

# Урок ответственности

## (Воспоминания о Юлии Борисовиче Харитоне)\*

Б. В. ЛИТВИНОВ

*В 2014 г. исполнилось 110 лет со дня рождения академика Ю. Б. Харитона.*

Лет через шесть после защиты диплома я был назначен на должность заместителя начальника газодинамического сектора КБ-11 по конструкторским вопросам. В мои обязанности входила организация, обеспечение и контроль исполнения планов экспериментальных газодинамических работ на стадии опытно-конструкторской отработки ядерных зарядов. Помимо этого я имел право согласовывать чертежи наиболее ответственных узлов этих зарядов. Другими словами, моя подпись на чертеже означала, что конструкция данного узла с газодинамической точки зрения допустима. Право окончательного утверждения чертежей узлов, о которых идет речь, было предоставлено только Юлию Борисовичу Харитону.

Однажды раздался звонок, и я услышал спокойный голос Юлия Борисовича: «Борис Васильевич, я прошу вас зайти ко мне». Я не мешкая отправился к нему, раздумывая по дороге: «Зачем это я понадобился Харитону?». Войдя в кабинет, я увидел, что во главе большого стола для заседаний сидит Юлий Борисович, а по обе стороны стола – несколько знакомых конструкторов, на столе расстелен ватман с узлом. Я недавно согласовал этот чертеж, и вот он теперь перед Юлием Борисовичем. Харитон поздоровался со мной, пригласил за стол и потом обратился ко мне с вопросом: «Борис Васильевич, вы разрешили конструкторам не закладывать в экваториальный зазор между деталями фольгу. Какие основания были у вас для принятия этого решения?». Я сказал, что заполнение зазоров фольгой нетехнологично и плохо контролируемо, а зазор мал и вряд ли серьезно повлияет на работоспособность узла. Юлий Борисович выслушал мою аргументацию и снова спросил меня: видел ли я сам, как заполняют зазоры и проводят измерения, или я об этом сужу со слов конструкторов. Я сказал, что никогда на сборочных операциях не присутствовал, но давно знаю находящиеся здесь конструкторов и вполне доверяю им. «Доверие, Борис Васильевич, – это прекрасное качество, но оно неуместно, когда речь идет о серьезных вещах. Теперь о том, что влияние зазора незначительно. Вы проводили эксперименты или это ваши соображения? Тогда на чем они основаны?»

Я сказал, что непосредственно опытов с данной конструкцией не было, но если распространить результаты других опытов, то можно прийти к тому решению, к которому я пришел.

Юлий Борисович попросил меня показать первичный материал тех опытов, на которые я ссылаясь. Я ответил, что для того, чтобы подобрать необходимый материал, мне надо час. Юлий Борисович сказал: «Хорошо. Идите за материалом. Совещание будет продолжено через два часа». Я пошел в отдел, в котором проводили опыты, посмотреть первичные материалы, которые надо было показать Харитону, рассказал исполнителям о совещании у него, и мы быстро нашли необходимые материалы, фотохронограммы, снимки на лупе времени. Расположив их в нужном порядке, мы сочли себя готовыми к разговору у Харитона.

В назначенное время я и руководитель группы, проводивший опыты, вошли к Харитону в кабинет. Я представил своего товарища и увидел, что Юлию Борисовичу понравилось, что я привел с собой непосредственного исполнителя экспериментов. Он попросил его рассказать об опытах, внимательно посмотрел все фотопленки, графики, задал множество вопросов и, наконец, объявил свое решение: «Опыты, на которые вы, Борис Васильевич, сослались, имеют косвенное отношение к рассматриваемой конструкции, поэтому я отменяю ваше решение и восстанавливаю прежнее. Пока не будет прямых подтверждений, мы не можем отказаться от проверенной конструкции». Мы еще привели какие-то аргументы в защиту новой конструкции, но Юлий Борисович своего решения не отменил. Я помню, что тогда я не был согласен с его решением. Я настоял на том, чтобы провели необходимые прямые опыты и еще раз встретился с Юлием Борисовичем, доказав, что я был прав, но спустя несколько лет, когда мне самому пришлось принимать подобные решения, я спрашивал себя: «А как бы поступил Юлий Борисович в этой ситуации?».

Я был свидетелем и участником многих обсуждений и совещаний у него, и это было прекрасной школой обучения руководства крупными проектами и работами. Юлий Борисович не любил общих фраз, любил доскональность дово-

\*Из книги Б. В. Литвинова «Грани прошедшего». Снежинск, 2012.



дов и аргументации. Поэтому он всегда предпочитал получать первичную информацию от того, кто ее создал: экспериментатора, непосредственно проводившего опыт, технолога, который сам проверил или испробовал различные варианты решений технологической задачи, конструктора, который самостоятельно додумался до того или иного решения. Юлий Борисович терпеливо выслушивал доводы всех участников совещаний, но не терпел «начальственных» обобщений, построенных не на фактах, а на каких-то непонятных принципах. В таких случаях он требовал, чтобы выступающий говорил доказательно.

Я думаю, что присущая нашей отрасли традиция руководителей общаться в процессе решения сложных технических проблем с непосредственными исполнителями, была заложена И. В. Курчатовым, Ю. Б. Харитоновым и другими руководителями. Именно они дали превосходные образцы уважительного отношения к тем, кто непосредственно сам придумывал и воплощал в жизнь новые прогрессивные решения, находил выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. Именно в единстве руководителей и исполнителей всегда была, есть и будет сила любого творческого коллектива. Юлий Борисович не только понимал это, но все делал для развития и укрепления этого стиля работы. До сих пор во ВНИИЭФ ходят легенды о том чутком и внимательном отношении к рабочим и инженерам, которое было органически присуще Ю. Б. Харитону.

Мне приходилось видеть Юлия Борисовича и тогда, когда его аргументация не принималась или не давала ожидаемого эффекта. В таких случаях он снова и снова убеждал своего оппонента, и, если и это не давало результата, он говорил: «Жаль, что мы не пришли к одному мнению, надеюсь, нас рассудит время». Но так было, если Юлий Борисович не имел возможности приказать упряму делать так, как он находил нужным. Он был терпелив в доказательстве своей убежденности, но всегда знал ту черту, за которой надо было употреблять данную ему власть. Руководя многими работами, контактируя с различными специалистами, Юлий Борисович, конечно же, любую проблему видел глубже и был дальновиднее многих своих коллег. Этому помогал и тот огромный запас знаний, которым он владел и умело применял, недаром его любимым и всем известным выражением было: «Знать в пять, десять раз больше в смежных областях, чем необходимо сегодня для решения конкретной задачи. Знания – главная гарантия от ошибок и просчетов».



*Е. А. Негин, Ю. Б. Харитон, Б. Г. Музруков*

Насколько больше знал Юлий Борисович, чем это нужно ему было, чтобы руководить и ВНИИЭФ, и многими научными и техническими направлениями в отрасли, сказать трудно. Известно лишь, что к Юлию Борисовичу можно было обратиться по любому научно-техническому вопросу и всегда найти в нем внимательного и участливого собеседника, получить дельный практический совет, конкретную помощь. Но было известно и другое: Юлий Борисович не любил поверхностных, скороспелых, непродуманных и плохо обоснованных предложений. Интересно было наблюдать, как Юлий Борисович выслушивал непродуманные или скороспелые предложения. Он, как всегда, слушал внимательно и даже задавал вопросы, но заканчивал, как правило, просьбой изложить устное сообщение письменно. Он говорил: «То, что вы рассказали интересно, но, пожалуйста, изложите рассказанное вами на бумаге, чтобы можно было почитать, подумать и дать вам обоснованный ответ». Нередко случалось так, что автор предложения больше не появлялся. Как-то Юлий Борисович заметил, что говорить гораздо проще, чем убедительно изложить письменно. Юлий Борисович практически все бумаги писал сам, по многу раз переписывая их, добиваясь предельной четкости изложения. В тех же случаях, когда документы составлялись другими сотрудниками института и должны были выходить за его подписью, он старательно прорабатывал их вместе с написавшим документ, все так же стремясь к четкости и убедительности изложения. Это был тот необходимый педантизм, который помогал делу, придавал ему организованность, давал возможность проверить и проследить соответствие замысла и воплощения, выявить, на каком этапе допущена ошибка, и исправить ее.

**ЛИТВИНОВ Борис Васильевич –**  
академик АН РФ