

**Иван Антонович  
БАРЫШНИКОВ**



# ЧТО ВОЗЬМУ на себя?

*Признаюсь, давно следил за ним.*

*Блеск звезд и звездочек на общественно-политическом небосводе обычно недалог. Как на предутреннем небе. Едва проявился, привлекая к себе взоры, внимание, где-то даже надежды, и уже поблек, утонув в пустой трескотне. Словно бенгальский огонь, от которого кроме фейерверка искр ничего, и сигареты не прикуришь. И уже видишь, как растворяется в тумане недавняя яркая личность, обычно “в связи с переходом” на хозяйственную или административную работу.*

*Он же проявлял удивительное общественное долголетие. Не буря, не матерья в отсветах занимаемых, и немалых, должностей. Все такой же легкодоступный, быстрый на отклик. Даже внешне мало меняясь с годами. Оставаясь самим собой и в присутствии “маршалов” — высоких вазов-*

ских гостей, и в кулуарном легком трепе на очередном общественном мероприятии. Попутно для себя отметил, что не любит Барышников уходить во время этих перерывов в закулисную “комнату для президиума”, со “скромненько, но со вкусом” накрытым столом, чтобы через 15–20 минут, привычно утерев губы и стряхнув ненароком прилипшие крошки, вернуться к микрофону на сцене.

Депутат СССР, член последнего Верховного Совета Союза, многолетний председатель совета трудового коллектива, а затем производственного совета автозавода, член совета директоров “АВТОВАЗа”, плюс еще депутат Самарской губернской Думы... Что ни говорите, поднявшись на такие горнищи, и в то же время лавиноопасные высоты, не просто сохранить себя.

Написал, и задумался. А может, потому и проявил он такую завидную устойчивость, что смог оставаться в любой обстановке самим собой, не заискивал, не прислуживался, не искал высоких благорасположений.

Это, наверное, и сумели разглядеть, почувствовать в самый пик перестройки вазовцы, в первую очередь из его родного КВЦ, выдвинувшие И.А. Барышникова делегатом на XIX Всесоюзную партийную конференцию. Не просто в противовес высокому кандидату, рекомендованному сверху, а будучи уверенными, что он более достоин, что сможет как-то повлиять на уже проглянувший развал страны и партии.

Более зрелые “старшие товарищи” вполне искренне советовали Барышникову не искушать судьбу и добровольно отойти в сторону. “Что ты там докажешь? Никто твоего мнения и спрашивать не станет”. Недаром же назвал одну из своих книг А.И. Солженицын “Бодался теленок с дубом”. А Барышников и был в ту пору тем самым теленком. Но уже с характером, со своим пониманием жизни. И искренне возмутился, когда его пытались держать за “болвана”, деревянную заготовку, годную на изготовление любой потребной фигуры.

— Я впервые столкнулся с такой грубой нечистоплотностью — и с каких партийных этажей... До самого последнего дня перед девятнадцатой партконференцией манежили. Нет, чтобы сказать честно: вместо тебя поедет другой — более достойный, более нужный для дела. Вместо этого спектакль. То фотографируют в сером пиджаке, потом в черном, потом говорят: нужен другой галстук. “В обкоме фотография не понравилась, прическа немного не та...” В последний момент — “Понимаешь, уже уехали. Извини, но тебе билета на поезд не досталось”.

Знать бы им, что билет, право на ту поездку выправил А.И. Барышников давно, “с открытой датой”.

..Он всегда был не очень удобным. Угловатым. И за эти “углы” нередко задевали, чертыхались. Но отдавали должное крепости, основательности. Что у него, наверное, еще от предков, яицких казаков.

Впрочем, казацкая вольница его едва коснулась. Большие запомнились нужда, постоянные лишения, которые уже и за лишения счесть было нельзя, потому что стали частью повседневной жизни. Не случайно издавна носило их село имя Голое. Потом стала станция Головская. А после войны кто-то из оптимистов-руководителей решил переименовать (с нацеленностью в счастливую жизнь) в село Раздольное. Раздолья на самом деле хватало, чего не скажешь о прочих благах.

Как должное приняли все, что уже в тринадцать лет сел он прицепщиком на трактор. Годы были трудные, голодные, безмужичьи — не в каждый дом вернулись мужья и отцы с войны. Чуть поднакопил силенок, пустили за рычаги ДТ-54. А тут докатилась и до них целинная эпопея.

Иван работал наравне со взрослыми мужиками и в восемнадцать лет был награжден медалью “За освоение целины” — всего две или три было их на весь колхоз. Не раз вручали ему после награды и повыше, позначимее, но первой своей медалью он всегда гордился особо.

Что-что, а деревенскую жизнь знает, газетные статьи на сельские темы никогда не обходит, беды нашего сельского хозяйства принимает близко к сердцу. Знает цену гиблому бездорожью, сколько топлива надо запастись, чтобы долгую зиму перекоротать, и какими словесными оборотами созывает по утрам бригадир женщин на работу.

Даже осевши в Орске, на “Южуралмаше”, при любом удобном случае старался вырваться домой, подхватываясь в кабину трактора: “А ну, подвинься! Проверить надо, не забь ли еще”.

Отслужив 3 года на Северном флоте, уехал в Орск. Весь “багаж” — справка об окончании семи классов. Да и какие, сегодня сам улыбается, были эти знания? Почитай, с начала пришлось вспоминать, как в вечернюю школу пошел. И это все после работы. А она тоже послаблений не давала. Станок у него уважительный попался, крупный — строгальный, он сил требовал сполна.

Получил аттестат о среднем образовании и сразу же, не давая послабления себе, пошел учиться в трехгодичную школу мастеров. Да еще в университет марксизма-ленинизма: знал, сколько до настоящего образования не добрал.

*Словом, в Тольятти приехал молодым, но уже вполне сформировавшимся человеком. Навсегда запомнил эту дату — 15 июня 1970 года. С нее и начался отсчет его вазовской биографии.*

*Впрочем, на жизненную карьеру у него свой взгляд. На тех, кто через ступеньку норовит перескочить, всегда поглядывает настороженно. Другое волновало: что после себя оставишь? Бледное ли воспоминание (да, был, кажется, у нас такой) или друзьями надежными обзаведешься, нужным для людей станешь.*

— «Южуралмаш» — предприятие тяжелого машиностроения, заметное. Но надо вспомнить, в какое время возводился: детище войны, в значительной мере немцы пленные его поднимали. И оборудование... можно было встретить даже станки какого-то 1800-забытого года, с ременными приводами. А тут приехал товарищ из Тольятти, фотографии достал, взхлеб рассказывает. Какой завод там поднимается. Ну и стронул меня.

Приехал. Моя специальность нужна. Но по основной профессии строгальщика ни дня не работал. Занесли ноги на разметочный участок. Разговорились: им нужен разметчик. С чем это едят, я представлял. Но у нас в Орске на вооружении разметчика что тогда было: линейка, рейсмус да чертилка, а здесь разметочно-электронные машины, вычислительная техника.

Бюрократии в то время, надо сказать, поменьше было. За полдня меня переоформили, и после обеда я уже вышел работать в цех 52-1, цех станкостроения. Сразу взял надо мной шефство Геннадий Васильевич Иглин — высококлассный специалист и очень дотошный мужик. Многому я у него набрался.

Только начал осваиваться, приглашают в партбюро. «Пришла ваша учетная карточка. Что же не сказали сразу, что у вас большой опыт общественной работы? Так вот, первое партийное поручение — возглавить комсомольскую организацию цеха.

Так оно дальше и пошло. По основной работе — старший рабочий, бригадир (я даже оказался одним из самых бригадиров должностелей в цехе), исполняющий обязанности мастера, а параллельно общественные нагрузки. В 1977 году избрали предцехкома...

Мне сочувствовали. Цех станкостроения 52-1 как-то с самого рождения оказался в загоне. К начальству и привыкнуть не успевали, оно то и дело менялось.

А тут руководство КВЦ принял А.В. Николаев. Повевало новым духом. Помню, как начал Алексей Васильевич с того,

что еженедельно собирал бригадиров у себя в кабинете. Только бригадиров — без начальства. И мы сидели, рассказывали, как работаем, что нас беспокоит. Особенно оживился наш цех станкостроения, когда во главе его встали Ю.В. Архипов и Б.Ф. Соловьев. Пришли молодые, сразу после окончания институтов, мастера А.М. Мельников, Е.В. Плеханов. Будто ветром каким свежим подул. Даже как-то после своих узких «посиделок» приняли собственное, пусть немного и завиральное, но искреннее обязательство — ясно, без всякого афиширования, — вывести цех в передовые. Даже выпили тогда, признаюсь, понемножку за это.

Вроде бы все осталось тем же самым, и люди, и оборудование. Отношение стало другим — к делу, к поручениям. Через некоторое время мы заняли призовое, второе место по корпусу, потом первое, наконец нам вручили переходящее Красное знамя по заводу. Надо было видеть выражение глаз — я не хвастаюсь. Мы же принижены, в загоне себя чувствовали, а тут общественное признание. И дома, уверен, об этом рассказывали, кто-то с чуть заметной усмешкой, кто-то с гордостью: и мы не последние люди на заводе.

У нас в цехе был создан один из первых и самых работоспособных советов трудовых коллективов (приходили из других производств опыт заимствовать), а когда начали избирать СТК корпуса, мне оказали доверие возглавить его.

*Уже тогда проявилась в характере у Барышникова дотошность, стремление дойти «до доньшика». Впоследствии, уже в пору заводского СТК, кое-кто косился на него за эту введливость. Ответственные люди повестку дня готовили, так нет, он, прежде чем руку в голосовании поднять, вопросами замучает: а это зачем, а то почему?*

*Не очень удобный человек. Правда, бывший в ту пору директором КВЦ Ю.Г. Карнаухов, которому в личной напористости не откажешь, признавался, что без поддержки СТК вряд ли удалось устоять перед нажимом сверху.*

*Ситуация сложилась на самом деле непростая. Вроде бы все знали об опасности завышенных, нереальных планов. Однако когда до дела доходит...*

*Вот и КВЦ попытались навязать явно искусственно раздутый план, особенно по станкостроению. Его и так из года в год «накачивали» на 20—30 процентов. Это без прибавки численности, без обновления оборудования, технологий. Объяснение одно: «Надо, ребята! Объединению и всей отрасли надо!»*

*Раньше послушно терпели. А тут решили воспользоваться правом трудового коллектива. Чтобы от эмоций перейти к фактам, обосновать свои доводы, организовали*

*по решению СТК специальную комиссию. Под каждую цифру анализ подвели. Почти полтора месяца все просчитывали. Вывод получили однозначный: при нынешней базе, по стан-  
костроению в частности, 17 миллионов рублей обеспечить  
нельзя. Два миллиона явно за пределами реальности.*

— Меня уже кое-кто из наших экономистов видеть не мог. Ты, дескать, Барышников, государственной политики не понимаешь. А разве можно политику на самообмане строить? Зато другие сами со своими расчетами, предложениями пошли. Поверили, поддержки ищут, как добиться, чтобы производство лучше, ритмичнее работало. На конференции трудового коллектива КВЦ я в докладе так и сказал: экономическая служба корпуса работает грубо и прямолинейно, не видим мы пока в ней новых форм, новых путей, особенно во внедрении хозрасчета. Предложил создать на базе имеющихся сил, то есть за счет перегруппировки людей, специальную поисковую службу. Чтобы занималась она только перспективой, чтобы не висела над ней текучка повседневности. И был очень доволен, что меня поддержали.

Откровенно скажу, долго сам еще не до конца понимал функции нового органа самоуправления. Были ведь уже партком, профсоюз, комитет комсомола, комитет народного контроля... Теперь еще мы. Как бы пустым пристегаем не показаться. Нужна была своя линия поведения, за кого я, за “белых” или за “красных”. Что особенно обострилось в начале 90-х, когда разом рухнули и Союз, и КПСС. Но потребность-то у людей осталась: иметь, видеть в чем-то и в ком-то опору, надежную поддержку, куда можно обратиться за помощью, за советом.

Спустя некоторое время советы трудовых коллективов и сменившие их затем производственные советы переросли чисто производственные рамки и превратились в своеобразные общественно-политические (но, к счастью, у нас не политиканствующие, а опасность такая тоже была) формирования.

— Ну, у вас за стеной был уже солидный опыт работы в самом высшем органе нашей страны — Верховном Совете.

— Верно, опыт был. А какой, каким он оказался, до сих пор однозначно не отвечу.

Уже немного рассказал, чем для меня эти высокие выдвигания оборачивались — на XIX партконференцию, потом в Верховный Совет СССР. Я же кое-кому смешивал карты, расчеты. Сколько закулисных интриг, попыток прямого нажима было: “Сними свою кандидатуру”. “А как я после этого на людей буду смотреть, которые меня выдвинули?”

Даже позднее, готовишься к поездке на внеочередной съезд СССР, звонит прокурор — и ведь не стесняется, должность его не останавливает: “Крепко рекомендую, если не хотите неприятностей, не ездить в Москву”. Другой случай: вваливается в кабинет гурьба казаков, вроде бы родных по крови. “Ты знаешь, что Сажи Умалатова съезд собирает?” “Я не поеду”. “Вот умники, и Каданников тоже отказывается. Но мы вас плетками будем гнать до самой Москвы, если не одумаетесь”.

Видя такое давление, становилось явно не по себе. Чего там, просто нутром ощущал опасность глубокого противостояния, накопившегося в обществе. Это такая взрывоопасная смесь была. А тут дай Бог в самом себе разобраться.

Меня всегда воспитывали, что партия наша, власть наша, родной ЦК — самые мудрые, знающие. Занял место в зале. Бурные аплодисменты. Выходят на сцену члены Политбюро, весь этот генералитет. Что-то с трибуны говорят день, говорят второй, а у меня внутри все четче: какие же замкнутые и отдаленные от настоящей жизни люди нами руководят. Многие из них уже сами собой управлять не могут (куда дряхлость старческую спрячешь?). Они уже, видно, в пространстве плохо ориентируются, а мы от них ждем решительных перемен во всей нашей жизни.

Когда избирали первого президента страны, я был в счетной комиссии, видел, как трудно, со скрипом прошел М.С. Горбачев, с минимальным перевесом голосов. Было над чем задуматься.

Тягостные воспоминания оставили тбилисские события, тот кровавый ночной разгон людей. Нам, депутатам, тогда показали два фильма “для служебного пользования”. Один, снятый грузинским телевидением, и второй — МВД СССР. Этого было достаточно, чтобы понять: какая это грязная вещь, политика. Когда люди, чтобы удержать власть, идут на всё.

Но одновременно московская “обкатка” мне и многое дала. С нами же занимались даже этикетом. Стыдно признаваться, но мы, депутаты с мест, многого не знали и не умели. Обыкновенных правил этикета: как себя вести, как встать, кого пропустить впереди себя, — элементарного. Удалось познакомиться в Москве с интересными людьми, тоже это впоследствии очень пригодилось.

До сих пор многое меняется на ходу. Появились понятия собственника, работодателя, администрации и наемного работника, — кто еще недавно мог о таком у нас помыслить?

А мы в такой обстановке чьи интересы представляем? Коллектива предприятия? А что это такое?

Всегда гордились своими социальными завоеваниями, с блеском в глазах рассказывали гостям из-за рубежа о финансируемых предприятиях детских садах, профилакториях, библиотеках, дворовых клубах... И вдруг слышишь: это отягощает заводской бюджет, от этого надо освободиться. Как себя тут вести?

Легче всего критиковать. А вот когда представилась возможность организовать работу по-иному, здесь, оказывается, не так-то все просто. Хотя всем уже было ясно: надо выйти на новый уровень понимания жизни, постановки и решения вопросов.

Мне очень повезло, что рядом оказались такие сильные и, прямо скажу, мудрые руководители, как В.В. Каданников и А.В. Николаев. Что бы там ни было, не могу смотреть на них как на “собственников”, владельцев, что ли, ВАЗа. Они его создавали, они не только труд, но и душу в него вложили, они себя без него не мыслят, — я уже не скажу, что они видят в заводе лишь источник своих личных благ. И им тоже нелегко в этой обстановке и этом положении. Как я себя должен с ними вести? Заискивать, в глаза заглядывать? Так не было и не будет этого никогда. Готовым за каждый орех в горло вцепиться? Зачем и себя и их унижать? Мы же постоянно себя в значительной мере не противостоящими сторонами, а соратниками, единомышленниками чувствовали, всегда было взаимное, чисто человеческое отношение.

Нет, все очень непросто.

Я вспомнил трудное начало 90-х годов. Когда все вразнос шло. Мы вплотную столкнулись с забастовками. Пусть и локальными, то в одном цехе, то в другом, но от этого не теряющими болезненности. Особенно отличались наши металлурги: выплескивались какие-то общие недоработки, все накопившееся за последние годы. И зарплата, и условия труда, и общественное мнение. Сколько раз вместе с В.В. Каданниковым выходили на прямые встречи с коллективами. И тут уж так: согласился с претензиями людей, пообещал что-то конкретно исправить — расшибись, но сделай.

Через какое-то время, по кругу наиболее часто поднимаемых вопросов, состоялась встреча у В.В. Каданникова. Очень повлиял на нас детальный анализ и общий огромный жизненный опыт Б.А. Крупенкова. “Крышу надо перекрывать заново, а не бегать с тазами и кастрюлями под все новые и новые дырки”. Владимир Васильевич подытожил: “Придется вам, мужики, выезжать в Москву. Мы здесь на своем уровне этого уже не решим”.

И мы отправились большой делегацией в столицу. Статус у нас был для многих не совсем понятный. Но уже то, что

мы с ВАЗа, что я был не только председателем СТК, но и депутатом Верховного Совета страны, открывало многие двери. Встречались с министрами, руководителями Госкомитетов, ВЦСПС.

Принял нас тогдашний глава правительства В.С. Павлов. Как бы он потом себя не проявил, но в ту встречу произвел самое приятное впечатление. Чувствовалось, что хочет разобраться с ситуацией на ВАЗе, помочь нам. На беседу было отведено 20 минут, а мы проговорили час с лишним. Он тут же дал ряд поручений своим ведомствам.

Полное понимание проявил Н.А. Пугин, наш новый министр автомобильной промышленности. Как известно, он выходец с ГАЗа, но я всегда встречал у него внимание к вазовцам. Стоило по какому-то острому вопросу позвонить ему, он тут же откликнулся, попросишь о личной встрече — никогда не было отказа.

Возвращались из Москвы с чувством хорошо выполненного дела. Нам тогда удалось пробить разрешение на введение новых, заметно повышенных тарифных ставок и окладов. До сих пор храню в сейфе те вазовские документы — предложения, завизированные и согласованные первыми лицами еще Советского Союза. И успели с этим очень своевременно, учитывая дикую инфляцию, что обрушилась вскоре на страну. А мы уже имели, застолбили новую базу, и отчет пошел уже с нее. Разговаривать с людьми стало гораздо легче, они видели, как в этой обстановке другим предприятиям приходится.

Постоянно отслеживали, как развиваются события в разных регионах России. Как там: глупый учится на своих ошибках, а умный на ошибках других. И горький опыт изучали, и то, что положительного появлялось. Все брали, стыковали, прикладывали к себе и потом уже, на основе этого, искали варианты, приемлемые для ВАЗа.

Сколько одних выездов в Москву было. И когда уже казалось, что все, тупик, мы с В.В. Каданниковым (и, надо признать, с помощью А.Б. Чубайса) попали к Б.Н. Ельцину, и тот, прямо при нас, в своем президентском кабинете, подписал Указ об особых условиях приватизации объединения “АВТОВАЗ”.

Среди наших консультантов были лучшие российские специалисты по акционированию, по приватизации, по рыночной экономике. Много полезного дали поездки на автомобильные заводы Англии, Германии, встречи там с руководителями производственных советов. Все это в голове “до кучи” собиралось, прокручивалось. Потом уже делали свои выводы.

Когда развернулась работа по акционированию “АВТОВАЗа”, в качестве консультантов были привлечены ребята из штаба Чубайса — он тогда только в силу входил — молодые, но уже поднаторевшие экономисты. Поначалу, не ошибусь, они приехали просветить вазовский “темный народ”. А, уезжая, признались, что были удивлены общей подкованностью участников наших семинаров. Хотя там были большей частью люди “от сохи”, как раньше говорили, от станка да от кульмана.

И сам А.Б. Чубайс, лично возглавивший комиссию по приватизации “АВТОВАЗа”, — много ли подобных случаев в стране помнят? — вначале, мне кажется, общался лишь с “генералами” вазовскими. Я для него был, думаю, чисто формальным представителем рабочего класса, для “мебели” что ли. Но потом мы вполне нашли понимание, тон у него изменился, и это тоже числю в своем активе. Крайне важно, чтобы с тобой считались, чтобы твой голос был услышан.

До сих пор вспоминается собранная у нас Всероссийская встреча представителей СТК. В Тольятти приехал весь цвет и одновременно весь спектр этих “формирований”. Вместе с тем “чистые политики”, социологи, экономисты. Кто-то хотел ума-разума набраться, кто-то совместно трудные вопросы решить, а кто-то надеялся с этой вазовской трибуны политический капитал нарастить. Приходилось думать, как не дать разыграться политическим страстям.

— *Да, есть чем вспомнить ту пору. Какие страсти волевод, около, да и на самом ВАЗе кителы. Каждое заседание СТК — чуть ли не стенкой на стенку, то ли ОМОН разнимать приглашай, то ли медиков с валерьянкой и успокаивающими препаратами.*

— По 10—12 часов заседали. Эмоций было с избытком. Масла в огонь подливали наши местные экстремисты, вымахнувшие на волне общей “демократии и свободы”. Чуть что, они шашки наголо и очертя голову вперед. Всем этим пришлось переболеть, и людей тех, громогласных защитников, почти не осталось или они другими стали. Более взвешенными, глубокими, старающимися не по верхам проскакать, а до глубин докопаться.

Убедился, что и пословицы бывают не всегда верными. Истина все-таки рождается не в спорах, а в совместном поиске истины. Для этого нужны аргументы, нужно умение зажать эмоции, нужно умение убеждать, доказывать свою правоту, опять же на основе фактов, анализа. За всем этим много черновой работы. Осмыслить, сделать для себя выводы, найти конструктивное решение, организовать “проводку” его.

О нашей работе судят иногда лишь по внешней видимости: общие заседания, заводские конференции. Но, к сча-

стью, очень быстро поняли, что судьба того или иного дела определяется не на митингах и не на конференциях. Успех или провал закладывается в кабинетах, на внутренних обсуждениях, согласованиях, выяснении всех сторон и всех точек зрения. И заниматься этим должны не горлопаны, не конъюнктурщики, а люди глубоко заинтересованные, честные, способные мыслить, анализировать, вносить конструктивные предложения.

Важнейшее наше достижение, что из самых вазовских низов поднялся, вырос мозговой, я бы сказал, штаб или, можно и так выразиться, “теневая дирекция”, люди, которых ни на какой мякине не проведешь. А.Я. Овчинников, Г.И. Касимов, В.А. Браславский, А.А. Мельников, А.М. Таратынов, если уж они какой-то вопрос поднимали, то всегда взвешенно, видя ситуацию, как в шахматах, на 5—6 ходов вперед; и к этим людям, к их предложениям со стороны руководства ВАЗа отношение всегда было самое внимательное.

— *Иван Антонович, а фамилию Клейменова вы что, с умом обошли?*

— Нет, абсолютно случайно. Как вообще без Семена Васильевича историю нашего СТК, всего вазовского коллектива представить? Я глубоко уважаю его. Честнейший, предельно порядочный человек, удивительный работяга. Знаете, наверное, когда ему приходилось днем отрываться на общественные дела, он отработывал это в ночь. И где-то не заметил, что такая жертвенность не только не нужна, но уже и во вред делу. Он уже чисто физически не успевал во все вникнуть, документы для него стали готовить заводские чиновники. Он не мог не чувствовать, что они его где-то подставляют, превращают в свадебного генерала, страдал от этого, а переломить себя тоже не удавалось. Назрел конфликт. Даже не общественный, а я бы сказал психологический. Время изменилось, оно требовало новых подходов, требовало большего профессионализма, полной отдачи. Уже нельзя было, как там у Маяковского: и землю попашет и попишет стихи. Думаете, я тот же вопрос для себя не решал? Но раз уж взвалил эту ношу — по сторонам не отвлекайся.

— *Но бывает, что вынуждены идти на заведомо среди коллектива непопулярные решения? Ставить свою подпись рядом с администрацией?*

— А вы что предложите? Уйти в пассивную оппозицию: я не я, кобыла не моя. Раз не нашел лучшего варианта, что можно противопоставить той же администрации, — а решать все-таки надо, — значит, принимай ответственность на себя. Да, трудно это. И на любой упрек, что пошел на поводу у руководства завода, не отгавкаешься, попробовали бы, дескать,

на моем месте. Потому что раз взялся... Множество было острых ситуаций. И индексация зарплаты, и дотация питания, и ликвидация ряда турбаз, передача городу великолепного вазовского библиотечного комплекса, — все это мы числили в социальных завоеваниях коллектива. Но в меру информации, которой владел, самой полной и исчерпывающей, со всеми вариантами, я понимал, что иного выхода на данный момент нет.

Согласен, можно было не согласовывать администрации график задержек зарплаты. Помните тот крайне тревожный момент?.. Можно было дожать, добиться своевременной полной выплаты и... остановить конвейера. Потому что в вазовской финансовой “тумбочке” хватало в тот момент средств или на зарплату, или на проплату комплектующих и материалов. Мы где-то себя зажали (хотя позднее, кстати, получили задержку зарплаты даже с хорошим банковским приварком), но не допустили остановки производства. Это, как теперь все понимают, был единственно конструктивный выход.

Проблемы выбора, они всегда крайне сложны. На них и сломаться нетрудно. Особенно если ты не собираешься ответственность на других перекидывать и продолжаешь еще долго мучиться: а, может, все-таки могли лучшее решение найти?

Каких упреков не принимал — с точки зрения одной минутной выгоды. Вот возвели часовню на предзаводской площадке. И сколько раз мне упрек бросали: “Или деньги девать некуда? Лучше бы на рубль дотацию обедов подняли”. Эх, люди хорошие, неужели непонятно, что часовня — это символ. Памяти нашей, благодарности нашей всем, кто к заводу причастен был. Едешь на работу — она тебя встречает, благословение свое шлет. Будет в душе у нас мир — и со всем прочим справимся. Или уж так голодно живем, что интересы желудка для нас божий свет застили?

По большому счету, я иной раз думаю: если высшая сила все-таки есть, то это она не позволила нашему коллективу рухнуть, вразумила, поддержала, провела по самому острию. Не дала устроить губительную свалку, общих больших раздоров, чего бы точно не выдержали.

А мы выстояли. Выстояли, подчеркиваю, сообща. Практически никого от себя не отторгли. Вместе нашли свою тропинку в этом чертолесье (по крайней мере, пока) российского “рынка”. Кто еще из больших, “серьезных” предприятий России сумел не только удержать общий уровень производства, но даже превзойти его?..

— А в вас самом, в характере вашем что-то менялось?

— Еще бы. Меня как-то знакомый психолог даже поймал, когда я признался, что одного сына назвал Василием в честь Чапаева, а другого Георгием, как Жукова. “Вот ты, Иван Антонович, и весь в этом, вся твоя натура — казацкая, решительная, наступательная”. Наверное, он во многом прав. И все-таки я давно и далеко не тот, что был 10—15 лет назад. По-видимому, стал более рассудительным. Раньше, считаю, не умел слушать (или, нередко, слышать других — как хотите). Потом убедился, что это крайне важно, уметь слушать и делать из услышанного выводы. Меньше стал давать простор своим эмоциям. Не так импульсивен — возникла мысль и за ней бросаться. Нет, обдумай сто раз, и даже, коли решил для себя, выработай тактику, подготовь почву, основу, чтобы добиться результата. Чтобы все в свисток не ушло. И еще многое в этом плане. Словом, где бы ни был, помни, что ты представляешь Волжский автомобильный.

— Ответственность.

— Нет, я говорю, что во всем надо соответствовать. А ответственность — это еще нечто большее. Самое корневое. Что должно каждую мысль, каждое действие пронизывать. Раз на таком посту оказался (я это вполне искренне, как выстрадавшее, скажу), значит, должен от чего-то в себе лично отказаться. Ты уже не просто ты, а как ВАЗ, все с большой буквы пишется. И с тебя за все спрос. В Москве или где-нибудь в отпуске, на курорте узнают, что ты с ВАЗа, начинают за какой-то огрех в личном “Жигуленке” выговаривать, — но терпи, хотя не ты же тот контакт не закрепил или краску плохо напылил.

А главная ответственность — как твои действия, даже какие-то слова на коллективе могут отразиться. Говорят, если ты чем-то взволнован, то прежде чем говорить, досчитай до десяти. На моем же месте, может, до сотни надо считать. И все очень взвешенно, с пониманием последствий. Когда это удастся — значит, в какой-то мере научился соответствовать месту. А иногда и сорвешься, тоже бывает. После себя ругаешь, места не находишь.

— Иван Антонович, в свое время, говорили, зареклись в политику влезать. И тем не менее...

— Это вы о Думе? Так куда от этого уйдешь?

Честно скажу, после опыта того союзного депутатства у меня довольно долго была серьезная депрессия: если у руководства стоят такие люди, чего можно ждать? Но прошло время, изменилась обстановка в России, и товарищи все-таки убедили, что я должен представлять интересы ВАЗа в губернской Думе. Честно вроде бы исполнял 4 года свои обязанности, потом подошли очередные выборы. Пошел

советоваться к А.В. Николаеву, к своим товарищам. Они почти как сговорились: “Надо тебе оставаться на следующий срок. Человек ты независимый и в то же время заметный на заводе, в районе. Людям будет проще ориентироваться. А то уж слишком много краснобаев вокруг развелось, во власть рвущихся”.

И вдруг узнаю, что по этому же округу выставляется кандидатура мэра Тольятти С.Ф. Жилкина. Мы с ним давно знакомы, я высокого мнения о деловых и прочих качествах Сергея Федоровича, в конце концов он наш же, вазовский, можно сказать, воспитанник. Так зачем же нам в выборной кампании конфронтацию, а по-русски говоря, сшибку устраивать?

Так до сих пор и не понял логику мышления Жилкина. Многие мои знакомые советовали сразу отказаться от борьбы с таким поднаторевшим в политических схватках человеком. “Он тебя одной левой положит”. В жизни же, оказывается, все не так просто. Не буду долго об этом распространяться, но в результате основное количество голосов избирателей было отдано мне.

— И ваше состояние, когда узнали? Или были так уж уверены в своей победе?

— Сомнения были. До последнего момента. Но я это как оценил? — доверие, возросшая ответственность, надежда моих избирателей, а это же Автозаводский округ, что лучше будут представлены, защищены интересы Волжского автомобильного. А отношение к нему, как известно, тоже не у всех однозначно. Кое-кого, думаю, устроил бы лежащий на боку ВАЗ, которому свободно можно диктовать свою волю, свои условия, где-то даже, чего уж там, рвать на части. Кусок-то лакомый.

И мы, представители от Автозаводского района, от города, стараемся держаться сплоченно, прохождение тех или иных вопросов в Думе оцениваем под углом, конечно, интересов всей губернии, но в первую очередь нашего региона.

Все это я так понимаю: бывает авторитет имени, авторитет кресла, авторитет власти. За мной — авторитет коллектива Волжского автомобильного. Считаю подарком судьбы, что основная, самая значимая часть жизни была отдана ему. Летом 2000 года надеюсь отметить свое вазовское 30-летие. Здесь мой завод. Здесь мои друзья. Я был и остаюсь вазовцем. Благодарным и всегда преданным ему — это мое кредо. На этом стоял и стою.



Производственный совет — орган коллективного представительства, коллективного руководства “АВТОВАЗом”.