

Мой Институт

Господи, дай мне разум и душевный покой
Принять то, что я не в силах изменить,
Мужество изменить то, что могу,
И мудрость отличить одно от другого

Из древней молитвы

Я закончил Университет утомленным. Бесконечные экзамены, защита диплома, бестолковое и сумбурное распределение и, наконец, переезд в другой город по месту моего первого в жизни назначения – все это значительно понизило уровень моей простодушной жизнерадостности и бесшабашности. На распределении я не знал, куда пойти, и предложение от завода в далекой и цветущей (в моем воображении) Украине показалось мне привлекательным. Но приехав туда и пообщавшись с заводскими чиновниками, я быстро понял, что это совсем не мое. На заводе тоже сильно удивились моему приезду, так как совершенно не понимали (или делали вид), откуда взялась их заявка на мою специальность. Таким образом, к обоюдному удовлетворению в три дня был решен вопрос об откреплении, и я, созвонившись с Институтом химии, с которым сотрудничал во время дипломной работы, вернулся в свой дорогой и любимый Городок.

И вот я на месте. После немного суховатой атмосферы Института физики, где я был в студентах, новый институт показался мне бурлящим, ярким, личностным. Так оно и было на самом деле. Люди в нем работали самые разные: одни после войны, другие – после лагеря, третьи, молодые, только что закончили Московский или Ленинградский Университет и жаждали самоутверждения. При таком составе неизбежно столкновение личностей, характеров, сформированных в очень разных условиях и закаленных отчаянным бытом. В ту пору жизнь, как мне казалось, кипела в коридорах. Месткомы, парткомы, советы... Шла борьба. Кто-то отстаивал свое направление, кто-то боролся за все и против всех. Но всех объединяла преданность науке и очень серьезное к ней отношение. Статью писали – как в бой шли, готовые ответить за каждое слово, за каждую цифру. И очень охотно соглашались на сотрудничество. Понимали, что это может только обогатить их работу. (Нынешние молодые сотрудники не всегда знают обозначения осей на графиках, которые они публикуют в своих работах, но это их несколько не смущает. Что касается сотрудничества... Сотрудничество в наше время часто имеет финансовую составляющую и по возможности избегается).

Руководил институтом Академик. Человек неумной энергии, умный, обаятельный, но и умеющий быть жестким, он был химиком масштаба Страны. Конечно, он сознавал, что в химии необходимы исследования строения различных соединений, но прежде всего он понимал химию как науку, способную решать задачи человеческой важности. И ставил соответствующие проблемы перед Институтом – обессоливание Кулундинской степи, переработка отвалов медно-никелевого комбината в Норильске, улучшение технологии на комбинате в Красноярске. В Институте он постоянно создавал что-то новое: понимая, что тайны строения молекул и химических процессов основаны на законах физики, он пригласил в Институт целый физический отдел с сотрудниками высокого уровня, создал вычислительный центр, организовал техническую поддержку для развития технологических разработок и многое другое. (Замечу в скобках, что химики в нынешнем Институте достигли таких высот, на которых для них не осталось тайн, и физики оказались совсем не нужны).

Меня приняли хорошо, т. е. все мило улыбались и быстро определили позицию – стажер-исследователь. То, чем я буду заниматься, я уже примерно представлял из дипломной работы. Моим руководителем стала женщина, химик, в то время молодая, красивая и невредная, уже успевшая защитить кандидатскую. Ее задачей была отработка технологии получения качественных кристаллов. Я же по специальности – физик. В моей голове все еще роились названия бесконечного числа формул и законов, от которых дух захватывало: функции Грина, вектор Умова-Пойнтинга (с ума сойти!), теорема Гаусса-Остроградского И, конечно, в то время, если бы мне сформулировали несложную задачу, определили граничные условия и намекнули, как ее решать, я бы с ней справился. Но меня завели в комнату, где в одном углу стоял надтреснутый и замызганный письменный стол, а по противоположной стенке – длинный химический, с бурыми пятнами неизвестного происхождения, и сказали, что я должен научиться измерять то-то и то-то на установке, которую сам же и должен сделать.

В то время еще не принято было покупать дорогое зарубежное оборудование, и все делалось самими сотрудниками, «на коленке», благо и наши экспериментальные запросы тоже были несложными. И я, походив по знакомым и добыв нужные сведения, через недельку принялся за изготовление установки, т. е. начал пилить стальные уголки, мастерить стеллаж, сверлить огромное количество дырочек под резьбу или под болтик, паять примитивную схемку. Так или иначе, установка через пару месяцев была готова и я, гордый и счастливый, поглядывая на свое творение и поглаживая его бока, уселся делать измерения. Целый год все было хорошо. Я измерял, строил графички на миллиметровке, обдумывал, мучился догадками и сомнениями, обсуждал, т. е. делал все, что положено делать стажеру-исследователю, и даже написал (шефиня написала) первую в жизни статью. И тут грянул неожиданный удар прямо под дых (сколько их еще будет!). Как-то, делая уборку своего химического стола, я наткнулся на множество рулончиков свернутой розовой бумаги с какими-то едва различимыми кривыми на них. Я стал спрашивать всех, кто был рядом, что это такое и чье. Молчание. Я спросил: могу я это выбросить? Опять молчание, но очень похожее на согласие. Я выбросил. На следующий день в комнату стремительно ворвался наш завлаб, Павел Константинович, и с порога коротко спросил, показывая на химический стол: где ИК-спектры? Я что-то стал бормотать в оправдание, но в ответ услышал: уволить. И уволил бы, но за меня вступился замдиректора, Андрей Федорович Гончаров, только что, в результате изнурительной и продолжительной административной борьбы, сменивший на этом посту моего Павла Константиновича. Не знаю, или я ему понравился, или не хотелось терять молодые кадры, а, может, просто в пику Павлу Константиновичу. Короче: я остался. Но уже на следующий день, когда немного отлегло и в голове прояснилось, до меня вдруг дошло, что 1) те, кого я спрашивал, знали о назначении этих рулончиков; 2) втайне желали, чтобы я их выбросил; 3) тут же побежали и донесли Павлу Константиновичу. А поскольку спрашивал-то я всего лишь одну нашу сотрудницу, Свету Чистенькую, то гадать долго не пришлось. Вот так я встретился с первым в жизни предательством – пороком, как оказалось, не таким уж редким среди людей.

На следующей неделе в лаборатории тянули Достоевского. В лаборатории было около двадцати сотрудников, а подписок на собрание сочинений Достоевского местком выделил только две, и нужно было тянуть жребий. Вообще-то, может быть, только двум людям из всех и нужен был Достоевский, но тянули все. Мне отчаянно хотелось получить эту подписку, но не повезло. Зато повезло нашему многодетному инженеру, которому Достоевский в тот момент был не особенно актуален. Я отвел счастливого в сторону и предложил от подписки не отказываться, а тихонько передать ее мне. Он охотно согласился, но на следующий день о сговоре узнала Екатерина Антоновна, занимавшаяся распределением дефицита в лаборатории. Екатерина Антоновна, высокая и полная пожилая женщина, нрав имела крутой

и непреклонный. В войну, как поговаривали, работала в сталинской «тройке». Узнав о нашей сделке, она разгневалась и постановила: при грядущем распределении кроличьих шапок меня из списка претендентов исключить. И остался я без новой шапки, но с подпиской на Достоевского. Впрочем, еще одну зиму я мог проходить и в старой шапке.

В первые же дни в Институте я познакомился с Дантоном. Дантон был значительно старше меня, ему было уже под сорок. Светлый, среднего роста, с немного вытянутым лицом и высоким лбом, с большими грустными глазами, он походил на библейского мудреца. Спокойный, ироничный, не позволявший грубости, Дантон уже многое повидал в жизни, пережил голодное детство в эвакуации, работал в металлургическом цехе большого завода. Попав в Институт, Дантон нашел, возможно, то, что ему больше всего не хватало в жизни: спокойное и не обремененное существование, интеллигентное окружение, возможность самому решать, что делать и чем заниматься. А любил он больше всего поговорить, немножко пофилософствовать, сыграть партию-другую в шахматы. Со мной обращался практически на равных, но с отеческой ноткой. Я, с моей неопытностью и вспыльчивым характером, вечно попадающий в какие-то передрыги, пришелся ему как раз по вкусу: поучить меня, посоветовать, немножко подтрунить надо мной. Дантон работал на ставке инженера, и у него не было необходимости писать статьи, ежегодные отчеты, что его вполне устраивало. Я мог зайти к нему в любое время. Дантон либо сидел, задумавшись, за столом, либо расхаживал со шпангенциркулем в руках вокруг своей установки, которую он постоянно модернизировал. Установка эта никогда не включалась, поэтому я так и не узнал, в чем ее суть и назначение. Еще через год пришел Ося. Он тоже, как и я, закончил физфак Университета, но, в отличие от меня, помнил все и знал все. Последней к нам примкнула Настя, веселая, двадцатидвухлетняя блондинка с длинными локонами и открытым, простым лицом. Вот так, сама собою, сформировалась наша компания, на несколько лет ставшая неразлучной. Дантону в ней была отведена роль мягкого и спокойного наставника, Ося оказался интеллектуальным центром, Настя – душой компании, я – всем понемножку и никем особенным. Конечно, я любил Дантона. Наверное, в нем я находил то, чего мне явно недоставало: умение спокойно поразмыслить, беспристрастно оценить ситуацию и принять взвешенное решение.

В то время в Институте весьма энергично функционировали партком и комитет комсомола. Действовали они, с одной стороны, довольно бесцеремонно, вмешиваясь во все, даже частную жизнь сотрудников, но с другой – осторожно, не решаясь выступить, например, против мнения директора. И если председателем Парткома обычно назначался один из солидных и авторитетных завлабов, то комсомолом руководили, как правило, молодые ребята, умные и образованные, но что-то ущербное в них все же было. Вероятно, они не любили много работать, как того требовало занятие наукой, а добиться быстрого успеха в жизни хотелось, и общественная работа должна была им в том помочь. В самом деле, в то время в научной среде появились люди, которых называли «организаторами науки». Что это означает, мало кто понимал. Вроде бы ученые, но не совсем. Вроде бы что-то сделали, но что и когда – неизвестно. Некоторые из этих людей добивались крупных должностей и званий, тогда их называли «большими организаторами науки». Почему это стало возможным? Вероятно, потому, что занятие наукой стало модой, а не призванием, как в прежние времена, и для слишком многих людей превратилось в обычную профессию, где можно было, если постараться, достичь приличную зарплату. (Замечу, что после Перестройки, когда в других областях появились возможности резко нарастить свои доходы, «организаторы» ушли из Науки). «Организаторы» начинали свою карьеру, как правило, с общественной работы. Наш комитет комсомола возглавлял Леня Гриб, мой однокурсник, но только химик. И вот однажды меня вызвали на заседание комитета для обсуждения моего поведения. Поводом послужило мое несдержанное выступление на общем комсомольском собрании. Леня, человек с большими амбициями, явно метивший в «организаторы науки»,

вел дело осторожно, чтобы не возник нежелательный скандал. Меня стали поругивать, но не очень агрессивно. Леня, возможно, чувствовал, что если он перегнет палку, то я могу не сдержаться и как-нибудь резко выступить в его адрес и даже оскорбить. И все бы прошло тихо и формально, но на комитете присутствовала Нина Филипповна, представитель парткома. Нина Филипповна была пожилой, одинокой женщиной, с трудной военной судьбой и незаметной должностью в Институте. В ее задачу входило следить, чтобы молодые комсомольцы понимали дело правильно и выступали также правильно. Несколько раз она принималась выговаривать мне, что мои моральные устои не отвечают принципам, которыми руководствовались, например, Павлик Морозов или Павка Корчагин. Я долго молчал, но, наконец, не вытерпел и спросил:

– Нина Филипповна, а Вы, когда Вам было 12-14 лет, придерживались этих принципов?

- Да, конечно. – отчеканила Нина Филипповна.
- И с тех пор Ваше мировоззрение не изменилось?
- Нет, не изменилось! - с гордостью ответила Нина Филипповна.
- Поздравляю Вас! - коротко бросил я и сел.

По залу пронесся смешок, а Нина Филипповна, вспыхнув, вскочила и гневно заявила, что я безответственный и безнравственный человек и таким не место в комсомоле. Но собрание уже как-то стихло, накал упал, и все закончилось без принятия решения относительно меня. На следующий день Дантон мягко, по-отечески, журил меня, говорил, что Нина Филипповна пожилой человек, что с ней нужно потактичнее, но при этом на лице его блуждала лукавая улыбка.

Поработав годик, я понял, что мои измерения хороши, но слишком примитивны и надо переходить на новый уровень. И я сделал еще одну установку, на этот раз спектральную. Еще в Университете, на одной из лабораторных работ, я заглянул внутрь призматического монохроматора и, хотя теоретическая суть и назначение всех его элементов были ясны еще со школьных времен, открывшаяся картинка меня заорожила. Свет, разлагающийся в раду, чистенькие призмы и зеркала, возможность отслеживать ход лучей и направлять их – все это как-то запало в душу. Я нашел на складе старенький монохроматор, на этот раз решеточный, лампу с прилегающим к ней тяжелым источником питания, фотоумножитель с еще одним источником питания, сделанным «со всего железа», и все это стащил в свою комнату. И скоро я стал получать спектры фотолюминесценции. Красивые, таинственные, но, как оказалось, слишком таинственные. Пытаться получить какую-то информацию из них – все равно, что «искать черную кошку в темной комнате». Но по прошествии пяти лет материал все-таки набрался, и я защитил кандидатскую. На банкете по случаю защиты меня заставили одеть склеенную из картона квадратную шапочку с кисточкой, какую носили средневековые ученые. Я повиновался, но мне в ней было как-то неловко, не чувствовал я себя достойным этой шапочки, и, выбрав момент, тихонько отложил ее в сторону. После банкета шефиня втиснула мне в портфель пару недопитых бутылок вина. По дороге вино пролилось и залило корешок моей диссертации. На следующий день, в выходной, я лежал на диване, в последний раз просматривая диссертацию перед отправкой в ВАК. Рядом со мной располагался мальчик Саша, которому исполнился уже целый месяц. Саша тихонько что-то ворковал, но вдруг его планы изменились и из него брызнул фонтанчик, который, описав дугу, упал как раз на мою диссертацию. После чего букет запахов, источаемый ею, стал значительно богаче и глубже. Но что делать, запасного экземпляра у меня не было. Осталось только надеяться, что в ВАКе ее все равно читать никто не будет. Так оно и вышло, скорее всего.

Где-то в это время у нас сменился завлаб. Прежний заведующий решил, что он уже достаточно стар для этой должности (или ему подсказали?) и уехал. Нашу группу во главе с шефиной передали в другую лабораторию, занимающуюся измерениями характеристик кристаллов. По профилю она нам вполне подходила, но было одно обстоятельство. Заведующим лаборатории оказался человек, имеющий довольно поверхностное представление о физическом эксперименте. Новый начальник когда-то давно в далеком провинциальном городе занимался очень редкими измерениями, сейчас совершенно забытыми ввиду их тривиальности и ненужности. Как он оказался в должности заведующего в нашем Институте, мы не знали, но он очень ценил это место и гордился им. Поэтому, чтобы не навредить своему положению, весь день напролет новый начальник сидел с серьезным лицом за своим письменным столом, ни во что не вмешиваясь и только проставляя какие-то знаки на бумаге. Одет он был в простой, тщательно выглаженный серый костюм местного пошива, и каждый волос на его голове весь день лежал, не шелохнувшись, в направлении, приданном ему для создания тоже незамысловатой, но аккуратной прически. Что происходило в этой голове, никто не знал, никакие эмоции не проявлялись ни на его лице, ни в неподвижном взгляде, а говорить так, чтобы суметь выразить даже несложную мысль новый начальник не умел. Моя шефиня сначала обиделась на наше назначение, ведь по всем параметрам, а, главное, по интеллекту, она явно превосходила нового начальника, упавшего на нашу голову, и это она должна была быть завлабом, а не наоборот, но пообщавшись с ним немного и поняв, что вредничать он не осмелится и сделает все, что она ему скажет, успокоилась и даже нашла выгоду в новом положении.

Еще до защиты кандидатской диссертации я твердо знал, что никогда больше не возвращусь к прежним моим экспериментам и с первого же дня после защиты приступил к знакомству с новой для меня областью, которой нас не учили в Университете, – колебательной спектроскопией. Параллельно начал делать уже третью экспериментальную установку, на этот раз спектрометр для получения колебательных спектров. Надо сказать, что в этом начинании я сделал очень редкий в моей жизни удачный тактический ход, во многом определивший мое будущее, а именно: начал изучение нового метода с теории, а не практики. Возможно, причиной являлось то, что я (подсознательно, или как физик по специальности) хотел заниматься именно спектроскопией, а не спектроскопией. Обычно люди, приступающие к работе в этой области, начинают пристально всматриваться в колебательные спектры, пытаются понять и запомнить, какая линия в спектре к колебанию какой химической связи относится. В результате очень скоро, через годик или два, они приобретают базовые знания, позволяющие им показывать пальцем на линию в спектре и уверенно говорить о ее назначении, не зная, и не подозревая, что, во-первых, это неверно, и, во-вторых, за положением этой полосы, ее формой, стоит еще очень много важной химической информации. Как правило, такие люди становятся (и остаются) ходячими справочниками, не понимающими на самом деле всю глубину и мощь колебательной спектроскопии. Кроме того, мне хотелось освоить именно спектроскопию комбинационного рассеяния, которая является более исследовательским методом и теоретически более разнообразным, чем спектроскопия инфракрасного поглощения. Мне повезло еще и с тем, что к тому времени уже была написана и издана замечательная книга, посвященная в основном как теории колебаний, так и комбинационного рассеяния, которую я и начал «грызть». Что же касается спектрометра, то тут произошла странность, которую объяснить я могу, но понять ее трудно. Мне хотелось получить спектр кристалла, с которым я работал до сих пор. А он был черным, не прозрачным на вид, поэтому я начал делать установку для измерений в области, невидимой человеческому глазу. Такие спектрометры в то время (да и сейчас) никто в мире не делал за ненужностью. Но для меня преодоление трудностей было как бы основным занятием, и я, не особенно задумываясь, приступил к работе. Спектрометр я сделал, спектр получил, и, возможно, он до сих пор остается единственным в мире спектром комбинационного рассеяния того самого кристалла в невидимой области

(исключая, конечно, еще один известный тип спектроскопии), но по не лестной для меня причине. Тем не менее, мой «подвиг» был оценен, и мне купили уже настоящий спектрометр заводского изготовления. В то время отечественное приборостроение еще конкурировало с западным (но уже на последнем дыхании), и я стал счастливым обладателем пятисот килограммового монохроматора и еще нескольких огромных ящиков прилегающего оборудования. Однако по мере освоения нового метода постепенно пришло и осознание того, что в отделе, где я работал, преимущественно технологическом, никто о спектроскопии комбинационного рассеяния ничего не знает и, самое главное, никому она не нужна. Люди, знающие и заинтересованные в ней, работали в другом отделе, и мне нужно было туда переходить. Что я и сделал. И на этом закончилась моя юность в науке.

Этому шагу, круто изменившему мою дальнейшую жизнь, предшествовали, однако, события, ускорившие мое решение. Однажды ко мне в комнату зашел Ким Витальевич, друг и ближайший сподвижник замдиректора Гончарова. Не трата время на вежливое вступление, он напрямик полуспросил, полузаявил:

– Слушай, тебе ведь в Институте ничего не светит, так?

Я замялся, не зная, что ответить.

– А вот тут на заводе (и назвал завод, родственник нашему отделу) есть место заведующего информационной лаборатории. Пойдешь? Съезди, посмотри.

Я опечалился. Не светит? Кто это решил, сам Ким Витальевич, или его направил Гончаров? Если Ким Витальевич пришел ко мне по собственной инициативе, то тут же следует другой вопрос: а сам-то Ким Витальевич кого из себя корчит? Большого ученого? Гусь он лапчатый, а не ученый! Только и заслуг, что друг. А если инициатива от Гончарова? Неужели я так плох? Огорчало меня в этой истории еще одно обстоятельство. Кима Витальевича знали в институте как самого вежливого человека, не допускавшего ни единого грубого слова, расшаркивающегося перед всеми дамами и с умильной улыбочкой пропускавшего в дверях всех вперед. Питерский интеллигент, говорили про него. Как же мог этот интеллигент обратиться ко мне так прямолинейно (если не сказать грубо, бестактно)? Выходит, я в его глазах совсем бросовой товар, с которым можно не церемониться. И его интеллигентность и умильная улыбочка – это все показное, для образа? Да, люди действительно намного глуже и разнообразнее, чем то впечатление, которое они оставляют при поверхностном знакомстве. Погоревал я, погоревал, но на завод съездил, посмотрел. Не понравилось. Даже перспектива руководить лабораторией, состоящей из 20 женщин, не соблазнила.

В другой раз меня вызвал к себе уже сам Гончаров и предложил заниматься молекулярной эпитаксией. В то время это направление только начинало развиваться, и Андрей Федорович быстро понял его перспективность. Конечно, ему хотелось иметь в отделе передовые технологии, но, как и всякий руководитель, он должен был заботиться о финансировании. А для этого, как он полагал, нужно было выкинуть хлесткий лозунг. И Гончаров решил объявить «молекулярную эпитаксию следующего поколения», хотя какого следующего, если ни предыдущего, ни никакого другого «поколения» у нас до сих пор не существовало. Отказать Гончарову я уже не мог, да и дело новое, надо попробовать, вдруг что выйдет. Меня присоединили к другому сотруднику, молодому парню, который уже успел заказать в мастерской много всякого железа для изготовления установки «молекулярной эпитаكсии следующего поколения». Мы с ним поработали с полгода. Мой напарник скрутил из железок что-то вроде большой кастрюли с многочисленными дырками, в которые предполагалось вставить различные диагностические датчики. Я собрал несложную приставку флуоресцентного анализа плотности молекулярного пучка, проходящего внутри «кастрюли». Метод оказался чрезвычайно чувствительным, способным фиксировать тончайшие изменения плотности пучка, что, конечно же, было нашей первой маленькой

победой. Но мне, не смотря ни на что, даже на хорошее отношение Гончарова, стали по ночам сниться дифракционные решетки, и я понял, что нужно уходить.

Постепенно распалась и наша дружная команда. Настя перешла в другой Институт, я – в другую лабораторию, Ося с семьей уехал в Америку. Как-то Гончаров спросил меня:

- Почему Ося уехал? Жалко, такой талантливый парень... .
- А Вы ему хоть раз сказали, что он талантливый? - возмутился я. - Ося за пятнадцать лет работы так и не дождался теплого слова, хотя был, безусловно, самым умным и грамотным в Вашем отделе. Вот и уехал.

Гончаров промолчал. А ведь он, как руководитель, должен был знать, что ученый, как творческий человек, постоянно нуждается если не в публичности, то в похвале, признании его труда. Точнее, он нуждается в обратной связи. Он должен знать, как его работа воспринимается научным сообществом. Сейчас стал доступным так называемый индекс цитирования - отзыв, но безликий, и не всегда ясно, в каком контексте упоминается твоя работа. Но это уже какая-то обратная связь. А вот отсутствие ясной и непредвзятой оценки является, возможно, самой угнетающей, безрадостной компонентой труда ученого, когда он годами, десятилетиями трудится, пишет статьи и не знает определенно, что о них думают другие. Правда, некоторым сотрудникам для поддержания своей самооценки лучше бы и не знать, что о них думают. Ко мне часто заходил Зимин, мой знакомый. Он постоянно пытался внушить мне, какой он крупный ученый и, соответственно, какой я незначительный (на дурачка похож я, что ли? Ведь не один он так думал!). В конце концов, я не выдержал и предложил ему посмотреть, как цитируются его работы, поскольку сам он не умел толком пользоваться компьютером. Он охотно согласился. Я набрал его имя в популярной уже к тому времени программе, вывел на экран компьютера список его работ и попросил указать, какая работа из этого списка самая, по его мнению, значительная. Зимин указал. Как часто она цитируется? Оказалось, что эту статью процитировали три раза. Кто ее цитировал? Выяснилось, что все три раза статью процитировал он сам. Иначе говоря, ни один человек в мире, занимающийся близкими проблемами, не счел лучшую работу Зимина достойной внимания. А по-настоящему актуальные и востребованные статьи цитируются по несколько сотен или даже тысяч раз. Зимин ушел от меня в глубокой задумчивости.

Лаборатория, в которую я перешел, была небольшой, около 10 человек, и в ней безраздельно властвовал Завлаб. Это был еще не старый человек из большой научной семьи, хорошо известной в Городке. Высокий, статный, с великолепным образованием, он был баловнем Природы, наделившей его умом, феноменальной памятью и высокой работоспособностью. Он настолько погрузился в тему, над которой работал, что подчинил ей все ресурсы лаборатории. Каждый сотрудник в ней работал только по теме Завлаба и по его заданию. Эта концентрация усилий на одном направлении позволила Завлабу добиться заметных результатов и сделала его известным в мире в своей области. Но, с другой стороны, это привело к тому, что в лаборатории остались только сотрудники, потерявшие способность к самостоятельной работе.

Спектроскопия, с которой я пришел в лабораторию, был в числе самых любимых методов Завлаба. Он работал с ней еще в молодости, в Москве, и даже сделал небольшое открытие, о котором постоянно мне напоминал. Так что, я пришелся к месту, но слабые попытки Завлаба привлечь меня к его теме я отверг сразу и категорично. Дело в том, что я – самостоятельный сотрудник, и делать что-то, когда за спиной стоит человек и крутит пальцем по бумаге у меня перед лицом, приговаривая «вот так, вот так делай!», я не могу, не способен. Завлаб понял, что я – как он, что со мной его методы не работают, но не обиделся,

и между нами установились нормальные и уважительные отношения. Даже когда я начал выполнять самостоятельные работы и отправлять их в печать без его участия, Завлаб сначала сделал робкую попытку объяснить мне, что сотрудники включают своих завлабов в статью. Я недоуменно установился на него: в некоторых вещах я становлюсь откровенно туповатым. Я не понимаю, почему человек, не участвующий в работе, может оказаться в списке авторов. Но в случае с моим Завлабом, была еще одна причина избегать его формального участия. Он сам не мог быть формальным. Если он – автор, то, значит, он должен работу прочесть, вникнуть, и начинать вносить необходимые, по его мнению, изменения. И тогда работе конец, он в ней все перевернет, я не соглашусь, и возникнет конфликт. И мой Завлаб опять все понял и не обиделся. Он сам – как я!

В Институте работал профессор по фамилии Ганжа. Он занимался сложной спектроскопией и был популярен в своей среде. С моим Завлабом они долгое время состояли в приятельских отношениях, но потом между ними пробежала кошка. Началось все с легкой пикировки на Ученом Совете, но оба были упрямы, уступать не желали и накал дебатов стал постепенно возрастать. Профессор Ганжа был блестящим полемистом, и моему Завлабу пришлось бы туго, но профессор не учел одного обстоятельства: мой Завлаб был лучше вооружен. Он входил в состав редколлегии стенгазеты. Редактор газеты благоволил моему Завлабу и позволял делать все, что тому заблагорассудится. И мой Завлаб очень активно этим пользовался. И вот однажды, прогуливаясь по коридору, он сочинил эпиграмму на своего противника, профессора Ганжу:

Профессор «Гэ» был в ФРГ.
Вернулся он... таким же «Гэ»!

Он тут же побежал в свой кабинет, наколотил на пишущей машинке стишок и пришилил его на свободное местечко в газете. И стал победно расхаживать около и ненавязчиво указывать на стишок всем проходящим мимо. Профессор, когда ему передали, виду не подал, но обиду затаил. И дождался. Когда мой Завлаб неожиданно выдумал «теорию лишних линий» в спектроскопии, профессор мстительно объявил: «Лишних линий не бывает, бывают лишние люди!»

Благодаря рекламе, которую сделал мне мой Завлаб, ко мне стали приходиться химики со своими порошочками и надеждами. И очень скоро я узнал о проблеме, связанной с положением физика-спектроскописта в химическом институте. Дело в том, что в научном сообществе, как и в любом другом, иногда попадаются люди, которые считают себя учеными (а некоторые – большими учеными), но таковыми в полной мере не являются. Для них работа со спектроскопистами предоставляет шанс заявить о себе как о полноценном ученом. Но для этого они должны лишить спектроскописта свободомыслия, заставить его думать, что работа на них и является его основной и непосредственной задачей в Институте. И они придумали, как это сделать: они объявили спектроскопистов «обслугой». А раз «обслуга», значит ты должен молча работать на нас, обслуживая наши интересы. (Один, особенно «продвинутый», даже сказал мне как-то: «Мы тебе купили прибор, вот ты нам и мерь», забывая, что «мы купили» означает лишь решение потратить государственные деньги одним образом, а не другим). Обычно они приносят спектроскописту свои соединения, и, не формулируя задачу, просто предлагают «померить и что-нибудь написать», полагая не без основания, что спектроскопист сам поймет, что с ними делать. Спектроскопист берет образцы, мерит, перемеривает, строит различные модели, перелопачивает гору литературы и, наконец, пишет статью. Но, вложив в работу большой труд, спектроскопист не желает оставаться безмолвным и бескорыстным исполнителем. И назревает неизбежный конфликт.

О том, что эта проблема существует и как она реализуется, я узнал практически с

первых шагов моего взаимодействия с химиками.

Первым ко мне явился Глеб Монахов, мой почти ровесник. Мы с ним быстро сошлись, так как на многие вещи имели схожие взгляды. Он получал соединения, не новые в химии, но перспективные в техническом применении. Я охотно стал работать с его кристаллами. Правда, через некоторое время выяснилось, что с образцами Глеба работаю не только я, но практически все сотрудники в институте, «сидящие» на физических методах. Еще через некоторое время я понял, что это вообще стиль Глеба: раздать свои образцы по всем физическим методам, а потом сидеть и спокойно ждать, когда спектроскописты «накопают» в них что-то и напишут статью, а он ее, естественно, подпишет. Все бы ничего, так многие делают, но есть один нюанс, который на примере с Глебом выглядит так: во всех статьях, написанных разными спектроскопистами, только один общий автор – Глеб, только для Глеба эти статьи составляют единый тематический ряд, и выходит, что он-то как бы и сделал все эти работы, его-то как бы и нужно считать единственным и законным их автором. В том, что с точки зрения Глеба так оно и есть, я скоро убедился. Мы поехали с ним в Москву на конференцию, где доложили работу, сделанную практически только мною. Председатель конференции в заключительном слове, оценивая уровень докладов, заметил, что «Глеб Сергеевич, как всегда, представил фундаментальный труд». Я посмотрел на Глеба, сидящего рядом, ожидая, что он встанет и дезавуирует заявление председателя. Нет, не встал. Лицо его выражало спокойствие и полное согласие с председателем. Он искренне верил в свое научное лидерство. С тех пор наше сотрудничество прекратилось.

Можно подумать, что я победил в этой маленькой схватке, но, оказалось, это лишь начало длительной и изнурительной борьбы, которую мне пришлось вести в этом Институте до тех пор, пока я не заработал авторитет вполне самостоятельного сотрудника.

У этой проблемы есть еще одна сторона, неприемлемая для спектроскописта. Научные сотрудники должны быть вольны в выборе проблем, которыми нужно заниматься. Спектроскописты, когда они работают в режиме «обслуживания» – славные и толковые ребята. Но стоит им заняться чем-то своим, «не институтским», они сразу становятся как бы врагами тех, для кого они – «обслуга». Иначе говоря, физик-спектроскопист, хоть и является научным сотрудником, не вправе решать, что ему делать. Он – как бы научный сотрудник, но второго сорта! Выход в этом противостоянии только один – в нормальном сотрудничестве химиков и спектроскопистов, в котором творческие дивиденды делятся справедливо по степени участия в общей работе. Большая часть химиков-синтетиков это понимает, и с ней мне работается легко и успешно. Но не все понимают. И, чтобы уйти от неприятных проблем, спектроскописты тихонько начинают подыскивать себе соединения для исследований на стороне, а некоторые просто уходят из Института.

Поработав в новой лаборатории лет десять и посотрудничав с химиками, я набрал материал для докторской диссертации, перевернув при этом ситуацию как бы наоборот: исследования различных по химической принадлежности соединений я объединил под общим заголовком «Колебательные спектры». На защите я назвал всех присутствующих химиков своими соавторами и выразил им благодарность за «плодотворное сотрудничество». Химики были довольны, и защита прошла хорошо. Не доволен был лишь один я. Во-первых, меня не устраивало то, что мои соавторы-химики получают известность в научном сообществе, а я тоже делаюсь авторитетным, но только в своих глазах. Во-вторых, химики привыкли работать не спеша, вынуждая меня ждать по нескольку месяцев, пока они принесут нужный мне состав, а я работаю быстро. И я решил завести собственное дело. Но для этого нужен был материал для моей работы, не связанный с институтскими химиками. И я пошел в музей минералогии и предложил им свое сотрудничество. Все, и музейщики, и я, были счастливы: они получают базу спектральных данных (с которой не знают, что делать), а я –

многочисленные ряды неорганических кристаллов с плавно меняющимся составом (с которыми, по большому счету, тоже не знаю, что делать). Но работа с музейщиками была для меня лишь прелюдией. Войдя в тему, я через некоторое время познакомился с Чарльзом, минералогом из Кильского университета. На самом деле он был натуральным американцем, но работал в Германии. Наше сотрудничество быстро наладилось и продолжалось чуть более десяти лет. Чарльз оказался очень искусным в деле выращивания синтетических минералов, и я впервые понял, что качество образца процентов на 95 определяет успех (или неуспех) работы. Кроме того, он имел также доступ к превосходным американским коллекциям природных минералов и снабжал ими меня. С Чарльзом мы сделали серию очень хороших работ. Но всякому сотрудничеству приходит конец. Причиной нашего разрыва послужило мое плохое знание языка, но не в плане общения с моим коллегой, тут мы вполне нормально понимали друг друга, а возникшая несколько абсурдная ситуация. Я, сделав работу, писал черновик будущей статьи на своем ломаном английском, а мой коллега переводил его уже на нормальный язык. Но чтобы он хорошо понял суть и перевел правильно, я старался изложить текст настолько просто и понятно, чтобы у него не возникало трудностей. И вот Чарльз, минералог по образованию, поработав с моими черновиками, в конце концов, решил, что колебательная спектроскопия – очень простая наука, и он вполне может и сам решать ее вопросы. И стал править написанное мною на свой минералогический лад. Я видел, что с текстами происходит что-то неладное, начинал спорить, он не уступал, и в результате написание статьи превратилось в мучительный процесс, длящийся полтора-два года. Я взбунтовался. «Что мне, книжку, что ли, написать для тебя, чтобы ты понял основы спектроскопии?». (Кстати, именно в этот момент у меня возникла мысль действительно написать книжку для химиков и минералогов, чтобы они знали, откуда что берется в колебательных спектрах). К проблеме, возникшей между мной и Чарльзом, неожиданно добавилось еще одно затруднение в моем общении с минералогами. Сообщество минералогов в Европе оценило наши с Чарльзом статьи и отвело мне лидирующие позиции в спектроскопии минералов. Но не всем это понравилось. Нашлись люди, сами претендовавшие на это место. Люди энергичные и со связями. И меня стали понемножку «прессовать». Почувствовав это и сообразив, что если в одиночку приму вызов, то проиграю в любом случае, я бросил занятие с минералами. Да и надоели они мне!

К слову сказать, чуть раньше ситуация, похожая на ту, что сложилась с Чарльзом, возникла у меня с Зиминим. Зимин давно работал над очень интересной и оригинальной проблемой, но информация, которой он владел, оказалась слишком общей и явно недостаточной. И вот с этой задачей он пришел ко мне. Работу я сделал, написал статью, но Зимин почему-то решил, что разбирается в колебательной спектроскопии лучше меня (он вообще считал себя крупным ученым) и тоже стал править мой текст. После почти трехмесячных дебатов я понял, что случай безнадежный, отдал ему весь свой экспериментальный материал и пожелал успехов. Он очень обрадовался, надеясь теперь в одиночку напечатать статью в престижном журнале. Но престижный журнал его статью не принял, не принял и журнал помельче, и еще мельче, и, наконец, он напечатался, но в журнале, совсем не имеющим никакого рейтинга.

Но на этом мои злключения по теме взаимодействия с химиками не закончились. Сотрудники теперь уже нашего Института, увидев, что мои дела продвигаются довольно успешно (а нам с моим американцем удалось получить даже очень престижный «Фольксвагеновский» грант), приревновали меня к моей зарубежной деятельности и решили строго с меня спросить. Однажды в комнату ворвался один из институтских завлабов и с порога вскричал: «На кого ты работаешь?» Он вообще был вспыльчив и эмоции сдерживать не умел. Я очень удивился. Дело в том, что до Перестройки мы с ним сотрудничали очень тесно и результативно. Но вот началась Перестройка, нам перестали платить зарплату, я, занимая в это время позицию замдиректора, ходил на работу голодным, и только один этот

человек во всем институте жил припеваючи, поскольку единственным в стране занимался перспективным классом соединений и получал зарплату по европейскому гранту. Но именно в этот тяжелый момент он про меня как-то забыл, сделав вид, что никакого сотрудничества между нами и не было. И вот теперь он спрашивает меня, на кого я работаю. «А Вы на кого?» - после некоторого замешательства спросил я. Тут мой посетитель несколько стушевался, но все равно в категорической форме порекомендовал мне помнить, в какой стране я живу.

Следующую атаку провел уже сам директор, Андрей Федорович Гончаров. Мне предложили выступить на Ученом Совете и отчитаться о своей деятельности. И когда я отчитывался, вскочил внезапно еще один директорский дружок и очень строгим тоном спросил, почему я работаю с немцами, а не с ними, бедными и брошенными сотрудниками Института. Андрей Федорович горячо поддержал вопрос. (Было очевидно, что сценарий обсуждения подготовлен заранее). Я как-то отговорился, рассказал о двух случаях крайне неудачного сотрудничества внутри Института (включая случай с Зиминим), но истинную причину, т. е. нежелание быть научным сотрудником второго сорта, не назвал. А в конце спросил у присутствующих, почему это никто из них ни разу не пришел ко мне и не сказал: «Вот, дорогой, у меня есть грант, давай в рамках этого гранта сделаем с тобой работу». Вместо этого мне приносят образцы, просят померить, написать статью, а они подпишутся. Ученый Совет как-то попритих, но на следующий день этот директорский дружок, который больше всех ругал меня на Ученом Совете за работу с посторонними объектами, явился ко мне с огромным пакетом крысиных костей (это не шутка!). Он, занимающийся технологией получения полупроводниковых пленок, вдруг решил на старости лет поискать удачу на ниве биологических исследований, никакого отношения не имеющих к нашему Институту, раздобыл где-то эти кости и принес мне. Скажите, есть предел человеческой глупости и ханжества? Я, бросающийся на все новое, кости взял и целую неделю возился с ними, но ничего хорошего получить не смог. После этого я решил, что предела человеческой глупости нет. Но последнее замечание относил уже к себе.

«Добрые люди» передали мне, что Гончаров в узком кругу назвал меня изгоем. Что он имел ввиду? Может, то, что я работаю как вол, но до сих пор нахожусь на низком административном уровне? Не выступаю, не пытаюсь всем внушить, какой я крутой. Ну, что ж, не уродился я наглым и пробивным, разве это недостаток? К тому же, единственное, что меня по-настоящему занимало – это моя работа в лаборатории. (Забегая вперед, скажу, что в конце концов Гончаров назначил меня своим заместителем, но я пробыл в этой должности полгода и ушел. Не мог я бесцельно сидеть в кабинете и выдумывать, чем бы заняться, в то время как моя работа в лаборатории простаивала!). А может, он хотел сказать, что многие сотрудники используют меня как «обслужу»? Если так, то он ошибался. Работая с разными химиками, я всегда находил свой интерес в теме и максимально его развивал. Именно поэтому умным химикам нравилось со мной сотрудничать. Именно поэтому не очень умные злились на меня, когда я работал с «чужими» образцами. Наконец, Гончаров мог просто иначе понимать образ действий сотрудника в научном коллективе. Сам он всю свою жизнь в Институте провел в административной борьбе за ступеньку в иерархической лестнице, восходя все выше и выше. Может быть, он думал, что все должны так делать? Так или иначе, но я не придавал особого значения словам Гончарова, но «галочку» у себя в голове поставил. Возможно, эта «галочка» так и не позволила мне перейти какую-то черту в отношениях с ним.

Но, не смотря на сильное давление, которое оказывалось на меня, я выдержал и всегда занимался только теми делами, которые находил нужными и интересными. Я глубоко убежден, что прежде всего личная свобода в выборе темы исследования является тем непременным условием, благодаря которому люди отдают свою единственную жизнь Науке. Не деньги, не посты, а именно свобода деятельности, наш собственный выбор заставляют

нас трудиться, не поднимая головы и не оглядываясь вокруг. И за это я благодарю судьбу и Институт, который так и не справился со мной! Более того, когда мой спектрометр, купленный на «сверхпроводниковые» деньги, совсем состарился, Институт всячески способствовал покупке нового, современного прибора. Понимали все-таки, что от моей работы, даже с «неинститутскими» соединениями, есть и польза. В свою очередь и я отчетливо сознавал и сознаю, что не имею права использовать дорогостоящий прибор только для решения своих задач. Поэтому безропотно делаю измерения всех образцов, которые мне приносят сотрудники, понимая даже, что в большинстве случаев польза от таких «потоковых» измерений почти нулевая. (Измерить спектр соединения и работать с ним – это разные вещи. Первое занимает 10-15 минут, второе – месяцы).

Примерно в то время, когда я начал заниматься минералами, умер мой Завлаб. За месяц до смерти он зашел ко мне (в последний год он редко бывал в лаборатории) и спросил, делая ударение на первом слове:

– Ты, наверное, будешь завлабом?

Я пожал плечами, не зная, что ответить.

– Тогда вот что, - продолжал мой Завлаб, - обещай мне три вещи. И перечислил.

Я стал возражать, говорить, пусть он сам исполняет эти свои три вещи. Он ничего не ответил, только посмотрел на меня отрешенно, без улыбки, словно сомневаясь, может ли он мне доверять, затем молча повернулся и вышел. Его наказы я выполнил, но не в полной мере. Два наказа, которые имели конкретные сроки исполнения, я сделал. А третий, безвременный, не изменять название лаборатории, мне, хоть я и крепился долго, все же пришлось нарушить. Дело в том, что через несколько лет нашу лабораторию объединили с другой, и прежнее название перестало соответствовать ее содержанию.

А еще через некоторое время освободилось место заведующего отделом: прежний руководитель достиг предельного возраста. Претендентов оказалось всего двое, я и еще один завлаб, мой однокурсник. Я не рвался «в начальники», но и давать дорогу сопернику тоже не хотел. Дело в том, что этот мой однокурсник почему-то считал себя вправе вмешиваться в дела моей лаборатории, провоцируя тем самым частые скандалы с ним. Став руководителем и не страдая ни великодушием, ни добродушием, он бы обязательно начал демонстрировать мне свое превосходство. Этого допускать было нельзя. Однако решение оставалось за уходящим руководителем, принадлежавшим к «основателям» института и очень авторитетным. Он выбрал меня, приняв во внимание, вероятно, два соображения. С одной стороны, мои дела шли успешно, и это многими отмечалось. А с другой, уходя из должности, ему очень хотелось оставаться неформальным лидером в отделе, что можно было осуществить при покладистом и не скандальном преемнике. Моя кажущаяся бесхарактерность и готовность соглашаться на любые мелочи, не затрагивающие мои принципиальные интересы, позволяли ему считать меня «легкой добычей» в намеченной им борьбе (борьба против всех – это была та стихия, в которой он существовал все годы в Институте и которую сам же и создавал). Он ошибся. И когда он это понял через пару лет, то наши отношения стали вполне корректными и деловыми.

Вообще, проблема руководства, а точнее, кто кем руководит в институте, – это очень большая проблема. Истинный ученый – это всегда творческая личность, и он очень болезненно относится к тому, что в результате каких-то административных игр и сговоров им начинает руководить, хотя бы формально, человек, явно уступающий ему по уровню компетентности и творческих возможностей в области его научной деятельности. Творческому человеку, эффективному ученому совсем не нужно и не хочется быть

начальником. Для него главное – его работа, и чтоб никто не мешал ему делать то, что он считает нужным. Тем не менее, часто он соглашается быть начальником, но только для того, чтобы уберечь себя от неразумного руководителя и сохранить независимость.

А вот люди с ограниченными творческими возможностями, но с неограниченными амбициями, обожают место начальника. Для них руководство – это шанс возвыситься в своих глазах и глазах окружающих, способ присвоения результатов, полученных подчиненными сотрудниками, и, наконец, возможность прильнуть к истокам финансовых ручейков. И они бы процветали, но вот беда. Как правило, в лаборатории, ими руководимой, собирается персонал под стать своему руководителю. И тогда, не смотря на большое количество сотрудников, шумиху, создаваемую вокруг лаборатории для придания ей значимости в глазах не очень осведомленных людей, годами, десятилетиями такая лаборатория занимается производством информационного шума. Однако, благодаря этому шуму лаборатории часто удается получать солидную государственную поддержку в виде грантов, в которых обещаются громадные достижения и которые оканчиваются ничем, или почти ничем. Смущает нас это? Да ни капельки! Просто по завершению одного полупустого проекта мы спокойно садимся за написание другого, обещая совсем уж немыслимое. И везде, на всех собраниях, не устаем напоминать, какие мы молодцы и сколько денег для института (для института ли?) мы зарабатываем. Иначе говоря, формально такие лаборатории действительно процветают, но на деле их процветание основывается, главным образом, на неограниченном и необоснованном самовосхвалении. Часто такие лаборатории занимаются вопросами, суть которых при близком рассмотрении вызывает недоумение. Известный российский философ, впоследствии эмигрировавший, сказал однажды, что в стране существуют научные институты, которые годами решают какую-то проблему и которую можно решить, просто сесть и подумав 15 минут. Причем ответ окажется отрицательным. К сожалению, с тех пор решающего перелома в Науке в этом отношении не произошло.

Став руководителем отдела, я очень скоро убедился, что в мои обязанности входит только проведение семинаров. Вначале я надеялся, что мне удастся решать и некоторые административные вопросы, и предлагал свое мнение новому директору, но тот, молча выслушав, всегда поступал по-своему. Однако руководство семинаром отдела мне удавалось, и эти обязанности не тяготили меня. Поэтому, когда наступил мой срок, мне было жаль оставлять должность заведующего отделом. К тому же я видел, что мой вероятный преемник вряд ли справится с ней так, как удавалось мне, что, конечно же, скажется на положении отдела, и так незавидном. Но, возможно, все «уходящие» думают одинаково.

Сейчас, чтобы получить деньги на небольшое оборудование или командировку, необходимо написать проект и получить грант. Некоторым сотрудникам удается это довольно легко. Но иногда случается, что они получают грант, не столько талантливо задумав работу, сколько талантливо представив впечатлительные результаты, которые эта работа будет якобы иметь. Писал проекты и я. Чаще всего, они не проходили по причине, скорее смешной, чем серьезной. Однажды в разговоре с Гончаровым я расхвастался, какие мы молодцы, можем сделать то-то и то-то, и не хуже, а даже лучше других. Гончаров посмотрел на меня скептически и тихо произнес: «Да вам и паяльника-то не сделать». Я мысленно представил себе паяльник, какой стоял на моем рабочем столе, и с огорчением подумал, что да, такой паяльник нам действительно не сделать, хотя ясно до мельчайших подробностей, из чего он состоит. С тех пор, когда я пишу проект и дохожу до места, где нужно эффектно представить будущие достижения, наобещать, я вспоминаю этот злосчастный паяльник, и мысль моя останавливается в полном бессилии.

В последний раз я подал проект, интересный и химикам, и биологам. Проект не прошел, и я получил рецензию приблизительно такого содержания (передаю лишь смысл):

«Многие хотели бы сделать такой проект, да не получается. А ты, что, считаешь себя умнее всех?». С тех пор я не участвую в конкурсах. Я больше не хочу получать унижительные отзывы. А работу, предлагавшуюся в этом последнем, отклоненном проекте, и еще примерно вдвое большую, я сделал за несколько лет практически в одиночку и получил интересные и важные результаты.

Конечно, и это хорошо всем известно, научная среда в институте полностью зависит от директора. Если во главе стоит реально сильный ученый, то и вокруг него группируются соответствующие люди. Тогда институт выстаивает, сохраняя свой научный потенциал, даже в случае политических или финансовых потрясений. Если же директор не в состоянии оценить происходящее, отличить истинных ученых от самопровозглашенных, или, хуже того, именно последние устраивают его больше, то выдвигаются бесталанные, но без комплексов люди, и начинают действовать как «генераторы информационного шума». Институт же медленно и необратимо погружается в трясину провинциальности.

После смерти Академика директором института стал Гончаров. Андрей Федорович был умным и обаятельным человеком, физ-химиком по образованию, и прекрасно понимал и тех, и других, на лету схватывая новые идеи. Относились к нему по-разному. Женщины любили за его внешность, способность держать себя в руках и быть вежливым в любой ситуации. Мужчины старшего поколения смотрели на него несколько подозрительно, а младшего, включая меня, восторгались им. В самом деле, Андрей Федорович – великолепный оратор, говорил красиво, остроумно, энергично. Казалось бы, у него были все возможности стать истинным лидером в Институте. Но лидерство предполагает наличие не только управленческого таланта, но и научных достижений. А Гончаров занимался термодинамикой – областью, где основные события произошли еще в 19-ом веке, и современным химикам не очень интересной.

Он, как директор, постоянно был озабочен поиском дополнительных средств для Института, и иногда ему удавались поразительные вещи. Так, в конце 80-х была открыта высокотемпературная сверхпроводимость и наше правительство, поняв, что отечественная наука серьезно отстает от западной, решило ей помочь, выделив деньги для закупки современного оборудования. Гончаров не то был предупрежден, не то случайно оказался в Москве как раз в тот момент, когда эти деньги распределялись, но быстро сориентировался и получил два миллиона долларов на покупку приборов. Для Института это была фантастическая сумма! Долго ругались, решая, кому и что купить.

А чуть раньше он раздобыл деньги для создания банка литературных данных по сверхпроводимости и засадил изрядное число сотрудников за чтение (оплачиваемое!) литературы, несущейся в то время огромным потоком. Тяжкое занятие! Но, несмотря на то, что сама идея банка была ошибочной, мне работа по этому проекту принесла много пользы. Прочитав множество статей, я сделал доклад на институтском семинаре об исследовании сверхпроводников методами колебательной спектроскопии. Доклад, по-видимому, понравился, и я оказался в списке счастливых, кому покупается зарубежный прибор из тех денег, что Гончаров привез из Москвы. И через некоторое время у меня появился самый современный спектрометр! Трудно даже сказать, как сильно он помог мне продвинуться в моих спектральных делах.

В другой раз он договорился с одним из информационных центров Германии о том, что несколько человек из Института будут обрабатывать литературу по определенной теме и составлять обзоры в виде книг для издания в этом центре. И опять я оказался в числе читающих и пишущих, что отняло много сил и времени, но позволило моей семье улучшить финансовое положение.

Но некоторые эскапады Гончарова вызывали недоумение. Так, в начале 90-х, когда началась разруха, Гончаров заявил на Ученом Совете: «Заграница нам поможет!». Скоро, однако, стало ясно, что «заграница» не спешит нас спасать. Тогда Гончаров несколько сузил географию ожидаемой поддержки: «Индия нам поможет!». Но и Индия не проявила жгучего к нам интереса. Мы недоумевали: он сам-то верит в то, что говорит? Слушая его заявления и прекрасно понимая их несбыточность и даже абсурдность, мы не могли взять в толк, откуда они у Гончарова-то берутся? В конце концов мы решили, что он просто хотел приободрить сотрудников, отвлечь их от тяжелых мыслей.

Гончаров хорошо понимал, что ломать машину, налаженную Академиком, не стоит, да и не было у него на то особенного желания. И если первые десять лет в должности директора он что-то предлагал, пытался изменить, то делал это недостаточно решительно и часто восстанавливал против себя Ученый Совет. Но, получив отпор, он не лез напролом и не продвигал свое предложение любым способом, как делают некоторые руководители, а мудро соглашался. В конце же своего пребывания во главе Института, когда уже не стало прежней энергии, он расслабился и занялся, главным образом, организацией своих заграничных поездок. Его благосклонно принимали в азиатских странах, и он этим пользовался с большим размахом.

Когда Гончаров в силу своего преклонного возраста вынужден был покинуть директорство, новым директором стал Петр Николаевич. В своей предвыборной речи Петр Николаевич заявил, среди прочего, что химикам Института нужны только синтез и структура. Я огорчился, пытался сказать, что структурные данные являются лишь исходными для последующих исследований, но в ответ получил лишь снисходительную улыбку. Петр Николаевич также объявил, что институтские физики-спектроскописты должны обслуживать интересы химиков. Зал отреагировал одобрительным шумом, а мое сердце тревожно стукнуло еще раз, но я подумал, что ничего, как-нибудь все уладится, и со временем он поймет свое заблуждение. Тогда я даже предположить не мог, как тверд Петр Николаевич в своих убеждениях. Уж если что запало в его голову, то это окончательно.

Петр Николаевич задумал и без тени сомнения осуществил серьезные преобразования Института. Он был химиком, специалистом высокого класса в одной из многочисленных областей химии. И вот эту-то область он решил сделать доминирующей в Институте, постепенно создавая все новые и новые лаборатории только одной направленности. Он как бы хотел сделать Институт для себя и под себя. Это был очень умный ход, позволявший ему оставаться неформальным лидером в Институте до самой старости. Другие направления в Институте его почти не интересовали. И Институт стал быстро меняться, но очень странным образом: он непомерно разбухал с одной стороны, и ужимался – с другой.

Время, отведенное на директорство Петру Николаевичу, пришлось на то, когда Наукой в стране руководило вновь образованное ведомство. Его возглавлял человек, начинавший свою карьеру по финансовой части. И оттуда, из этого ведомства, приходили странные распоряжения. Например, институтам предписывалось иметь средний возраст сотрудников 38.3 года. Наш Институт был значительно старше, и Петр Николаевич принялся его омолаживать, избавляясь от людей преимущественно преклонного возраста, которые давно уже «выпали» из научного процесса. Спору нет, Институт нуждался в санации, даже если бы не было никаких распоряжений из Москвы, так как прежний директор, Гончаров, совсем не трогал эту проблему. И все бы прошло хорошо, но среди уволенных оказались несколько человек, которые не мыслили себя без Института, проработав в нем всю жизнь. Они очень тяжело переживали свое увольнение, а некоторые даже и не смогли пережить. Не знаю, обратил ли Петр Николаевич на это внимание. Одновременно Институт стал набирать

молодых сотрудников. Но и тут не все прошло гладко. Теоретически, лучшим решением при омоложении Института было бы приглашение талантливых ребят из других научных школ, чтобы освежить застоявшуюся кровь. Но это очень сложно и требует немало времени и финансовых затрат. Поэтому было решено просто увеличить набор в аспирантуру из числа выпускников местных вузов. Но при этом необходимо было снизить квалификационный барьер, и в результате в аспирантуру стали попадать выпускники очень разного уровня: способные, неспособные, а также те, кто окончил технический вуз, где не готовят к научной деятельности. По сложившемуся порядку, эти ребята по окончании аспирантуры должны защищать кандидатскую диссертацию. Они и защищали, да так азартно, что возник вал защит, и даже образовалась длинная очередь из желающих. Правда, было ясно, что примерно четверть или даже треть из новоявленных кандидатов наук вряд ли когда-нибудь будет способна к полноценной научной работе. Но не беда, кандидаты всякие нужны! А что Институт? А Институт стал тускнеть, приобретая серый оттенок.

В Институте, среди прочего, заметно возросло число публикаций. Как это удалось, я не знаю, могу лишь привести любопытный пример.

Однажды ко мне зашла девушка-аспирантка из «синтетической» лаборатории и принесла образец для измерений. Рассказав немного про соединение, она, уже собравшись уходить, спросила:

- Когда будет статья?
- Какая статья? – удивился я. – Спектр еще даже не измерен.
- Ну, как же так? – невозмутимо продолжала моя собеседница. – Должен же быть какой-то план, в котором указаны сроки написания статьи.
- Да, конечно, но мне казалось, что написание статьи – это процесс творческий и трудно указывать конкретный срок – начал оправдываться я в замешательстве. Но, видя, что девушку мой ответ совсем не устраивает, недовольно буркнул: – К Новому году.

На этом и согласились. После ее ухода я стал раздумывать и решил, что, наверное, я безнадежно отстал от жизни. Сейчас статьи пишутся совсем не так, как прежде. Даже девчонка-аспирантка знает, как это делается. Нужно просто набрать определенное количество эксперимента, рисунков, поместить все это вместе, в один текст, и все, статья готова. Такой процесс, одобряемый многими иностранными журналами, действительно можно планировать заранее! И тут я вспомнил историю из своего недавнего прошлого. Лет пятнадцать назад в литературе с беспрецедентной интенсивностью обсуждался обнаруженный в колебательных спектрах эффект, который был признан новым явлением в физике. Появилось несколько десятков статей, выполненных на высочайшем теоретическом уровне. Но потом как-то все стихло. Я в это время как раз работал с соединением, в котором этот эффект наблюдался, и заметил, что в эксперименте не все сходится с представлением о предполагаемом эффекте. Тогда, получив спектры еще нескольких родственных кристаллов и аккуратно их обработав, написал статью, где предложил свою, немножко подправленную трактовку эффекта. Но, почувствовав какое-то неудовлетворение, статью в журнал не отправил, а вернулся к ней через год, снова все пересмотрел и статью переписал. И опять не отправил. И так пять лет подряд. Каждый год я возвращался к работе, переписывал статью и оставлял ее в столе: что-то, какие-то мелкие детали не сходились. Но работа занозой сидела в голове. И вот однажды, уже на шестой год, я проснулся глухой мартовской ночью и посмотрел на часы. Было еще рано, 5 утра, но спать уже не хотелось. Я сел в постели и, вглядываясь в ночную темень, вдруг подумал: «А что если тот, другой, простенький эффект, который я все эти годы отбрасывал как слишком тривиальный, и является здесь, только в этих кристаллах, определяющим?». Скосив глаза на подушку, как будто на ней что-то написано,

мысленно представил спектры, полученные в разных условиях. Да, кажется, правильно, работает именно этот простенький и давно известный эффект, но только благодаря особенностям кристаллов. Наскоро позавтракав, я прибежал на работу и начал лихорадочно пересматривать заново все спектральные зависимости. Все сходилось! Меня охватила дрожь. Ну, какой же я ..., ну, что ж я раньше-то ..., ругал я себя. Посидев немного и успокоившись, я привел мысли в порядок и за пару дней написал последний, шестой вариант этой злополучной статьи, в которой дал новую интерпретацию явления, опровергнув старую, существующую в литературе. Статья была напечатана, получила положительный отзыв, но скромный. Бывают работы, которые открывают новый эффект. Они получают заслуженный успех и обильное цитирование. А случаются работы, которые закрывают эффект. Они читаются, они нравятся, но их практически не цитируют. А что цитировать, когда тема закрыта!

Появились в жизни Института и другие изменения. Например, с некоторых пор повелось относить людей, получивших заметный финансовый грант, к выдающимся ученым. Меня всегда занимал вопрос: ну, хорошо, человек получил грант и стал выдающимся. А если в следующий раз ему в гранте отказывают, то что? Остается он выдающимся? Оказалось, да, остается, с точки зрения руководителей Института, и на вечные, в масштабах человеческой жизни, времена. Вообще термин «выдающийся» применительно к нашим условиям кажется мне странным. Люди старшего поколения привыкли связывать эпитет «выдающийся» с именами, известными всему миру. А у нас в Институте человек, получивший грант, иногда просто наобещав в три короба и ничего путного так и не сделав, объявляется выдающимся. Как-то не укладывается... Конечно, можно было не придавать этому значения, пусть их себе живут, любясь собой. Однако вскоре эти «новые выдающиеся» неизбежно начнут занимать ключевые позиции в Институте. И это будет уже другой Институт.

Когда-то давно, когда я только начинал заниматься колебательной спектроскопией, мы поспорили с Глебом Монаховым: кто важнее в Науке, коллективы или одиночки. Глеб стоял за коллективы, я – за одиночек. Мои аргументы были таковы. В коллективной статье, где много авторов, каждый делает какой-то кусочек и отвечает за него, но если нет человека, который бы осмыслил и проанализировал весь материал, то статья получается как лоскутное одеяло, составленное из этих кусочков. Такие работы обречены на отсутствие интересных и новых идей. Одиночка же, хоть и не располагает обширным экспериментом, глубоко, до косточек, обдумывает имеющиеся данные и представляет законченный анализ.

Истина, как обычно, где-то посередине. Если в коллективе есть талантливый человек, то он всегда сумеет поднять статью до нужного уровня. Что же касается одиночек, то да, верно, они оригинальны, они вынуждены вкладывать в работу все силы, чтобы быть напечатанным, но есть одно «отягчающее» для них обстоятельство: одиночки хороши только в американских фильмах. В реальном сообществе их не любят, они мешают, понижают самооценку этого сообщества, и потому их пытаются либо «околлективить», либо вытолкнуть из себя.

Время рассудило нас с Глебом, но своим, причудливым образом. Недавно Глеб Сергеевич стал по инициативе нового директора выдающимся ученым (вполне официально, с подтверждением соответствующими бумагами), умудрившись, однако, так и не написать ни одной самостоятельной работы за всю свою полувековую научную жизнь. Я же «спины не гнул, прямым ходил», на Ученых советах резко выступал, а потому был, по достижению возраста, лишен всех постов (так полагается), лабораторию мою ликвидировали, а новый первоклассный прибор формально переподчинили другому человеку, уступив его капризу (а, может быть, просто желая досадить мне). «Довыступался!» – подумал я, очутившись вновь в «прекрасной эпохе» – «Но ведь ни я, ни мой опыт никуда не делись. И нужно жить и продолжать работать. Пока есть возможность».