне светским. И само 5% добија преко 1000 долара месечно. Али управо та мањина нарушава нормалну структуру потражње на пијаци, јер повећање цена чини погоднијим него повећање обима продаје. Она диктира за већину превелик берзански курс долара у односу на рубљу.

Таква расподела националног богатства не може дуго остати. Она се може дуго одржати једино присилом.

Најгоре је то што се таква политика води претежно зато да би се испунили услови иностраних кредита — то јест, пре свега, шест милијарди долара од ММФ-а.*) То испада по 3 долара на човека. Још ће бити потребно враћати. И ми морамо доносити реформе не онакве какве су потребне руском човеку, већ какве одговарају ММФ-у.

Човек би хтео да зна која је од земља оснивача ММФ стварно заинтересована да сарађује у претварању Русије у снажну, конкурентно способну земљу, која игра озбиљну геополитичку улогу, земљу способну да износи на светско тржиште високо квалитетне на науци засноване производе. Ако таквих држава има, то су свакако неке мале земље незадовољне монополом синова, које прижељкују равнотежу. Међутим, такве мале земље никад немају утицаја на одлуке ММФ-а. С друге стране, хајде да размислимо који руски човек не би пристао да даје по 3 долара месечно кад би видео да се реформе доносе у интересу његове деце и његових унука...

Да, господо, ми сувише јефтино продајемо будућност властите земље.

Браниоци данашње владине политике, судећи по њиховим речима, полажу главну наду у инвестиције. Плашим се да те идеје, уз такву политику, нису реалистичније од у своје време датог обећања да ће "садашње поколење совјетских људи живети у комунизму".

Док у земљи буду постојали извори богаћења који немају везе с производњом, него и даље буду давали 180% профита од уложеног капитала, дотле руске инвестиције у производњу не треба очекивати... Чак ако и постоје огромна средства. Ко је, опростите, толико луд

*)Међународни монетарни фонд.

да врати у земљу новац да би га променио у рубље, када до повољнијег курса замене може доћи увозећи инострану робу, мада и лошег квалитета? Судићи по висини пореза на доходак предузећа и грађана, руководство и не осећа нарочиту економску потребу да враћа основни део капитала у Русију. Потребне су само мрвице за продужетак животног циклуса, или гутљаји неког суперпрофита од неког изузетно добро наплаћеног посла.

А што се тиче иностраних инвестиција, које стварају високо плаћена радна места, ни њих, очито, у таквој ситуацији не треба очекивати. Наравно, на нашој територији ће се улагати инострани новац и за производњу еколошки сумњивих продуката. Сигурно је да ће бити инвестирање у продајне центре стране робе, рецимо, дуванских прерађевина. Могуће су инвестиције за готово бесплатно коришћење земље — искоришћавање природних богатстава Русије — да се, на пример, за багателу приватизује фабрика и да се касније затвори као потенцијални конкурент. Реалне су неке инвестиције које ће користити непотпуност наших "прелазних" закона и наш непролазни, вечни домаћински однос (пример "Мекдоналд"). Корисна је, на пример, и инвестиција унајмити Руса за 100 долара месечне плате. И још — будући да независност и снага земље у приличној мери зависе од стања средстава за везу и информатику — вероватно се могу очекивати инвестиције за њихов развој. (Чему то прети, види се у случају са Кримом. Сећате ли се шта је, као прво, учинила влада Украјине с председником Мешковым? Тачно, прекинула је везу.)

Зар у влади не виде и не знају те очигледне ствари? Ја сигурно знам да они све добро схватају. Зато једино објашњење треба тражити у чињеници да су неки функционери владе, намерно или ненамерно, примили неку "социјалну поруџину" која се састоји у томе да се што је могуће дуже одржи садашње стање, она прерасподела свенародног добра коју називају реформама.

Образлагање узрока такве политике праћена су — да не кажем демагогијом — неким идеолошким открићима на којима би могли позавидети и партијски радници седамдесетих година. Мислим на тезе о приватизацији ради чистог принципа и на све оне разговоре о несумњивим предностима приватног власништва, независно од друштвене користи. Што човек више слуша таква објашњења, све више "чудноватости" доспева у "кадар". Оне се множе, измичу схватању, не потчињавају се здравом разуму. Неки публицисти већ апелују на то да се призна како успостављени систем не одговара логици рационалног мишљења, да је наше друга руска револуција ослободила неке непознате социјалне снаге и да смо се сада ухватили у њихово ђаволско коло...

Не волим да размишљам на такав начин. Ја сам стручњак у управљању, а не магистар демонологије. Навикао сам да верујем у радио, у једноставна објашњења очигледних ствари. И зато ћу се потрудити да што је могуће јасније искажем оно што стварно видим.

Мени се чини да смо ми под утицајем уљуљкујућих разговора о неизбежности првобитне акумулације и застарелости теза о социјалној правди – пустили из боце чудовишног цина, који се неће смирити све док не преузме сву власт у земљи, док не уништи 30% становништва, а остатак од 85% не претвори у просјаке.

Реч је о **паразитском капиталу**.

Није то онај капитал – класични, производни који циркулише по познатој схеми “новац-роба-новац”, на коме се заснива благостање свих развијених земаља. Људи су одавно научили да управљају њиме, тако да је заједно с његовим растом расла и друштвена добробит. Производни капитал у разумној пореско-правној средини не може постојати без средње класе, без производње робе и услуга, без конкуренције. У томе и јесте тајна стабилности и процвата таквих држава као што су САД, Немачка, Јапан, Швајцарска и сличне.

Међутим, постоји и други вид капитала – дивљи, лоповски – који не може битисати ако не присваја туђе, због чега га ја и називам **паразитским**, уносећи у ту реч не емоционални већ чисто биолошки смисао.

За разлику од производног, он функционише по формули “новац-сировина-новац”, при чему се под “сировином” подразумева све, што год то било. То су не само нафта, гас, дрво, никл, обојени метали, већ уопште све што привлачи, маме, и што се може присвојити или директно или индиректно продати. Боље у иностранство. А будући да у сиромашној земљи (где нема услова за продуктивно коришћење рада) нема никакве користи од паразитског капитала, то је извоз таквог капитала у иностранство просто неизбежан.

Паразитски капитал расте на рачун расподеле националног богатства, а производни – на рачун повећања. Све дотле док будемо делили а не повећавали, нећемо зауставити пад економије. Ето зашто ја тако устајем против паразитског капитала.

У великој мери, као нарочита појава, паразитски капитал се појавио управо у нашој земљи стога што нигде до сада није било такве ситуације да се колосално богатство, бивше “општеноародно власништво”, наједном нађе потпуно без господара, као ничије.

Отуда све последице.

Ако знатан део дохотка од разлике између унутрашњих и светских цена сировина не припадне сопственику – народу Руске Федерације, већ паразитском капиталу, онда је то лоше не само због неправде. То торпедује све стимулансе стваралачке делатности. Производни рад у

нашој земљи обезвређен је управо зато што се показала нерентабилном свака делатност осим паразитске или криминалне.

Обогати ли се неки човек у току стварања производног капитала, његово богатство је оправдано у очима друштва. Свако ко хоће да постане богатији може то на једноставан начин: да довољно произведе робе или услуга јефтиније и боље од конкурента. Он при томе нема потребе за криминалним радњама, али су, зато, животни неопходни стабилност и поштовање закона.

Ствар сасвим друкчије стоји ако се човек почео богатити помоћу паразитског капитала. Он нема друге основе, осим снаге. Ономогућити таквог човека значи учинити капитал поново "слободним". Зато се још дуго неће завршити крваво "одабирање" — или између мафијашких кланова, или између национално-територијалних формација. У сваком случају, стабилности неће бити све дотле док целом земљом не завлада један клан криминалаца и не претвори је у полицијску државу, са свим оним жалосним последицама о којима сам говорио (30% покојника, 85% осталих — сиромаша). Но тада ће већ на дневни ред доћи међудржавни ратови за "животни простор".

Разуме се, паразитски капитал се, на историјском плану, показује као свој властити гробар. Али сва је несрећа у томе што његово умирање може да потраје више од седамдесет година, а дотле ће и државу, и земљину куглу и себе преплавити морем крви.

Ево, дакле, директних одговора на напред постављена "проклета" питања.

Камо је ишчезло наше бивше општенародно добро?

Зашто се у држави већ десет година доносе реформе, а већина наших грађана живи и даље у беди?

И одакле богати људи кад производња опада?

Наше бивше "општенародно власништво" није никуда ишчезло, већ је готово у потпуности прешло у руке паразитског капитала, који се не може њиме ефикасно користити друкчије него извозећи његов велик део (директно или посредно) преко границе. Отуда и наши богаташи.

А наши су се сиромаси појавили због тога што су заједно с општенародним добром прешли у руке паразитског капитала, као и они приходи, она — економским језиком речено — "рента", коју су, у скривеном виду, раније трошили сви грађани. Не увек са истим правима, али више-мање сви. Нека ми опросте тврдокорни демократи, али у "развијеном социјализму" народ је релативно успешно састављао крај с крајем управо захваљујући том скривеном трошењу општенародне "ренте"... Сада он није само лишен њеног већег дела, него почиње да је отплаћује паразитском капиталу. Кажем **почиње**, јер се засад сачувао један једини вид ренте који још није снашла аналогна судбина. То је земљишна рента. Народ Руске Федерације

сада не само што је не отплаћује паразитском капиталу, него се чак њома делимично користи. Међутим, и тај последњи ослонац социјалне стабилности може се убрзо срушити.

Сада је читалац у праву да пита о предузимању могућих мера које намеће наша анализа. Оне су, по мом мишљењу, више-мање очигледне. О њима смо више пута писали. Њих подржавају и научници, и практичари. Торпедује их само паразитски капитал који је стекао – тачније, купио – огроман политички утицај.

Ако бисмо хтели да радикално изменимо тенденцију, морамо у Русији сузбити ширење паразитског капитала и створити услове погодне за развој оног другог – производног.

Просто? Није. Сложено је. Веома! Јер паразитски капитал све више поткупљује политички лоби. Но, у Русији нема другог избора.

Читајући све ово неко може помислити да се такав програм поклапа с намерама оних што отворено пропагирају прераспodelу узурпираног. Још мање би се желело да наш програм помешају с идејама фашиста, који прете да отму опљачкано и од мафије ако не буде сарађивања с њима. Све су то перспективе страшније једна од друге.

У цивилизованом, ситом друштву и најодлучније промене дешавају се у границама здравог разума, с минималним губицима и никако не воде крвопролићу. Но, ми смо гладни, политички и економски нецивилизовани, код нас се све старо руши, изазивајући свуда хаос и анархију. Оно што се у таквим приликама може десити исписано је у историји краљу. Довољно је да се сетимо два пуча – комунистичког, 1917. године у Русији, и фашистичког почетком тридесетих, у Немачкој. Шта су они донели тим двама земљама, познато је целом свету...

Просто и брзо решење насушних проблема примамљиво је само за лумпен-пролетере свих слојева становништва, заслепљене мржњом незадовољника. Таквих ће, зависно од пораста тешкоћа, бивати, наравно, све више. Но ми не смемо подлегати примитивним инстинктима. Љубитељи брзих решења одговарају само беспринципијелном фиреру, способном да све то искористи. При томе ће му последња врата отворити – нарочито наглашавам – наши политичари у иностранству, ако се буду и даље вукли на репу догађаја. Од наших и, понављам, страних политичара зависи хоће ли мрачне снаге концентрисати моћ, удруживши се с реакционарним националистима, шовинистима, религиозним фанатичима. Оборени комунистички идол оставља иза себе пустош, а Руси, како неки кажу, не могу да живе без иконе.

Ја не само да апелујем већ просто заклинѐм наше људе да се не препуштају идеји "опљачкати опљачкано". Јер још једну крваву масовну прераспodelу Русија просто не би преживела...

Међутим, при развијеном законодавству није толико ни важно ко је, у ствари, првобитни власник капитала: важно је у каквим се условима његово право власништва остварује.

Порески систем који се формирао у развијеним земљама чини неефикасно искоришћену својину просто разорном. То аутоматски и обезбеђује њен безболни прелазак у руке производног капитала. Да би почео такав процес, потребно је само тачно одредити изворе који нападају паразитски капитал и уништити пипке. Остало ће учинити "природни поредак ствари". Ако преведемо власништво у сферу нормалних тржишних односа, прагматички прилаз сам ће распоредити правилне акцените.

То јест, неопходно је, пре свега, применити просту стратегију истрајног смањивања пореза на доходак грађана и предузећа, и исто тако истрајног већег опорезивања крупних поседа, ресурса и рационалног коришћења природних богатстава. Ово друго, веће опорезивање треба, најзад, да квантитет преведе у квалитет.

Данашња цифра уплата од акциза на коришћење природног богатства и потрошњу ресурса – у износу од 12 трилиона рубаља – смешно је мала. То је мање од 2% унутрашњег бруто-производа.

Чак се, на пример, малтене 15% буџета САД финансира на рачун коришћења природног богатства. И то у земљи где се унутрашњи бруто-производ формира на рачун високотехнолошких на науци заснованих широких продукција. А што се тиче таквих места као што је Аљаска, њени житељи добијају годишње 600 долара по глави од тамошње нафте.

Код нас, мислим, порески приходи на рачун искоришћења природних богатстава треба да чине најмање 20%. Разуме се, при смањењу пореза на приход. Онда ће бити могуће безболно укинути сваку лиценцу за извоз сировина и енергетских носилаца – и раст цена те робе претвориће се од зла у добро, у корист. Јер, сировине (у широком смислу) представљају власништво руског народа. Повећање цена сировина не мора да погорша материјални положај оних грађана чија је потрошња сировина на средњем нивоу. Они, пак, који троше испод средњег нивоа морају чак штедети, добивши свој део од оних који троше више.

Ако се пође тим путем, може се од паразитског капитала отети отприлике 100 трилиона рубаља годишњег прихода. Али ту суму не треба рачунати као чисти додатак буџету. Не, њен знатан део треба предати непосредно у руке грађана (на рачун истог тог смањења пореза на доходак), да би он тек после доспео у буџет у виду плата за услуге.

О овој последњој тези треба, узгред, рећи нешто више. Ми као да не примећујемо да се приватизација код нас дотакла само прерасподеле државног иметка, али да није створила средњу класу. Она није

ликвидирала потпуну зависност већег дела грађана од државе, од тога колико добро или колико лоше раде чиновници и државне установе. И то је други главни разлог бедног положаја људи.

Све док грађани буду примали на руке 20% вредности рада, а остало се буде од почетка одузимало од њих у виду пореза, а после се то враћало као дотација за социјалне и комуналне услуге — дотле ће реформе тапкати у месту. Једноставно речено, уместо да човеку плате 165 долара месечно, и дотирају 300, треба да му пружи могућност да заради 500 долара, али да се укине дотација.

Хтео бих да подвучем да су се аналогне норме узајамних односа грађана и државе успоставиле у свим просперитетним државама без изузетка. Независно од основне оријентације ове или оне земље — било на крајњи либерализам, било на конструктивни социјализам — доследна примена прагматичног прилаза доводи донекле до исте социјално-избалансираних схеме. Централизација унутрашњег бруто-производа налази се у границама од једне трећине (САД) до половине (Шведска), при чему се јасно очитује тенденција ка смањењу растура.

Да, у здравом друштву увек ће бити 10% сиромашних људи и отприлике исто толико богатих. Али постоји и главна обезбеђена маса — средња класа — темељ стабилности, производна снага друштва. У односу на њу, сиромаси делују као стимуланс за интензивирање напора, а богати — као показатељ могућности. Такво друштво ради веома интензивно зато што друштвена структура гради на светом принципу који штити цео систем правних и политичких услова: богатство не може постојати нити се може повећати без произвођења робе и услуга.

Утврђујући све ово, ми овде, фактички, не заступамо ни либералну ни социјалистичку позицију. Наш би се прилаз могао назвати "социјал-прагматичким".

У границама овог прилаза, сва решења, рачунајући ту и расподелу функција међу друштвеним и приватним секторима, треба доносити полазећи не од овог и оног идеолошког принципа, већ од друштвене користи.

Другим речима: доста је приватизовања ради неког апстрактног принципа. Хајде, најзад, да се латимо приватизације у циљу друштвене користи. Све остало је — ђаволски посао. Сви ти разговори о "принципијелним преимућствима приватног власништва" претварају се у нашим условима у демагогију, јер само служе као покриће за прелазак општенородне сопствености у руке паразитског капитала.

Ако у мени живи нада да исказане једноставне идеје неће, као празне речи, пасти у провалију, него ће имати снаге и могућности да се отелотворе, то је само зато што верујем у колективни инстинкт

преживљавања. Исти онај инстинкт који, при застрашујућим друштвеним околностима, гони да се, најзад, прекину све могуће размирице, да се људи, у заједничкој молитви, било на којем језику изговореној, обрате Богу да он упали светло на крају тунела и да пошаље снаге које ће омогућити да оно допре до нас.

Можда се некоме чини чудно што чује такве речи од човека који се тек огласио као социјални прагматичар. Но, ствар и јесте у томе што тај социјални прагматичар осим вере и одлучности другог фундамента и нема.

БЕЛЕШКА О АУТОРУ

Јуриј Михајлович Лушков родио се 1936. године у Москви. Завршио је Московски институт за нафту "И. М. Губкина"; он је дипломирани инжењер механике. После завршетка студија 1958. године, радио је више од 30 година у хемијској индустрији на различитим одговорним функцијама. Неколико година био је генерални директор највеће научно-истраживачке компаније "Химавтоматика", а затим начелник Управе за науку и технику, члан Колегијума Министарства за хемијску индустрију СССР.

Године 1987, Јуриј Лушков, депутат Моссовјета, бира се на функцију првог заменика председника Извршног комитета Моссовјета, затим на функцију председника "Мосгосагропрома" (Московска управа за аграрну привреду), а 1990. године – на функцију председника Извршног комитета Моссовјета.

Године 1991, на свеопштим изборима, изабран је за вице-мера (заменика градоначелника) и поставља се на функцију председника Скупштине града Москве.

Од јуна 1992. године Ј. М. Лушков је обављао дужност градоначелника Москве, а на изборима 16. јуна 1996. готово једногласно је изабран за градоначелника Москве (добио је 90% гласова Московљана). Истовремено је и председник Скупштине града Москве.

На престижном конкурс 1995. године за звање најбољег градоначелника Русије добио је титулу најбољег градоначелника у такмичењу са многим својим колегама из десетине градова Русије.

Јуриј Лушков аутор је више од 200 штампаних радова и 40 проналазака. Један је од почасних професора Московског државног универзитета – "М. В. Ломоносов", редовни члан међународне академије за инжењере. Одликован је многим ордењима СССР, Русије и Руске Православне цркве. Лауреат је Државне награде Русије.

САДРЖАЈ

Обраћање југословенском читаоцу	7
Предговор	9
Двориште мог детињства	11
Прво кромпир, друго кромпир	25
Како се постаје градоначелник	59
Дела давно минулих дана	83
Историја једне парламентарне реплике	93
Хајдемо! Да видимо о чему се ради!	105
Како је то било урађено	113
Ех, путеви...	121
Рашчарани круг	129
Око "стамбеног питања"	137
Не играјте се с гомилом, господо!	149
Глава коју аутор није намеравао да пише	155
<i>Белешка о аутору</i>	165

Јуриј Михајлович Лушков

МОСКВО, МИ СМО ТВОЈА ДЕЦА

Посебна издања

Уредници

Душан Павловић
Димитрије Тасић

Рецензенти

Др Сава Живанов
Димитрије Тасић

Лектор

Лица Димитријевић

Ликовно-графичка опрема

Силвано Јовић

Коректура

Лица Димитријевић

Издавачи

Компанија ЈУГОДРВО
Београд, Васина 4

Холдинг компанија БИГЗ

Издавачко предузеће
Београд, Булевар Војводе Мишића 17

За издаваче

Гојко Зечар
Снежана Кнежевић

Штампа



Предузеће за железничку издавачко-новинску
делатност – Београд Немањина 6.

Тираж: 1000

Београд, 1996.

ISBN 86-13-00855-0

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

316.334.56 (470.311)

ЛУШКОВ, Јуриј Михајлович

Москва, ми смо твоја деца / Јуриј

Лушков;

превела са руског Неда Николић бобић. –

Београд: Југодрво: БИГЗ, 1996) Београд:

Želnid). – 165 стр.; 22 см. – (Посебна издања)

Превод дела; *Mi deti tvoje, Moskva* / Ју. М.

Лушков. – тираж 1000.

316.728 (470.311) 352.075.1 (470.311)

а) Москва б) Лушков, Јуриј Михајлович
(1936–)

ИД=47861004

ISBN 86-13-00855-0

Књига има драг аутобиографског, исповедног записа (године ратног и поратног детињства) ; занимљивост освр-та на у историјску прошлост Москве; аутентичност доку-ментарне прозе (о неким најзначајнијим, драматичним зби-вањима у животу главног града СССР и Русије у минулој деценији - августовски пуч 1991, напад на Бели дом 1993); озбиљност анализе драматичног преображаја совјетског друштва - перестројке; објективност критике и кад говори о прошлом и садашњем друштвено-политичком систему; и уверљивост љубави за родни град - пожртвованост у решавању актуелних проблема (просторна организација града, снабдевање једног мегалополиса од 9 милиона житеља, стамбено питање, саобраћај и друго) и смелост визије будућег града, који ће у новој лепоти сачувати душу саомитности, традиције.

А сва та тематско-садржајна шароликост складно се повезује у једну веома живу слику Москве у времену и простору, са њеним житељима, из прошлих и из ових наших дана, са мноштвом детаља, великих историјских и малих свакодневних догађаја, знаних и незнаних личности....

Јуриј Михаилович Лушков, инжењер-механичар, Јељцинов следбеник и сарадник, данашњи московски градоначелник, никада није у решавању градских пробле-ма истицао идеолошке заставе. Градска власт је по својој природи, сматра Лушков, аполитична. Једина брига - добро града. Бити у служби града - једина мисија.

Књигу одликује и особени ауторов језик и стил - непосредан, жив, разговоран, сликовит. Прво поглавље „Двориште мог детињства“ открива приповедачки дар. Неке друге странице - способност нијансираног психолошког портретисања личности у неколико речи - рецимо, Јељцина. На трећем месту - смисао за хумор. На четвртм - осећај за фабулирање, за драмски акценат. Све то ову књигу чини веома занимљивом, пријемчивом за читање.

(Из рецензије Димитрија Тасића)



У Москви се није променила само власт
- променила се цела концепција власти.
Ми уводимо такав механизам руковођења који би
био заснован на идеји служења,
а не командовања.

Стварамо такав управни систем где власт неће
више бити инструмент принуде људи ради
постизања циљева наметнутих одозго. Она ће
постати део престоничког сервиса, систем услуга
у циљу побољшања градске привреде. И њени
успеси биће оцењивани не политичким
декларацијама, већ квадратним метрима
стамбеног простора, путева, паркова, порастом
благостања Московљана.

(Из говора пред студентима Московског универзитета)