

Хемминг Р. Вы и Ваше исследование

Публичная лекция на семинаре в серии коллоквиумов в Bell Communications Research 7 марта 1986 года [Электронный ресурс]. URL: <https://habrahabr.ru/post/209100/>. Перевод с английского. Оригинальная стенограмма – URL: <http://www.cs.virginia.edu/~robins/YouAndYourResearch.html>.

<...> Вторая вещь, я думаю, – это проблема личностных недостатков. Я приведу в пример парня, которого я встретил в Ирвине. Он был главой вычислительного центра, и он был на временном задании в качестве специального помощника президента университета. Было видно, что у него была работа с большим будущим. Как-то раз он привел меня в свой кабинет и показал мне свой метод обработки писем и то, как он заботился о своей корреспонденции. Он отметил, насколько неэффективен был секретарь. Он хранил все свои письма разложенными вокруг; он знал, где было все. И он мог вывести письмо в своем текстовом процессоре. Он хвастал, как изумительно это было и как он мог делать намного больше работы без вмешательства секретаря. Ну, я поговорил с секретарем. Секретарь сказал: «Конечно, я не могу помочь ему; я не получаю его писем. Он не дает мне данных для входа. Я не знаю, где и что он раскладывает. Конечно, я не могу помочь ему». Я вернулся к нему и сказал: «Смотри, если ты будешь делать все в одиночку по нынешнему методу, ты сможешь продвинуться лишь настолько и не дальше. Если ты научишься работать с системой, ты сможешь пойти так далеко, как система сможет тебя продвинуть». И он никогда не продвинулся дальше. У него был личностный недостаток – стремление к тотальному контролю, и он не хотел понять, что нужна поддержка системы.

Это происходит снова и снова; хорошие ученые борются с системой, вместо того, чтобы научиться работать с ней и использовать преимущества, которые она дает. Она дает много, если научиться, как это использовать. Это требует терпения, но вы

можете довольно хорошо научиться использовать систему, и вы можете научиться обходить ее. В конце концов, если вам нужен ответ «Нет», вы просто идете к боссу и легко получаете «Нет». Если вы хотите что-то сделать, не спрашивайте, делайте. Представьте ему свершившийся факт. Не дайте ему шанса сказать вам «Нет». Но если вы хотите «Нет», то его легко получить.

Другой личностный недостаток – это утверждение эго. Я расскажу о собственном опыте. Я приехал из Лос-Аламоса и в ранние дни использовал вычислительную машину в Нью-Йорке на Мэдисон Авеню, где мы просто арендовали время. Я все еще одевался в западные одежды: большие косые карманы, боло и все такое. Я подметил, что не получал такого же хорошего обслуживания, как другие люди. Я начал следить. Я прихожу и жду своей очереди, и я чувствую, что отношение ко мне не беспристрастно. Я спросил себя: «Почему? Никто из вице-президентов IBM не говорил “Покажите Хэммингу, где раки зимуют”. Это делали секретари. Когда появляется окно, они находят, кому его дать, но они находят кого-то другого. Почему? Я не относился к ним плохо». Ответ был в том, что я одевался не так, как они чувствовали, что человек должен одеваться в той ситуации. Все сводилось лишь к этому – я одевался неподходящим образом. Я должен был решить – утверждать свое эго и одеваться, как хочу, чтобы это постоянно отнимало энергию из моей профессиональной жизни, или сделать вид, что соответствую. Я решил, что сделаю вид, что соответствую. Я сразу стал получать намного лучшее обслуживание. И теперь, как старый яркий персонаж, я получаю лучшее обслуживание, чем другие люди.

Вы должны одеваться соответственно ожиданиям аудитории, к которой обращаетесь. Если я собираюсь выступить в компьютерном центре MIT, я надену боло и старую вельветовую куртку или что-то еще. Я достаточно понимаю, чтобы не позволять своей одежде, своему внешнему виду, своим манерам препятствовать тому, что мне важно. Множество ученых

чувствуют, что им надо утверждать свое эго и поступать по-своему. Им надо делать так, этак или иначе, и они постоянно за это платят.

Джон Тьюки почти всегда одевался очень небрежно. Он приходил в важный кабинет и требовалось много времени, чтобы другой человек понял, что перед ним первоклассный человек и лучше его послушать. Много времени Джона уходило на преодоление такого неприятия. Это впустую растроченные силы! Я не говорю, что вы должны соответствовать среде; я говорю, что видимость соответствия здорово помогает. Если вы будете утверждать свое эго в том или другом – «это будет по-моему», – вы будете расплачиваться в течение всей своей профессиональной карьеры. И это, на протяжении жизни, будет огромной ненужной проблемой.

Взяв на себя труд рассказывать шутки и быть немного дружелюбным с секретарями, я получал от них превосходную помощь. Например, однажды по какой-то дурацкой причине все копировальные ресурсы на Мюррей Хилл оказались заняты. Не спрашивайте меня, почему, но так уж вышло. Мне надо было что-то сделать. Мой секретарь позвонила кому-то в Холмдел, прыгнула в автомобиль компании, провела час в дороге и скопировала материал, а затем вернулась. Это было вознаграждением за то, что я предпринимал усилия к тому, чтобы ее приободрить, рассказывать ей шутки и в общем быть дружелюбным; это было такое небольшое дополнительное усилие, которое позднее для меня окупилось. Осознавая, что вы должны использовать систему, и изучая, как сделать, чтобы система делала вашу работу, вы учитесь менять систему под свои нужды. Либо же вы можете постоянно с ней бороться, вести небольшую необъявленную войну всю свою жизнь.

И я думаю, что Джон Тьюки платил ужасную цену без какой-либо нужды. Он в любом случае был гением, но, я думаю, было бы куда лучше и куда проще, если бы он захотел немного приспособиться, вместо того, чтобы утверждать эго. Он всегда одевается, как хочет. И это касается не только одежды, но и тысячи

других вещей; люди продолжают бороться с системой. Но не то, что бы вы хотя бы время от времени не должны это делать!

Когда они переместили библиотеку из середины Мюррей Хилл на окраину, мой друг подал заявку на велосипед. Ну, организация была не глупая. Они немного подождали и отправили ему карту местности с вопросом: «Могли бы вы, пожалуйста, указать на этой карте, какими путями вы, вероятно, будете ездить, чтобы мы получили на вас страховку». Еще несколько недель прошли; они спросили: «Где вы будете хранить велосипед и как он будет заперт, чтобы мы могли сделать то и то». Он в итоге понял, что его, конечно, забюрократизируют до смерти, поэтому он уступил. Он стал президентом Bell Laboratories.

Барни Оливер был хороший человек. Он как-то написал письмо в IEEE. В то время стандартная высота полок в Bell Labs была такой-то, а высота издания «IEEE Proceedings» была больше. Стандартную высоту полок нельзя было изменить, поэтому он написал человеку в издательстве IEEE письмо вроде: «Так-то много членов IEEE в Bell Labs и стандартная высота полок вот такая, поэтому размер журнала следует изменить». Он послал его за подписью своего босса. Ему пришла копия с подписью, но он так и не знает, был оригинал отправлен или нет. Я не говорю, что не следует предпринимать усилий к реформам. Я говорю, что, по моим наблюдениям за способными людьми, они не позволяют себе предаваться такого рода борьбе. Они немного играют в нее, бросают и занимаются своей работой.

Многие второсортные ребята вязнут в какой-то небольшой глупости системы и доходят до войны. Они тратят свою энергию на глупый проект. Тут вы можете мне сказать, что кто-то ведь должен менять систему. Я согласен. Кто-то должен. Но кем хотите быть вы? Человеком, который меняет систему, или человеком, который делает первоклассную науку? Кем из этих людей вы хотите быть? Когда вы боретесь с системой, осознавайте, что вы делаете, насколько далеко вы хотите пойти ради забавы и сколько сил вы расходуете на борьбу с системой. Мой совет – оставить это

кому-то другому, чтобы вы могли стать первоклассным ученым. Очень мало кто из вас способен одновременно и реформировать систему, и стать первоклассным ученым.

С другой стороны, мы не можем всегда уступать. Бывает, что определенная доля сопротивления необходима. Я наблюдаю, что почти все ученые получают удовольствие от определенной доли ковыряния системы просто из любви к этому. Это сводится к тому, по сути, что вы не можете быть оригинальны в одной области без оригинальности в других областях. Оригинальность подразумевает отличие от других. Вы не можете быть оригинальным ученым без каких-то других оригинальных характеристик. Но многие ученые позволяют своим причудам в других вещах заставлять себя платить намного большую цену, чем необходимо, за удовлетворение эго. <...>