

*В.А. ЯДОВ*

## **СВИДЕТЕЛЬСТВУЮ: ГЕННАДИЙ БАТЫГИН БЫЛ СО-ОРГАНИЗАТОРОМ ИНСТИТУТА СОЦИОЛОГИИ**

Вскоре после «смотрин» в кабинетах ЦК, куда меня водил вице-президент Академии В.Н. Кудрявцев, в Ленинград почтовой посылкой в коробке из под сигарет мне прислали папки административных документов и научных отчетов подразделений ИСИ. Следовало продумать план перестройки Института социальных исследований в Институт социологии. Именно перестройки, т. е. реорганизации с минимальным травмированием штатных сотрудников. Мы с Люкой много лет арендовали на зиму двухкомнатную квартирку деревянного дома в Павловске для спокойной работы и прогулок на свежем воздухе. Я сидел в уютном кресле на втором этаже, читал бумаги, рисовал какие-то схемы, и так продолжалось дней десять.

Я печатал на машинке «Эрика» наименования всех подразделений института с именами сотрудников (каждое — после двойной прокрутки каретки), нарезал написанное полосками, так что вся оргструктура разваливалась на «кирпичики». Затем по продуманному стратегическому плану раскладывал на полу созвездия секторов в отделы, начиная с отдела истории и теории Юрия Давыдова (в ИКСИ скукоженного донельзя). Огромным пузырем выпирало созвездие полстеров (институт стремился проводить репрезентативные опросы по всему Союзу), каким-то боком наличествовал отдел или сектор социально-экономического планирования. Было ясно, что многое или же все неясно. И в первую очередь следовало знать, способны ли сработаться перетасованные иным образом сотрудники, примут ли они назначенного директором-организатором руководителя.

Становилось очевидным, что без знающего положение дел изнутри советчика ничего путного придумать невозможно. Я решил обратиться к Геннадию. Резоны: человек — широко образованный, преданный науке, действующий независимо (знал это по его позиции в журнале, где Геннадий умудрялся протолкнуть, охмуря куратора из ЦК Г. Квасова, не одну «сомнительную» статью), целеустремленный и предельно организованный. Ко всему этому — единомышленник и верный товарищ.

---

**Ядов Владимир Александрович** — доктор философских наук, профессор, руководитель Центра теории и историко-социологических исследований Института социологии РАН. **Адрес:** 117218, Москва, ул. Кржижановского, д. 24/35, корп. 5. **Телефон:** (499) 125-00-79.

**Электронная почта:** yadov@isras.ru

В.А. Ядов — директор Института социологии РАН с 1988 по 2000 гг. —  
*Прим. ред.*

Прибыв в Москву за несколько дней до собрания (в октябре 1988 г.), где меня должны были представить народу в роли нового начальника, я позвонил Геннадию и попросил приехать в гостиницу для серьезного разговора. В то время Батыгин наслаждался своим положением научного сотрудника в Институте книги. Позже, уже в мае, мне удалось вытащить Геннадия в наш институт. Повезло по той причине, что директором Института книги стал бывший секретарь ЦК ВЛКСМ, с которым мы были знакомы по работе во время московского фестиваля молодежи и студентов. Директор Ю.В. Торсуев угощал коньячком и повествовал, как преобразилась деятельность вверенного ему научного учреждения с приходом Геннадия Семеновича. Приглашенный в кабинет руководителя Геннадий чувствовал себя крайне неловко. На вопросы начальства отвечал, что работой вполне доволен, что есть нереализованные планы дальнейших преобразований. На мои высказывания также реагировал положительно. В конце концов, мы сошлись на том, что оформляем «перевод» ценного для обеих договаривающихся сторон сотрудника в академический институт.

Итак, на мою просьбу посоветоваться Геннадий немедленно прибыл. Несколько дней мы обдумывали стратегию и тактику реформирования института. В отношении стратегии никаких разногласий, помнится, не было. Обсуждали вероятность достаточно быстрого развертывания ВЦИОМ с Заславской и Грушиным. Говорили с ними по телефону насчет заказных опросов по проектам института. Заказ предполагал не оплату работ, а распоряжение «сверху», т. е. отдела науки ЦК, оформленного распоряжением ВЦСПС (ВЦИОМ был создан при профсоюзном гиганте). Борис Грушин напирал на право ВЦИОМ контролировать и корректировать качество полевых инструментов. Возражений с нашей стороны не было, хотя Геннадий упреждал, что могут возникнуть проблемы с В. Бритвиным — руководителем отдела массовых опросов.

Подлинные проблемы явились при обсуждении тактических действий. Задача № 1 — добиться поддержки партбюро. Действия директора официально контролировала парторганизация. А секретарем партбюро был «человек Осипова» (Ю. Ковалев). Безуспешно перебирали возможные кандидатуры. И здесь Геннадий нашел выход из тупика, предложив мне договориться с секретарем РК КПСС, чтобы он отпустил в институт Александра Демидова, который в то время был изъят из Академии на должность инструктора РК по работе с научными учреждениями. Мы быстро договорились (звонок по «вертушке» свою роль исполнил), призванный в кабинет первого секретаря Саша просиял улыбкой. Коль директор-организатор — назначенец, то и партсекретарь был назначен на период до выборов директора (и секретаря партбюро).

Один камень с плеч свалили. Самая тяжелая глыба осталась, и ни один из нас не ощущал себя Гераклом, способным сбросить ее в пучину вод. Геннадий красочно рисовал мне картинку взаимоотношений в трудовом коллективе. Благодаря его именованному тезке коллектив предстал в виде паучьих и змеиных гнезд. Любой близко знающий Геннадия Васильевича аттестует его как непревзойденного мастера интриги, детально спланированной и, как правило, достигающей цели. Осипова нам не переиграть — таков был безутешный вывод.

Не помню в подробностях, как шли дела директорства в первый месяц: слишком много сильных впечатлений, высвечиваются немногие. Мы продолжали вечерние посиделки все в той же гостинице, ибо постоянное жилье покуда было лишь обещано. Каким-то чудом меня осенило простое решение задачи, казавшейся неразрешимой, как проблема «гордиева узла» — развалить разом всю структуру организации к чертовой бабушке, и пусть научные сотрудники самоорганизуются в исследовательские команды. Геннадий поначалу предлагал полностью расформировать институт, но в конечном счете согласился<sup>1</sup>. Однако как человек, действующий рационально, он сказал, что мой план реализовать невозможно, поскольку потребуется разрешение президиума АН, а «старика» наверняка на это не пойдут.

Я отправился к вице-президенту В.Н. Кудрявцеву. Владимир Николаевич поначалу вышучивал предложенное, а затем сказал, что такой социальный эксперимент был бы любопытен, и подвел теоретическую базу — «самоорганизация системы». С этим он направился в кабинет президента М.В. Келдыша и возвратился «со щитом», сказав: «Пробуйте, но шуму не надо».

Мы приступили к детальной разработке плана действий. В итоге образовалось два «программных» направления, в каждом из которых — подразделения-проекты, самоорганизовавшиеся на основе предложенной их руководителями тематики исследований. Геннадий Осипов, предложивший свою программу наряду с программой директора, вскоре добился создания собственного института под названием ИСПИ, а мы утвердились как Институт социологии.

Так что Геннадия Батыгина по справедливости следует считать со-организатором нашего института.

<sup>1</sup> Готовя статью в номер, Лариса Козлова напомнила мне пассаж из автобиографии Геннадия. В свойственной ему иронической манере он так сформулировал свое предложение: «...расформировать, как полностью деморализованное войсковое соединение, потерявшее знамя». (См.: *Батыгин Г.С.* «Никакого другого пути я даже помыслить не мог...» // Социологический журнал. 2003. № 2. С. 158. — *Прим. ред.*)