

## КЕМ БЫЛ ДЛЯ НАС НАТАН АРОНОВИЧ?

Начальником сектора? Учителем? Товарищем в увлекательной исследовательской работе? Другом? Отцом? Наверное, всем вместе. Сейчас, через 50 лет после смерти Натана Ароновича Явлинского осталось не более десятка человек, которые с ним работали, и объяснить людям удивительное сочетание черт его характера трудно — не возражают, но и не очень верят.

Натан Мудрый — так звали его в отделе Л.А. Арцимовича. Будучи инженером-электриком по образованию, он руководил большим научным подразделением, где велись пионерские работы по физике плазмы. Значит ли это, что он внезапно переродился, приобрёл бездну знаний в новой для себя области? Нет! Мудрость его заключалась именно в том, что, не пренебрегая, конечно, приобретением физических познаний, он основные свои силы направил на создание коллектива. Складывал его кирпичик к кирпичику, так, что получился монолит на зависть самой крепкой семье. Натан Аронович внимательно следил за членами своего коллектива, каждому старательно находил правильное место и задачу, радовался нашим успехам в науке больше, чем своим собственным. Этот коллектив продержался долго после смерти Натана Ароновича и намного позже, когда токамачий отдел стал неудержимо расти, явился необходимым центром кристаллизации.



Натан Аронович был другом, но это никогда не означало панибратства, и когда по молодой глупости мы прибегали к нему бороться за какую-нибудь «мировую справедливость», ставил нас на место, спокойно объясняя нелепость наших предложений. Однако он никогда не стеснялся консультироваться со своими молодыми сотрудниками по вопросам, в которых они могли оказаться достаточно эрудированными.

Я помню эпизод, когда мы получили один долгожданный новый осциллограф, и Натан Аронович отдал его Вадиму Кириллову, очень замкнутому и неконтактному молодому физику. Когда мы с Денисом Ивановым спросили Натана Ароновича, почему он отдал осциллограф Кириллову, а не нам, работающим вместе, он ответил: «Потому что я к вам отношусь лучше и должен следить за тем, чтобы не обидеть Кириллова». Этот инцидент мне хорошо запомнился, и я всегда потом спрашивала себя, поступаю ли я в соответствии с этим его принципом. С Натаном Ароновичем все становилось лучше, справедливее. Может быть, поэтому он был таким прекрасным организатором. Люди охотно шли ему навстречу, самые разные люди: директора и работники министерств, лаборанты и учёные, рабочие и инженеры. Людям, которые его знали, неудивительно, что в 24 года он был уже начальником большого конструкторского бюро. Похвала Натана Ароновича значила для нас больше, чем любая премия или знаки отличия. Сегодня, получая какой-нибудь интересный результат, я с грустью думаю, что никому ничего не интересно. А тогда, 50 лет назад к 50-летию своего Учителя мы в течение полутора месяцев подкопили в тайне от Н.А. полученный на установке материал и подарили Н.А. коробку с плёнками, содержащими информацию о впервые зарегистрированном макроскопически устойчивом режиме. Наш подарок он оценил!



Через четыре месяца в июне я прощалась с Н.А. в коридоре около мастерской — он уезжал в отпуск. «Я оставляю Вас, Ксения, за себя. Все дела я сделал. Вам остаётся только приглядеть за двумя молодыми специалистами, которые сейчас кончают Физ-Тех и скоро придут на работу. Не балуйте их, пусть приходят на работу вовремя». Я запомнила его оживленным, в светлом летнем костюме, его взгляд с каким-то грустным юмором...

Специалисты — Леша Сычѳв и Серѳжа Мирнов действительно вскоре пришли. Первое, что сказал Серѳжа Мирнов, было: «Знаешь, я сейчас живу на даче. Я буду приходить попозже». Мои возражения не помогли, а Н.А. не вернулся... Натан Аронович, его жена Циля Лазаревна и их младший сын Яша летели из Трусковца на Кавказ. Они собирались провести в станице Лазаревская последние недели отпуска. При посадке в Адлере в плохую погоду самолѳт задел крылом за скалу и разбился.

В трудные минуты я много раз пыталась представить себе, как бы поступил на моѳм месте Натан Аронович, и часто мне это помогало. Но время идѳт, всѳ стирается и забывается. А как полезно бы нам и сейчас пользоваться Натановскими принципами. Мне кажется, что некоторые я могу сформулировать.

1. *Рост твоих подопечных гораздо полезнее твоего собственного роста.*
2. *Позаботься о своих сотрудниках и помоги им раньше, чем они об этом попросят, — тогда они будут спокойно работать, полностью отдаваясь делу.*
3. *Никогда не задерживай человека, если он хочет уходить из подразделения, — меньше будут уходить.*
4. *«Будь хорошим директором на своѳм заводе» (его выражение), а не сваливай на то, что кто-то плохо работает сверху или сбоку.*
5. *В первую очередь надо премировать рабочих и лаборантов и в самую последнюю — руководство. Этого принципа он всегда придерживался.*
6. *И... Ничего для себя.*

Так думал и жил Натан Мудрый. Что мы вынесли из его уроков? Я бы хотела, чтобы каждый руководитель — все равно, отдела или маленькой группы задал себе вопросы: «А ко мне идут мои сотрудники со всеми трудностями, трудовыми и житейскими? Чем я помог им в их жизни и росте? Соблюдаю ли я заповедные принципы Натана Ароновича?» Потому что это был руководитель, у которого надо учиться.

*К.А. Разумова*