

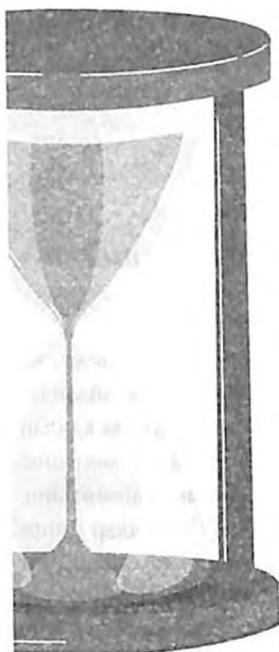
ДИККАТ



Чалғитувчи
дүнёда
мұваффақият
сирлари

К Э Л Н ЙЮПОРТ

К Э Л Н ЙЮПОРТ



ДИККАТ
ЧАЛГИТУВЧИ ДҮЧЁДА
МУВАФФАҚИЯТ
СИРЛАРИ

УЎК 37.037.5

КБК 87.77

Н 93

НЬЮПОРТ, Кэл

**Дикқат: Чалғитувчи дунёда муваффакият сирлари /
Кэл Ньюпорт, инглиз тилидан Сожида Самандарова
таржимаси. Тошкент: “Offset-print” МЧЖ, “Nihol”
nashriyoti, 2021. 230 бет.**

ISBN 978-9943-23-167-2

Таржимон
Сожида Самандарова

Масъул мұхаррір
Хуршид Йўлдошев

*“Asaxiy Books” лойиҳаси доирасида таржима ва
чоп қилинди.*

Электрон почтаю ижтимоий тармоклар, кўйингки, барча алоқа воситалари дикқатимиз, эътиборимиз ва вактимиз ўгрисига айланди. Чалғимай бир иш килиш оғир бўлниб қолган чалғитувчи дунёда қандай муваффакият қозониш мумкин? Нима қилсак, сарфлаган вактимиз ўзимизга каттароқ фойда бўлиб қайтади? Нима қилсак, ишнимизнинг сифати ва унуми ортади? Нега айрим муваффакиятли инсонлар ўзини алоқа воситаларидан узоқ тутишга уринади? Бу каби саволларга Массачусетс технологиялар институти профессори Кэл Ньюпорт ўз тажрибаси ва кузатувлари асосида жавоб беради. Жамланган дикқат самарали ишнинг мухим қуроли, уни бошқариш эса осон эмас. Бу китобни ўқиб, сершовкин дунёда ҳаловат топиш ва айни дамда муваффакият қозонишни ўрганасиз.

УЎК 37.037.5

КБК 87.77

ISBN 978-9943-23-167-2

© “Asaxiy Books” МЧЖ, 2021
© Кэл Ньюпорт

МУНДАРИЖА

Кириш	5
Биринчи қисм: Фоя	
Теран меңнат қадрли	23
Теран иш ноёбдир	47
Теран ишда маъно бор	67
Иккинчи қисм: Қоидалар	
Теран меңнат килинг	87
Зерикишдан чўчиманг	137
Ижтимоий тармоқлардан воз кечинг	159
Саёзликдан воз кечинг	188
Хулоса	223

КИРИШ

Сен-Галленнинг швейцар кантонида, Цюрих кўлининг шимолий қирғоқ бўйларида Боллинген иомли қишлоқ бор. 1922 йилда психиатр Карл Юнг ўзига узлатхона куриш учун айнан шу жойни танлади. У курилишни ўзи “Минора” деб атаган икки қаватли тош уйдан бошлади. Ҳиндистонга саёҳати чоғида уйларда медитация учун махсус ажратилган хоналарни кўрганди. У ердан қайтгач, шахсий офис учун бинони кенгайтирди. “Хосхонамда ёлғиз бўламан. У ернинг калити доимо ёнимда, рухсатимсиз пашша ҳам учиб кира олмайди”, дерди Юнг хонаси ҳақида.

Ўзининг “Кундалик ритуаллар” китобида журналист Мейсон Карри Юнгнинг “Минора”даги ўзига хос меҳнат тарзи борасида турли-туман манбаларни келтирган. Унинг айтишича, Юнг тонг соат еттида уйкудан турар, бакувват нонуштадан сўнг хосхонасида икки соат давомида ҳеч нарсага чалғимай ёзарди. Туш пайти эса медитация билан шуғулланар ёки атрофдаги қишлоқларга сайр қиласарди. Минорага электр сими тортилмагани боис, кун ўз ўрнини тунга бўшатиб берар чоғда мойчироқлардан нур, каминдан иссиқлик тарала бошларди. Юнг одатда соат ўнда уйқуга ётарди. “Бу минорада ором олиш ва янгиланиш ҳисси бошидан кучли эди”, дерди у.

Гарчи Боллинген минораси ором олиш маскани сифатида одамни ўзига жалб қилса-да, Юнгнинг иш фаолияти

нуқтаи назаридан қарасак, күлбүйига узлатга чекиниш ишдан қочиш эмас эди. 1922 йили бу мулкни сотиб олгач, унинг таътилга чикишга маблағи ҳам қолмади. Атиги бир йил олдин – 1921 йили у “Психологик турлар” китобини нашр килдирди. Бу китобда Юнг ва унинг дўсти, устози Зигмунд Фрейд гоялари ўртасидаги каттариб келаётган тафовутлар жамланган эди. 1920 йилларда Фрейдга қарши чиқиши катта жасорат эди. Ўз китобини янада бойитиш учун Юнг фикрларини тиниқлаштириши ва кейинчалик ўзи асос солган таълимот номига айланган “аналитик психология”ни дастакловчи ўткир мақола ва китоблар ёзиши керак эди.

Юнг Цюрихда маърузалар ва консультация амалиётлари билан банд бўларди, аммо у шу билан кифояланмай, инсондаги англаммаганликни тадқиқ этишини истарди, аммо бу мақсад чукур ва пухта мулоҳаза юритишини тақозо қиласардики, шаҳардаги олатасир ҳаёт тарзи кўпинча бунга имкон бермасди. Юнг Боллингенга ўзининг касбий фаолиятидан қочиш учун эмас, балки уни янада юксалтириш учун чекинган эди.

Карл Юнг 20-асрнинг энг таъсирили мутафаккирларидан бирига айланди. Албатта, унинг муваффақиятли бўлишига сабаблар кўп. Аммо кўлингиздаги китобда мен унинг ютукларида мухим роль ўйнаган, у астойдил бажарган куйидаги кўникмага диққат қаратмокчиман:

Теран иш – ҳеч нарсага чалгимасдан, бор ақлий имкониятни ишга солган ҳолда, чукур диққат билан бажарилган ишdir. Бу иш бебаҳо қиймат яратади, маҳоратингизни оширади ва уни ҳар ким ҳам бажара олмайди.

Теран иш интеллектуал қобилиятингизни охирги қатрасигача ишга солишини тақозо қиласади. Психология ва нейрологияда йиллар бўйи олиб борилган тадқиқотлар

КИРИШ

натижаларидан биламизки, теран иш билан бирга кечадиган ақлий таранглик ҳам маҳоратингизни оширади. Бошқача айтганда, теран иш 20-аср бошларидағи академик психиатрия сингари чукур мушоҳада талаб киладиган соҳада зарур бўлган фаолият тури эди.

“Теран иш” атамасини ўзим қўлладим, Карл Юнг ўз ишини бундай атамаган бўлса-да, унинг фаолият тарзи теран иш нималигини уққан кишиникидек эди. Юнг ўз касбий фаолиятида теран ишлаш учун куч ва маблағ сарфлаб ўрмонда тошдан минора барпо этди. Бу Юнгни кундалик доимий машғулотларидан айриб қўйди. Мейсон Карри ёзишича, Юнгнинг Боллингенга қилган муттасил сафарлари клиникадаги ишлари учун вакт қолдирмасди, “унга ишониб келган беморлари кўп бўлса-да, Юнг қўл силтаб кетишдан ҳеч уялмасди”. Теран иш, гарчи қўшимча масъулиятни англатса-да, унинг дунёни ўзгартириш борасидаги мақсадлари учун ўта зарур эди.

Дарҳақиқат, агар сиз узок ва яқин тарихда яшаб ўтган бошқа кучли таъсирга эга шахсларнинг ҳаётини ўргансангиз, теран ишга содиқлик кенг тарқалганига амин бўласиз. Масалан, 16-аср ёзувчиси Мишел де Монтенниң француз кўргони тош деворларини кўриб турган жанубий минорадаги шахсий кутубхонасида ишлаши бир карашда Юнгни эсга солади. Марк Твен “Том Сойернинг саргузаштлари” асарининг катта қисмини ўзи ёзни ўтказадиган Нью-Йоркдаги Квари фермасидаги ҳужрада ёзган. Твеннинг ижодхонаси асосий уйдан шунчалар айро эдики, оиласи уни овқатга чақириб олиш учун анча тертўкишига тўғри келарди.

Замонлар оша бироз силжиб, сценарийнавис ва режиссёр Вуди Алленни эслайлик. У 1969 йилдан 2013 йилгача бўлган 44 йил мобайнида 44 та фильмнинг сценарийсини ёзиб суратга олди ва йигирма учта Академия номинацияси мукофотига сазовор бўлди – ақл бовар қилмас санъаткорона маҳсулдорлик. Ушбу давр мобайнида

Алленнинг компьютери бўлмаган, унинг ўрнига электрон чалғитувчилардан холда немисларнинг Олимпия SM3 маркали ёзув машинкасидан фойдаланган. Бу борада Алленга шерик бўлганлардан яна бири назариётчи физик Питер Хиггс эди. У ҳам жамиятдан ажралган ҳолда ишлаган, ҳатто Нобел мукофотига лойик кўрилгандা журналистлар уни топа олмай сарсон бўлган эди.

Гарчи “Харри Потгер” романининг ёзилиши даври технология тараккиёти кенг кенг қулоч ёйган бир пайтга тўғри келган бўлса ҳам, унинг муаллифи Ж.К. Роулинг ижтимоий тармолардан анчагина олисда бўлган. Роулинг жамоаси ниҳоят 2009 йил кузида – ёзувчи “Тасодифий бўш жой” асари устида ишлаётганда унинг номидан “Twitter”-да сахифа очиб юрита бошлади ва дастлабки бир ярим йил давомида кўйилган ягона пост шундай эди: “Бу ҳакиқатан менман, лекин афсуски, бу ерда кўп ёзолмайман, чунки ҳозирда мен учун қалам ва коғоз афзал.”

Теран иш, албатта, тарихий шахслар ёки техноФобларгагина хос эмас. “Microsoft” компанияси бош ижрочи директори Билл Гейтс йилига икки марта “Тафаккур ҳафталиги”га вакт ажратар, ҳафта давомида ўзини ҳамма нарсадан ажратиб кўяр (кўпинча кўл бўйидаги ёзги ҳовлисида), вактини ўкиш ва катта ғоялар ҳакида фикрлашга бағишлиарди. Айнан 1995 йилги “Тафаккур ҳафталиги” мобайнида Гейтс “Microsoft”нинг эътиборини “Netscape Communications” номли энди танила бошлаган компанияга қаратган машхур “Интернет пўртанаси” меморандумини ёзиб тугатди. Ажабки, Интернет асри тушунчалиши шаклланишига ёрдам берган таникли киберпанк ёзувчи Нил Стефенсон билан электрон тарзда боғланишининг деярли иложи йўқ, чунки унинг веб-сайтида электрон почта манзилини эмас, балки нима сабабдан у ижтимоий тармолардан унумли фойдаланмаслиги ҳакидаги эссесини учратасиз. Нил бунга куйндангича изоҳ беради: “Агар мен ҳаётимни шу тарзда курсам, ишлашга

узок ва узлуксиз вактим бўлса, романлар ёзишим мумкин. Бироқ безовта килаверишса нима ёзаман? Барҳаёт роман ўрнига кимларгайдир жўнатган бир даста электрон почта хатларим қолмайдими?!”

Бошқаларга таъсир ўтказа оладиган шахслар орасида теран ишнинг кўп учрашини алоҳида таъкидлаш лозим, чунки шунда уларниг иш тарзи хозирги замонавий аклий меҳнат кишиларининг – теран иш аҳамиятини унутаётган қатламишиниг иш тарзидан канчалар фарқ килиши яққол кўринади.

Аклий меҳнат ходимларининг теранроқ ишлашга бўлган лаёкати сўнишига яхши баҳона ўйлаб топилғаи: алоқа тармоклари. Бу – электрон почта ва СМС алоқа хизматлари, “Facebook” ва “Twitter” каби ижтимоий тармоклардан тортиб, “BuzzFeed” ва “Reddit” сингари ахборот-кўнгилочар веб-сайтлар тўпламини қамровчи кенг маъноли тушунчадир. Умуман олганда, бундай алоқа тармокларининг тарақкиёти, уларга ақлли телефонлар ва компьютерлар оркали исталған жой ва вактда боғлана олиш имконияти аклий меҳнат ходимларининг диккатини бўлиб юборди. 2012 йилги Маккензи тадқиқотлари натижаларига кўра, хозирда битта аклий меҳнат кишини ўргача иш ҳафтасининг 60 фоизини электрон ахборот алмашиш ва интернет қидирувларга сарфлар экан, иш вактининг қарийб 30 фоизи эса биргина электрон хатларни ўқиш ва жавоб қайтаришга кетар экан.

Бундай бўлингани эътибор узок вакт сокин тарзда акл ишлатишни талаб қиласидиган теран ишга имкон қолдирмайди. Шу билан бирга, замонавий аклий меҳнат ходимлари ишлашдан ҳам қочаётганий йўқ. Аслида улар ўзларини жуда банд кишилар деб билади. Орадаги тафовутни нима изоҳлайди? Буни теран иш ғоясининг тамомила акси бўлмиш бошқа бир турдаги меҳнат оркали изоҳлаш мумкин.

Саёз иш: Ақлий зўриқиши талаб қылмайдиган, логистик характердаги, кўпинча чалгизлар билан ҳам бажариладиган иш. У катта қиймат яратса олмайди ва уни ҳар ким эплаши мумкин.

Бошқача айтганда, тармоқ воситалари асрида, ақлий меҳнат ходимлари теран ишни тобора саёз муқобилига айлантириб бормоқда – худди тармоқ роутерларига ўхшаб узлуксиз равишда электрон хатлар жўнатади ва қабул килади, ўша чалғитувчи воситаларга қисқа вакт кириб чиқиши учун тез-тез чалғиради. Теран тафаккур талаб қиладиган ишлар – янги бизнес стратегияни ишлаб чиқиши ёки катта грант олиш учун лойиҳа ёзиш каби салмокли ишлар бундай шароитда чалкаш, пароканда бўлган, сифати хира тортган самарани беради. Бундан ҳам ёмони, юзаки ишлашга берилиш ортга қайтмас жараён эканлигини кўрсатувчи далиллар кўпайиб бормоқда. Саёз ишлаб вактингизни ўтказиб, бора-бора теран ишлашга бўлган лаёқатингизни умрбод йўқотасиз.

“Интернет менинг дикқат жамлаш ва мулоҳаза қилиш қобилиятиимни сусайтирмоқда ва мен бу борада ёлғиз эмас эканман”, дея тан олади журналист Николас Карр ўзининг 2008 йили “Atlantic”да чиқкан тез-тез тилга олинувчи мақоласида. Карр ўз мулоҳазаларини Пулицер мукофотининг финалига чиқкан “Саёзлар” китобида янада кенгайтириди. “Саёзлар” асарини ёзиш учун Карр кулбага кўчиб ўтиб, алоқадан батамом узилишига тўғри келди.

Тармоқ воситалари ишимизни теранликдан саёзликка томон тортаётгани янгилик эмас. “Саёзлар” интернетнинг миямизга ва ишлаш тарзимизга таъсири ҳақидаги сўнгти вактларда чиқкан китоблар орасида биринчиси эди. Кейинги китоблар сирасига Уильям Пауэрснинг “Ҳамлетнинг ‘BlackBerry’си”, Жон Фриманнинг “Электрон почта зулми” ва Алекс Сожунг-Ким Паннинг “Паришонхотирликка мубталолик” асарлари киради – буларнинг барчасида тармоқ воситалари бизни узлуксиз

КИРИШ

дикқат талаб қиласынан ишимиздан чалғитиши, айни өткізу, дикқатимизни сусайтириши ҳақида сүз боради.

Мавжуд далилларнинг етарлилигини ҳисобга олган ҳолда, мен ушбу китобда уни яна қайта асослашга вакт сарфламоқчи эмасман. Умид қиласынан, тармоқ воситаларининг теран ишлашга қанчалик салбий таъсир күрсатиши борасида яқдил бўла оламиз. Шунингдек, бу ўзгаришнинг ижтимоий оқибатлари ҳақидаги давомли баҳслардан ҳам тийиламан, чунки бунака баҳслар боши берк кўчага етаклайди. Мунозаранинг бир тарафида Жейрон Лэниер ва Жон Фриман каби техно-скептиклар бундай тармоқ воситалари ҳозирги ҳолатда камидан жамиятга зарар етказишидан ташвиш чекаётган бўлса, иккинчи тарафида, Клайв Томпсон сингари техно-оптимистлар уларнинг жамиятни қай даражада ривожлантираётгани ҳақида бонг урмокда. Мисол учун, “Google” хотирамизни сусайтириши мумкин экан, аммо энди кучли хотирага зарурятнинг ўзи йўқ, чунки ҳозир билишимиз керак бўлган нарсаларни ундан осонгина кидириб топишимиш мумкин.

Бу фалсафий мунозарада тараф олмайман. Бу масалага бўлган қизиқишим янада прагматик ва индивидуал жиҳатга йўналган: саёзликка томон силжиётган ишлаш маданиятимиз (фалсафий жиҳатдан хоҳ ижобий, хоҳ салбий бўлсин) бу оқимга қарши сузаётган озчилик учун катта иқтисодий ва шахсий имкониятларни очиб беряпти – бу имкониятдан яқинда ёш, лекин аллақачон ишидан зериккан виржиниялик молиявий маслаҳатчи Жейсон Бен самарали фойдаланди.

Иқтисодиётимизда қадрсиз эканлигинизни англаш учун кўпгина усууллар мавжуд. Молиявий маслаҳатчи сифатида иш бошлаганига кўп ўтмай туриб, зиммасига юқлатилган вазифаларнинг асосий қисми “Excel” орқали автоматик бажарилиши мумкинлиги Жейсон Бенга сабоқ бўлди.

Бенни ёллаган фирма кенг қамровли битимларда иштирок этаётган банклар учун ҳисобот тайёрларди. (Бен сұхбатларимизнинг бирида “Бу иш анча “қизикарли” туюлади,” деб ҳазиллашганди.) Ҳисобот тайёрлаш жараёни бир неча соат давомида “Excel” электрон жадваллар түпламига маълумотларни киритишни талаб этарди. У ишга илк келган пайтда, битта ҳисобот устида ишлашга олти соатгача вакт сарфларди. (Фирманинг энг тажрибали ходимлари эса ушбу вазифани ярим соатга колмай битиради). Бу эса Бенга унчалик тўғри келмади.

“Менга ўргатилган усулда жараён жуда мураккаб ва кўп меҳнат талаб қиласди”, эслайди Бен. У “Excel” дастурининг фойдаланувчиларга умумий вазифаларни автоматлаширишга имкон берадиган “макрос” деб номланган хусусияти борлигини билиб олди. Шумавзудаги мақолаларни ўқигач, тез орада “Excel”да янги ишчи саҳифани очиб, у билан маълумотларни киритишнинг олти соатлик жараёнини битта тугмачани босиш билан алмаштириш мумкин бўлган буйруклар кетма-кетлигини яратди. Авваллари ҳисобот ёзиш учун бутун иш куни сарфланган бўлса, эндиликда бунга бир соатдан камроқ вакт этарди. Бен нуфузли Виржиния университетининг иқтисод йўналишини тугатганди, ақлли йигит эди ва кўпчилик сингари ёрқин карьерага умид қилаётганди. Лекин асосий профессионал маҳорати “Excel” оркали осонгина кўлга киритилишини англаб етгач, мақсадлари пучга чиқиши мумкинлигини тушунди. Шунинг учун ҳам у дунёда ўз кадр-қімматини оширишга қарор қилди. Бир қанча изланишлардан сўнг якуний хуносага келди: оиласига электрон жадвалчи бўлиб эмас, балки компьютер дастурчиси сифатида ишлашга қарор қилганини айтди. Кўпинча бундай катта режаларда кичик муаммолар ҳам учраб туради: Жейсон Бен дастурлашни умуман билмасди.

Компьютер мутахассиси сифатида тасдиклашим мумкинки, компьютерларни дастурлаш жуда оғир иш. Бу

ишга киришганлар бошлангич билимларни эгаллаш учун тўрт йиллик коллеж таълимини олади, шунга қарамай, энг яхши иш жойлари учун рақобат аёвсиз. Жейсоннинг эса бунга умуман вакти йўқ эди. “Excel” дастурининг имкониятидан хабар топгач, молиявий фирмадаги ишидан бўшаб, кейинги қадамни қўйишга тайёргарлик қўриш учун уйига қайтди. Унинг аниқ режаси борлигидан отонаси мамнун бўлса-да, ўғилларининг уйда узок ўтириб қолишидан ташвишда эдилар. Шу боис, Бен нима қилиб бўлса ҳам, мураккаб дастурлаш тизимини тез ўзлаштириб олиши зарур эди.

Айнан шу ерда Бен аклий меҳнат ходимларининг янада юкорилашига тўсқинлик киладиган муаммога дуч келди. Компьютерда дастурлаш каби мураккаб малакани эгаллаш, чалғишиларсиз, ишга дикқат билан аклий ёндашишни талаб киласди. Дикқатни жамлашга бўлган ўша эҳтиёж Карл Юнгни Цюрих кўли бўйидаги ўрмонларга етаклаган эди. Бу вазифа, бошқача айтганда, теран ишдир. Кўплаб аклий меҳнат ходимлари теран ишлашга бўлган қобилиятини йўқотган ва Бен ҳам дастлаб бундан мустасно эмасди.

“Интернетга тез-тез кириб, электрон почтамни текширас эдим, бундан ўзимни тия олмасдим, у мен учун худди бир мажбуриятдек бўлиб қолганди”, дейди Бен ўзининг молиявий ишидан кетгунгача бўлган ҳаётини тасвирлаб. Ўз мушкулотини янада чукурроқ тасвирлаш учун Бен молия фирмаси нозири унга берган лойиҳа ҳақида менга гапириб берди. “Улар мендан бизнес режа тузишимни талаб килишди”, дея тушунтириди у. Бен бизнес режани қандай ёзишни билмасди, шунинг учун беш хил мавжуд намунавий режаларни топиб ўқишига қарор килди, яъни бошликларга нима кераклигини тушуниш максадида уларни таккослаб, солиштириб кўрди. Бу жуда яхши фикр эди, лекин у анча қийналди: “Дикқатимни умуман жамлай олмасдим. Шундай кунлар бўлдики, деярли ҳар

бир дақиқаны аниқроғи 98 фоиз вактимни интернетда маълумот излаб ўтказардим”, давом этди Бен. Афсуски, бизнес режа лойиҳаси – карьерасининг бошида ўзини кўрсатиш имконияти – бир четта чиқиб колди.

Ишидан бўшагунига қадар ҳам Бен дикқат жамлаб ишлай олмаслигини яхши билар эди. У дастурлашни ўрганишга киришганида теран ишлашни ҳам ўрганиши кераклигини тушунарди. У кўллаган усул кескин, аммо самарали эди. “Мен компьютерсиз, факат дарслеклар, ёзув қайдномалари ва рангли қалам бўлган хонага кириб ичкаридан кулфлаб олдим.” У компьютер дастурлаш ҳақидаги дарслекларни мутолаа қилиб, керакли жойларини остига чизиб, фикрларини карточкаларга ёзар, кейин уларни баланд овозда қайтарарди. Дастлаб электрон воситалардан айри яшаш жуда қийин кечди, лекин ўзига бўлак йўл қолдирмади, кўзлагани материалини ўрганишга мажбур эди ва хонасида уни чалғитадиган нарса йўқлиги айни муддао бўлди. Вакт ўтиши билан у фикру эътиборини бир жойга жамлай бошлади ва бора-бора ташқи халакитларсиз кунига 5-б соат вактини хонада ўтириб, янги маҳоратни такомиллаштиришга мунтазам сарфлайдиган бўлди. “Тўлик ўргангунимча шу мавзу бўйича тахминан 18 та китобни ўқиб тутатдим” эслайди дастурчининг ўзи. Шу алфозда ўтган икки ой мобайнидаги ўқиб-ўрганишлардан сўнг, Бен анча мураккаб “Dev Boot-camp”га, яъни ҳафтасига юз соатлик веб-иловаларни дастурлаш курсига қатнай бошлади. (Дастур бўйича изланаётганда у “Дев” дастурини ҳаётидаги энг оғир иш дея баҳолаган Принстон докторантини учратади.) Ишга бутун тайёргарлиги ва янги эгаллаган теран ишлаш маҳоратини бағишилаган Бен дастурни аъло даражада ўзлаштириди: “Баъзилар мутлақо тайёргарликсиз келарди. Дикқатларини жамлай олмай, ўз вактида бирор тайинли нарса ўргана олмасди.” У билан дастурда ўкишни бирга бошлаган талабаларнинг ярмигина курсни вактида тамомлади. Ва

ниҳоят, теран меҳнат ўз самарасини бериб, Бен нафақат курсни муваффакиятли битирди, балки ўз гурухида энг етакчи талаба бўла олди ва Сан-Францискодаги 25 миллион долларлик бошланғич сармояга эга технологик стартапга дастурчи бўлиб ишга жойлашди. У молиявий маслаҳатчи сифатида ишини топширган вактда – бундан атиги ярим йил аввал йилига 40 минг доллар топарди. Компьютер дастурчиси сифатидаги янги иши эса унга 100 минг АҚШ доллари олиб келар, бу маблағ унинг маҳорат даражасига қараб “Кремний водийси” бозори билангина чекланиб қолмай узлуксиз ўсиши аниқ эди.

Бен билан охирги марта гаплашганимда, у янги лавозимида муваффакиятли ишлаётган эди. Теран ишлашнинг янги фидойиси оғиси қаршисидан уй ижарага олди, бу эса унга эртароқ – ҳеч ким келмасдан аввал ва чалғимасдан ишлаб олишга имкон яратди. “Баъзи кунлари дастлабки учрашув олдидан тўрт соат мобайнида дикқатимни жамлаб оламан, – дейди Бен, – кейин тушдан сўнг яна 3-4 соат. Мен бу ерда “дикқат”ни назарда тутяпман: на электрон почта, на “Hacker News” (технология мухлислари орасида оммабоп веб-сайт), фақат дастурлаш.” Эски ишида кун давомида вактининг баъзида 98 фоизини интернетда “дайдиб” ўтказган Жейсоннинг бундай ўзгариши ҳайратланарли туюлади кишига.

Жейсон Беннинг ҳикоясида муҳим бир ибраг бор: теран ишлаш шунчаки ёзувчилар ва 20-аср бошларида яшаган баъзи файласуфларнинг носталгик майллари эмас, балки бугунги кунда жуда катта қийматга эга маҳоратdir.

Бунингиккисабабибор. Биринчи сабаб ўрганиш билан боғлиқ. Ахборот иқтисодимиз тез ўзгарувчан мураккаб тизимларга боғлиқ. Бен ўргангандай компьютер дастурлаш тиллари ўн йиллар олдин йўқ эди ва эҳтимол ўн йилдан кейин эскирар. Шу каби, 90-йилларда маркетинг соҳасига келган кадр бугун рақамли аналитикани ўзлаштириши

заруратини билмаслиги мумкин. Иқтисодимизда керакли кадр бўлиб қолиш учун мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш маҳоратига эга бўлишингиз керак. Бу вазифа эса теран ва астойдил меҳнат талаб қиласди. Агар бу қобилиятни парваришиламасангиз, технология ривожланиши билан ортда қолиб кетишингиз хеч гап эмас.

Теран ишнинг аҳамияти борасидаги иккинчи сабаб шуки, рақамли тармоқ инқилобининг таъсири икки тифлидир. Агар сиз бирор фойдали нарса яратса олсангиз, маҳсулотга талабгорнинг (масалан, иш берувчилар ёки мижозлар) чеки бўлмайди ва бу ютуғингиз салмоғини оширади. Бошқа томондан, агар ишлаб чиқараётган нарсангиз сифатсиз бўлса, унда муаммога дуч келасиз, чунки мижозларингиз интернетда яхшиrok мұқобилини осонгина топиб олади. Компьютер дастурчиси, ёзувчи, маркетолог, маслаҳатчи ёки тадбиркор бўласизми, сизнинг холатингиз Фрейддан ўзмокчи бўлган Юнгниуга ёки стартапда муваффакиятга эришиш учун қизғин ишлаётган Жейсон Бенниуга ўхшаб қолади: муваффакиятли бўлиш учун қўлингиздан келган мутлақо аъло нарсани яратишингиз керак, бу эса астойдил ишлашни талаб қиласди, албатта.

Теран меҳнатга бўлган эҳтиёж тобора ортиб бормоқда. Саноат иқтисодиётида теран иш жуда муҳим бўлган кам сонли малакали ишчи ва профессионал катлам мавжуд эди, бошқа аксарият ишчилар эса чалғимай, диккатни жамлаш қобилиятини ривожлантирумасдан ҳам самарали ишлай оларди. Уларга сифати паст маҳсулот учун ҳак тўлаб келинди ва ўн йиллар давомида бу ҳолат ўзгармай колди. Лекин ахборот иқтисодиётига ўтишимиз билан ахолининг катта кисми борган сари ақлий меҳнат кишиларига айланиб бормоқда. Теран иш, гарчи кўпчилик бу ҳақиқатни англаб етмаган бўлса-да, асосий омил сифатида танилди.

Теран ишлай олиш эскирган, бугунги кунда аха-

КИРИШ

миятини йўқотган маҳорат эмас. Аксинча, у суръатни маромида сақлай олмайдиганларни тупуриб ташлайдиган глобал рақобатли ахборот иқтисодиёти мухитида олдинга интиладиган ҳар бир киши учун энг зарур малакадир. Ҳақиқий мукофот “Facebook”дан маҳорат билан фойдалана оладиганлар учун (бу саёз иш, исталган одам эплаши мумкин) эмас, балки хизматни инновацион тақсимлайдиган тизимларни ишлаб чиқа оладиганлар учундир (бу эса теран ўйланадиган вазифа, ҳамма ҳам эпламайди). Теран меҳнат шу қадар мұхимки, биз уни Эрик Баркернинг сўзлари билан “21-аср гегемони” деб аташимиз мумкин.

Хозиргача икки жараён ҳақида гапирдик: бири теран ишнинг камайиб кетаётгани ва иккинчиси унинг қиймати тобора ўсиб бораётгани:

Теран иши гипотезаси: теран меҳнат қилиши қобилияти тобора ноёблашаётгани билан бир вақтда иқтисодиётда ўта қийматли бўлиб бормоқда. Охироқибат бу маҳоратни шакллантириб иши тарзининг мазмунига айлантирган оз сонли кишилар мувваффақият қозонади.

Мазкур китобни ёзишимдан икки мақсад қўзланган, яъни теран иш гипотезаси чинакам ҳақиқат эканлигига сизни ишонтириш ва касбий ҳаёtingиз асосига теран ишни кўйган ҳолда миянгизни чархлаш ва ишлаш тарзингизни ўзгартириш орқали теранликдан фойдаланиш борасида амалий кўрсатмалар бериш.

Охирги ўн йилликни қийин вазифалар устида дикқатни жамлаш қобилиятимни такомиллаштиришга сарф қилдим. Бу қизиқишимнинг манбасига келсак, мен дикқатни жамлай олиш энг зарур касбий маҳорат ҳисобланувчи Массачусетс Технологиялар институтининг (МТИ) Хи-

соблаш назарияси гурухыда докторлик курсларида ўқиган назарий компьютер фанлари мутахассисиман.

Шу йиллар мобайнида Макартурнинг “даҳолар стипендияси” совриндори – МТИга ёш вақтида профессор сифатида жалб қилинган киши билан бир жойда яшадим. Бу назариётчи мутахассиснинг меҳмонхонада атрофига бир гурух олимларни тўплаганча электрон доскага узоқ тикилиб ўтирганига гувоҳ бўлардим. Бу соатларча давом этар, тушлик қилишга чиқиб қайтиб келсам, ҳамон тикилаётган бўларди. Бу ғалати профессор билан мулокот қилиш жуда мушкул эди, чунки у “Twitter”дан фойдаланмас, агар сизни танимаса, хабар жўнатишингиздан наф йўқ эди. Ўтган йили бир йил ичидага 16 та мақоласини нашр қилдирди.

Дикқатни жамлашга бу қадар муккамдан кетиш талабалик йилларимда одатий ҳол эди. Шунинг учун, теранликка жиддий карашимнинг хеч ажабланарли ери йўқ. Блогимдан бошқа “Facebook” ва “Twitter” каби ижтимоий тармоқларда хисобим йўклиги дўстларим ва китобларим устида бирга ишлаган баъзи ноширларнинг ҳафсаласини пир киларди. Интернетдан ҳам маълумот изламайман, янгиликлардан уйимга элтиб бериладиган “Washington Post” газетаси ва Миллий жамоат радиоси орқали хабардор бўламан. Умуман айтганда, мен билан ҳам боғланиш қийин: шахсий веб-сайтимда электрон почта манзилим кўрсатилмаган ва ҳатто 2012 йилгача мобил телефоним ҳам йўқ эди (ўшандаям ҳомиладор рафиқам ўғлимиз туғилмасидан олдин телефон оласиз, деб туриб олгач, мажбуриликдан сотиб олгандим).

Алалоқибат, теранликка иштиёқим ўз мевасини берди. Коллежни тугатганимдан кейинги ўн йил ичидаги тўртта китоб нашр эттирдим, фалсафа доктори илмий даражасига эга бўлдим, юқори баҳолангандай илмий мақолалар ёздим ва Жоржтаун университетида профессор сифатида доимий ишга қабул қилиндим. Бу катта ишни бутун иш хафтаси

КИРИШ

мобайнида деярли ҳар доим соат беш, узоги олтигача давом эттирадим.

Шундай тифиз вактда ҳам ишлашнинг имкони бор, чунки бўш вактдан самарали фойдаланишга ишонганим учун саёз ишларни камайтиришга астайдил интилдим. Кунимни синчковлик билан танланган теран иш доирасида режалайман, бунда саёз машғулотлар иш жадвалимнинг энг аҳамиятсиз кичик қисмидан жой олади. Кунига тўрт ёки беш соат, ҳафтасига беш кунлик чалғишиларсиз тўғри йўналтирилган дикқат кўп фойда келтириши мумкин.

Теранликка бўлган иштиёқим касбимга тааллукли бўлмаган масалаларда ҳам қўл келди. Кўпинча ишдан уйга қайтган пайтимдан тонггача, яъни янги иш куним бошлангунгача, компьютерга яқинлашмайман (истисно сифатида болалар ухлагач, юритадиган блогимни айтишим жоиз). Электрон почтага бирровга кириб чикиш ёки ижтимоий тармокларда тез-тез сайр қилишдан ти-йилиб, улардан тамоман алоқани узишим кечкурун рафиқам ва икки ўғлим билан вакт ўтказишмга ва уларга китоблар ўкиб беришимга имкон яратди. Мухтасар килиб айтганда, ҳаётимда чалғишилар камлиги инсонлар умрини тобора емириб бораётган асабий аклий энергия тубидаги “шовқин”дан халос этади. Зерикиб колишдан ҳеч ҳам ташвишланмайман, бу ҳам ажойиб кўнишка бўлиши мумкин, айниқса, эринчок ёз тунларида радиода узатилаётган Миллий жамоа ўйинини тинглаб ўтириш.

Ушбу китобни менинг теранликка нисбатан иштиёқим ва бу йўлда бирор иш қилишмга ёрдам берган стратегияларни ёритиш ва тушунтириб беришга уриниш деб аташ мумкин. Ўйларимни сўзга кўчирдим, токи ҳаётингизни теран иш доирасида қайта қуришингизда мен кўрсатган йўл-йўрикларим ёрдам берсин, лекин бу хали ҳаммаси эмас. Фикрларимни қоғозга тушириш ва тиниклаштиришдан тағин бир мақсадим – ўз шахсий

тажрибамни янада мукаммаллаштиришdir. Теран иш гипотезасини англашим муваффақиятга эришишимга ёрдам берди, бирок ўзимнинг яширин имкониятларимни тўлиқ юзага чиқардим, деб ўйламайман. Кейинги боблардаги ғоя ва қоидалар билан ошию бўлиб, охироқибат ғалаба қозонаётган пайтингиз, ишонч билан айта оламанки, мен ҳам ишлаётган бўламан – юзакиликларга барҳам бераётган ва бор кучимни теранрок ишлашга каратаётган бўламан. (Ушбу китобнинг якуннда кандай килиб илдамлаётганимни билиб оласиз.)

Карл Юнг психиатрия соҳасида инқилоб килмокчи бўлиб, ўрмонда бошпана курди. Унинг Боллинген минораси пухта мулохаза қилишни ривожлантириш, унинг ёрдамида дунёни ўзгартирган ажойиб ижод маҳсули яратилган масканга айланди. Кейинги сахифаларда сизни ўз шахсий Боллинген минораларимизни куришга, чалғитувчи дунёда чин қиймат яратиш маҳоратига ишлов беришга, ўтган даврдаги энг самарали ва аҳамиятли шахсларнинг “Теран ҳаёт – яхши ҳаёт” деган ҳақиқатини англашга чорлайман.

FOR



Биринчи боб

ТЕРАН МЕХНАТ ҚАДРЛИ

2012 йилги сайлов якинлашаётганди. Миллаттакдири учун мұхим бир паллада күзатылдиган одатий ҳолат сифатида “New York Times” веб-сайтига кирудилар сони ортди. Аммо бу сафар нимадир бошқача эди. Кирувчиларнинг номутаносиб даражада катта қисми, баъзи қайдларда 70 фоизи, ундағы ягона манзилга кираётганди. Бу на бош саҳифадаги долзарб янгилик, на Пулицер мукофотини ютган колумнистлар мақоласи сабабли эди, аксинча, бу бейсбол статистикаларидан зерикиб, сайлов натижасини башорат қилувчи шахсга айланған Нейт Сильвер юритадиган блог эди. Бир йилга етмай, Кўнгилочар ва спорт дастурлари тармоғи (ESPN) ҳамда Америка телерадиоэшилтиришлар компанияси (ABC News) кўл остида ўн икки ходим ишлашини, спортдан тортиб обҳавогача бўлган янгиликлар сегментини юритишини ва, эҳтимолдан анча узок бўлса ҳам, “Академия мукофоти”дан кўрсатув тайёрлаш имкони берилишини ваъда килиб, Сильверни “Times”дан тортиб олди. Унинг кўлбона башорат қилиш моделларининг методологик пухталиги бўйича муҳокамалар давом этаётган бўлса-да, 2012 йилда бу 35 ёшли маълумотлар устасининг иқтисодиётда ғолиб чиққанини тан олмаганлар бармоқ билан санаарли эди.

Яна бир ғолиб ҳозирда интернетдаги бир нечта энг машхур манзиллар, хусусан, “Twitter” ва “Hulu”нинг таъминотчиси, веб-сайtlар яратиш тармоғи “Ruby on

Rails” асосчиси ва компьютер дастурлаш юлдузи Дэвид Хейнемайер Ханссондир. У “Basecamp” (2014 йилгача “37 сигнал”) деб номланувчи нуфузли фирманинг раҳбарларидан бири. Ханссон “Basecamp” ёки ўзининг бошқа даромад манбаларидан келадиган фойда миқдори ҳақида очик гапирмайди, лекин унинг Малибу (Чикаго) ва Марбеллада (Испания) ўтказиладиган автопойгаларда катнашиб туришидан бу миқдор анча катталигини тахмин килиш мумкин.

Иқтисодиётимиздаги учинчи ва охирги ғолибимиз Жон Дуэр – “Кремний водийси”даги таникли “Kleiner Perkins Caufield & Byers” капитал фондининг бош директори. Дуэр “Twitter”, “Google”, “Amazon”, “Netscape” ва “Sun Microsystems” сингари технологик инқилобни авж олдираётган ҳозирги кўплаб компанияларни молиялашга кўмаклашади. Ушбу сармоялар келтирган даромад эса жуда катта бўлди: Дуэрнинг соф бойлиги айни чорда уч миллиард доллардан ошган.

Нима учун Силвер, Ханссон ва Дуэр бунчалар муваффақият қозонди? Бу саволга икки хил жавоб бериш мумкин. Биринчиси “микро” жавоблар бўлиб, ушбу учликнинг муваффақиятига ёрдам берган уларнинг шахсий феъл-атвори ва тактикаларига урғу беради. Иккинчи хилдаги жавоблар, аксинча, “макро” бўлиб, уларнинг индивидуал характеристига эмас, балки улар шуғуланаётган ишнинг хусусиятига диққат қаратилади. Ҳар иккала ёндашув ҳам муҳим бўлса-да, ҳозирги иқтисодиётимиз айнан нимани тақдирлашини яхшироқ ёритгани учун “макро” жавобларни кўпроқ муҳокама қиласиз.

Ушбу фикрни янада кенгроқ тушуниш учун МТИ иқтисодчилари Эрик Брайнйолфсон ва Эндрю Макафига мурожаат қиласиз. Улар ўзининг 2011 йилги “Машина билан пойга” деб номланган анча таъсирли бўлган китобида меҳнат бозоримизни кутилмаган тарзда ўзгартираёт-

ган кучларнинг аёвсиз ўйинида рақамли технологиялар ривожи мухим роль ўйнашини асослашга муваффақ бўлган. Муаллифлар китоб бошида “Буюк ўзгаришларни бошдан кечирмоқдамиз. Технология кундан-кунга шитоб илгариламоқда, лекин бизнинг маҳорат ва ташкилий саъй-харакатларимиз унга етолмай ортда қолмоқда”, деб таъкидлайди. Кўплаб ишчилар учун бу ҳолат нохушлиқдан дарак беради. Ақлли машиналар ривожлангани сари инсон ва машина қобилиятлари орасидаги тафовут камайиб борар экан, эндиликда иш берувчилар “янги ходимлар” ўрнига “янги машиналар”ни ёллашни афзал кўрмокда. Коммуникация ва ҳамкорлик технологиялари таракқиёти масофадан ишлашни енгиллаштирумокда, оқибатда компаниялар маҳаллий иктидор эгаларини ишсиз қолдириб, узокдаги “юлдуз”ларни ёлламоқда.

Бу ҳакиқатдан тамомила умидсизликка тушмаслик керак. Брайнийолфсон ва Макафи таъкидлаганидек, бу буюк ўзгаришлар ҳамма касбларни жар ёқасига олиб келгани йўқ, аксинча, тақсимляяпти. Гарчи қиласиган ишлари автоматлаштирилиши ёки осонгина аутсорсинг қилиниши мумкин бўлган қанчадан-қанча одамлар ишларини йўқотсалар-да, бу тўлқинда нафақат тирик қолган, балки қадри янада ортиб, муваффақият қозонаётганлар ҳам бор. Брайнийолфсон ва Макафи иқтисодиётда икки моделли йўналишни таклиф қилган ягона инсонлар эмасди. 2013 йилда, масалан, Жорж Мейсон иқтисодчиси Тайлор Коуен мазкур рақамли бўлиниш назарияси акс этган “Ўртамиёналик битди” номли китобини нашр қилдириди. Брайнийолфсон ва Макафи қилган таҳлилнинг фойдали жиҳати шундаки, улар бу бўлинишнинг катта фойда келтирувчи томонида турадиган ва ақлли машиналар даврида нисбатан катта фойда кўрувчи учта маҳсус гурухни аниқлади. Мазкур гурухларга Силвер, Ҳанссон ва Дуэрлар мансуб бўлиши ҳеч ажабланарли эмас. Келинг, бу гурухлар нега тўсатдан бунчалар қадрли бўлиб қолганини

тушуниш учун улар билан навбатма-навбат танишиб чиқамиз.

ЮҚОРИ МАЛАКАЛИ ИШЧИЛАР

Нейт Силвер мансуб бўлган бу гурӯҳни Брайнйолфсон ва Макафи “юқори малакали ишчилар” деб атайди. Робототехника ва овозни аниклаш соҳасидаги ютуклар кўплаб паст малака талаб килувчи ишларни автоматлаштирумокда. Аммо, ана шу иқтисодчилар таъкидлаганидек, маълумотларни визуализация қилиш, аналитика, юқори тезликдаги алоқа ва тезкор прототиплаш каби технологиялар абстракт ва маълумотларга таянган тафаккурнинг маҳсулдорлигини ошириди. Бошқача айтганда, тобора мураккаблашиб бораётган машиналар билан ишлаб, самарали натижаларга эришишга кобил искеъдодлар муваффақият қозонаверади. Тайлор Коен бу воқеликни бир жумла билан ифодалайди: “Асосий савол шу: сиз ақлли машиналар билан ишлай оласизми ёки йўқ?”

Албатта, Нейт Силвернинг катта маълумот базаларини маълумот билан осон бойитиши, кейин уларни ўзининг сирли Монте Карло симуляцияларига кўчириши -- юқори малакали ишчининг белгиси. Ақлли машиналар Силвернинг муваффақиятига ҳеч ҳам тўсқинлик қилмайди, аксинча унга шароит яратади.

СУПЕР ЮЛДУЗЛАР

Ажойиб дастурчи Дэвид Ҳайнмайр Ҳанссон ҳам янги иқтисодиётимизда яхши ўсуви, Брайнйолфсон ва Макафи башорат килган иккинчи гурӯҳ – “супер юлдузлар”дан бири. Юқори тезликда ишловчи маълумот тармоқлари, электрон почта ва виртуал учрашув дастурлари каби мулоқот воситалари кўплаб аклий меҳнат соҳаларида минтакавийликни йўқ килди. Масалан, дастурчини тўлиқ ишга ёллаб, офис очиб бериш, маош тўлашдан наф йўқ. Бунинг ўрнига Ҳанссон каби лойиҳани бир зумда тугаллайдиган кучли дастурчига мурожаат қилиб, ҳақини

тұласанғыз бас. Бу тарзда әхтимол оз харажат әвазига салмоқли натижага ериша оларсиз, Ҳанссон эса йилига сон-саноқсиз міжозларға хизмат күрсатиб бойиб кетиши муқаррар.

Офисингиз Айованинг Де Муанесида бўлгани ҳолда Ҳанссон учун Испаниянинг Марбелласидан туриб сизга масофадан хизмат кўрсатиши компаниянгизга умуман муаммо эмас, зеро ҳозирги алоқа технологиялари жараённи узлуксиз маромида кетишини таъминлай олади. Аммо бу ҳолат Де Муанеда яшаётган ва барқарор маошга әхтиёжманд малакаси озрок дастурчиларга ёқмаслиги табиий. Худди шу ҳолат технология ёрдамида масофавий бажарса бўладиган кўплаб ишлар – маслаҳат бериш, маркетинг, ёзиш, дизайн ва ҳоказоларни ҳам қамраб олмоқда. Интеллект бозори ҳамма учун очиб қўйилса, бозор бошидагилар муваффақият қозониб, колганлар азият чекади.

1981 йилги мухим бир мақоласида иқтисодчи Шервин Розен “ғолиб ҳаммасини қўлга киритадиган” бозорлар математикасини ишлаб чиқди. Унинг асосий мулоҳазалари мазмуни шундай: “Ўртача куйлайдиган хонандалар хонишини эшитиш битта ҳақиқий ажойиб куй тинглаганга етмайди, барибир.” Буни у куйидагича тушунтиради: истеъдод кўп микдорда сотиб олиб ва ҳаммасини кўшиб, салмогини оширса бўладиган нарса эмас: энг яхши мутахассисларга мукофот бор. Шунинг учун, агар бозорда харидор барча таклифлардан истаганини танлаш имконига эга бўлса ва барчанинг истеъдод даражаси аниқ бўлса, у ҳеч иккиланмай энг яхисини танлайди. Энг яхши мутахассисларнинг истеъдод даражаси маҳорат нарвонида ўзидан кейингиникидан катта фарқ қиласа ҳам, “супер юлдузлар” барибир бозорнинг катта қисмини эгаллайди.

80-йилларда Розен бу эффектни тадқиқ қилганида уни кино юлдузлари ва мусиқачилар мисолида ўрганиб чиқди,

чунки шу соҳада аниқ бозорлар мавжуд эди, масалан, мусиқа дўконлари ва кинотеатрларда томошабин турли санъаткорларнинг истеъоди ва чикишларини бемалол баҳолай оларди. Алока ва ҳамкорлик технологияларининг жадал ўсиши кўплаб маҳаллий бозорларни худди шундай универсал бозорларга айлантириди. Чекка шаҳарчада мусиқа дўконининг пайдо бўлиши мусиқа ихлосмандига маҳаллий мусиқачиларни четлаб ўтиб, дунёning энг сара хонандалари альбомини сотиб олишига имкон яратгани каби компьютер дастурчиси ёки жамоатчилик билан алоқалар бўйича маслаҳатчини излаётган кичик компания Эндиликда ҳалқаро миқёсдаги истеъод бозорига кира олади. “Супер юлдуз” эффекти бугунги кунга келиб Розен ўттиз йил аввал башорат қилганидан кўра кўпроқ сезилмоқда. Бугун иқтисодиётимиздаги янада кўпроқ мутахассислар ўз соҳаларининг “рок юлдузлари” билан рақобатлашмоқда.

ХЎЖАЙИНЛАР

Янги иқтисодимизда яхши яшаётган, Жон Дуэр мансуб бўлган гурух, асосан, буюк ўзгаришларни қилаётган янги технологияларга сармоя киритиш учун капиталга эга шахслардан иборат. Маркс давридан буён яхши маълумки, капиталга эгалик катта устунлик беради. Аммо айрим даврлар бошқаларига қараганда кўпроқ устунликлар бериши ҳам ҳақиқат. Брайнийолфсон ва Макафининг тарькидлашича, урушдан кейинги Европа худди уюм-уюм нақд пул устида ўтириб колган қитъадек эди, чунки кескин инфляция ва аёвсиз солиқлар биргаликда олдинги бойликларни кўз очиб юмгунча супуриб ташлади (бу воқеани “Даунтон аббатлиги эфекти” деб атасимиз мумкин).

Буюк ўзгаришлар даври, урушдан кейинги даврдан фарқли ўларок, капиталга эгалик қилиш учун кулай фурсатдир. Бунинг сабабини тушуниш учун, аввало, стандарт иқтисодий тафаккурининг муҳим таркибий қисми бўлмиш

савдолашиш назариясини эслаш жоиз. Унга биноан, капитал ва меҳнат орқали пул топилса, сарфланган сумма даромадга пропорционал бўлади. Рақамли технологиялар кўплаб соҳаларда ишчи кучига эҳтиёжни камайтирар экан, ақлли машиналар эгаларининг даромади ортиб бораверади. Бугунги капиталист ўн уч кишини ишлатган холда, охир-оқибат бир миллиард долларга сотилган “Instagram” сингари компанияни молиялаши мумкин. Бунчалик оз иш кучи билан катта қиймат яратиш тарихда яна качон бўлган? Оз ишчи кучининг ҳиссаси билан яратилган ушбу бойликнинг машина эгалари – бу ўринда корхона инвесторларига ўтган қисми, мисли кўрилмагандир. Сўнгги китобим учун интервью берган сармоядор бироз ташвиш билан: “Ҳамма менинг ўрнимни хоҳлайди”, деятан олгани ажабланарли эмас.

Ташланган арқонни тортиб қўрамиз: мен тадқиқ қилган ҳозирги иқтисодий тафаккурга кўра, технологиянинг мисли кўрилмаган ўсиши ва таъсири иқтисодиётимизда кенг микёсда ўзгаришларга сабаб бўлмоқда. Бу янгича иқтисодиётда уч гурухнинг кўли баланд: ақлли машиналар ижодкорона, усталик билан ишлай оладиганлар; ўз иши усталари; капитал эгалари.

Янада аникроқ айтсан, Брайнийолфсон, Макафи ва Кауен каби иқтисодчилар аниқлаштирган Буюк ўзгаришлар ҳозирги даврдаги ягона аҳамиятли иқтисодий тенденция эмас ва ўша уч гурух ҳам ягона омади чопган гурухлар эмас, лекин уларни ушбу китобда тилга олишдан муддао шуки, гарчи булар ягона бўлмаса-да, ўта муҳимлариидир ва улар олға кетишда давом этади. Уларнинг бирортасига қўшила олсангиз, сизнинг ҳам ишингиз бароридан келади. Аксинча бўлганда ҳам имконингиз бор, лекин унда иш ўрнингиз хатарда қолиши муқаррар.

Шундай савол туғилиши табиий: Бу ғолиблар жамоасига қандай қўшилиш мумкин? Шаштингизни тушир-

мокчи эмасман-у, тан олишим керакки, тезда капитал түплаб, навбатдаги Жон Дуэр бўлиш сирини билмайман. (Билганимда ҳам буни китобда баён қиласдим.) Бошқа гурухларга ҳам кўшилиш имкони мавжуд, лекин бу ҳакда келаси бўлимда гаплашамиз.

ЯНГИ ИҚТИСОДИЁТДА ҚАНДАЙ ҒОЛИБ БЎЛИШ МУМКИН?

Юқорида ўсишга қодир ва бошқалар учун ҳам очик икки гуруҳни айтдим: аклли машиналар билан ижодий ишлай оладиганлар ва ўз соҳаси юлдузлари. Ўзаро фарқлари каттариб бораётган рақамли секторлардан бирига ўрнашиш сири нимада? Мен куйида келтирилган икки кобилиятни ғоят муҳим ҳисоблайман.

Янги иқтисодиётда ўсиш учун икки асосий қобилият:

- 1. Мураккаб нарсаларни тез ўзлаштира олиши.*
- 2. Ишини тез ва мукаммал бажарии.*

Биринчи қобилиятдан бошлайлик. “Twitter” ва “iPhone” каби жозибадор ва ўта қулай истеъмол технологияларига ўрганиб қолдик. Ҳолбуки, булар жиддий ускуна эмас, шунчаки истеъмол маҳсулотлари, холос. Буюк ўзгаришларни қилаётган аклли машиналарни тушуниш, бошкаришни ўрганиб олиш эса анча мураккабдир.

Аввалрок эслаганимиз, мураккаб технологиялар билан яхши ишлай билгани туфайли муваффақият қозонган Нейт Сильверни олайлик. Агар унинг иш услубига чукурроп назар солсак, аниқ фактларга асосланган сайлов прогнозларини ишлаб чиқиши “Ким кўпроқ овоз олади?” деб, шунчаки браузердан қидиришдай осон эмаслигига амин бўламиз. Бунинг ўрнига у “StataCorp” компанияси ишлаб чиқкан машхур статистик таҳлил тизими – “Stata”га сўров натижаларини (250 дан ортиқ ижтимоий сўров ташкилотлари томонидан ўtkазилган минглаб сўровларни) юклайди. Булар ҳам ўрганиш осон восита эмас. Масалан, мана, Сильвер фойдаланадиган замонавий маълумотлар базаси билан ишлашни тушунишда керак

бўладиган буйрук турини келтираман:

МАНЗАРА ЯРАТ шаҳарлар ТАНЛАШ шаҳар номи, аҳолиси, пойтахтларнинг дengiz сатҳидан баландлиги, ИТТИФОҚ ТАНЛАШ номи, аҳоли сони, пойтакт бўймаган.

Ушбу турдаги маълумот базалари билан SQL деб номланган тил орқали мулокот килинади. Сакланган маълумотлар билан ишлаш учун уларга юқорида кўрсатилгандек буйрук берасиз. Бундай маълумот базаларига ишлов бериш нозик иш. Мисолдаги “Манзара” яратиш буйругини олайлик. У бир неча мавжуд жадваллардан маълумотларни йигиб, худди стандарт жадвал каби SQL буйруклари орқали бошқариш мумкин бўлган виртуал маълумотлар базасини яратади. Манзарани қандай яратиш, реал дунё ҳакидаги маълумотлардан натижа чиқаришни ўрганиш осон эмас.

Нейт Силвер фаолияти бўйича давом этиб, у фойдаланадиган бошқа технология – “Stata”ни кўриб чиқамиз. Бу жуда кучли восита – бошланғич билимнинг ўзи етарли эмас. Масалан, куйида ушбу дастурий таъминотнинг энг сўнгги версиясига кўшилган хусусиятларни келтираман: “Stata 13 тузатиш эфектлари, кўп қатламли GLM, кувват ва намуна ҳажми, умумлашган SEM, прогнозлаш, эфект ўлчамлари, лойиҳа менежери, узун кўрсаткичлар каби бошқа кўплаб янги функцияларни ўз ичига олади.” Силвер ушбу мураккаб дастурдан моделларни яратиш учун фойдаланади.

Ушбу тафсилотларни айтишдан мақсад шуки, ақлли машиналарни бошқаришни ўрганиб олиш анча мураккаб жараёндир.¹ Ушбу машиналар билан яхши тиллаша ола-

¹ Катта компаниялар фойдаланадиган технологиялар қанчалар мураккаблигини назарда тутсак, содда истеъмол маҳсулотларни – айниқса, мактабларда – юксак технологиялар иктиносига одамларни тайёрлайди деган ишонч пучлиги аён бўлади. Талабаларга “iPad” бериш ёки “YouTube”га уйга вазифа видеолар юклаш уларни юксак технологияли иктиносигётга тайёрлайди, дейиш “Hot Wheels” ўйини талабаларни автомеханикликка тайёрлайди дейишдек асоссиздир.

диганлар сафига кўшилиш учун мураккаб нарсаларнинг ишлаш принципини ўзлаштириш қобилиятингизни мукаммал ривожлантиришингиз шарт. Технологиялар шитоб ўзгариб кетаётгани боис, ўрганиш поён билмайди: буни тез-тез ва кайта-қайта бажаришга қодир бўлишингиз керак.

Мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш қобилияти, албатта, ақли машиналар билан яхши ишлаш учунгина зарур эмас. У деярли ҳар қандай соҳада, ҳаттоки технологияга алоқаси бўлмаган соҳаларда ҳам “супер юлдуз” бўлишингизда асосий роль ўйнайди. Масалан, дунёга машҳур йога мураббийси бўлиш учун анча мураккаб жисмоний маҳоратни эгаллаш керак. Яна бир мисол, тиббиётнинг маълум бир соҳасида муваффакият қозониш учун албатта тегишли жараёнлар бўйича энг сўнгги изланишлардан боҳабар бўлиб, тезда ўрганиб олишингиз лозим. Ушбу мисоллардан холоса шуки, агар ўргана олмасангиз, ривожлана олмайсиз.

Энди рўйхатдаги иккинчи қобилият, яъни юксак даражада маҳсулот тайёрлашни кўриб чиқамиз. Агар “супер юлдуз” бўлишни истасангиз, тегишли кўникмаларни ўзлаштиришингиз керак, аммо бу ҳам етарли эмас. Пинҳон имкониятингизни одамлар кадрлайдиган ёркин натижаларга айлантиришингиз керак. Масалан, кўплаб дастурчилар компьютерларни яхши дастурлашлари мумкин, аммо Дэвид Ҳанссон – бизнинг мисолимиздаги “юлдуз”имиз ўзига обрў келтирган лойиҳа – “Ruby on Rails”ни яратишида шу қобилиятидан фойдаланган. “Ruby on Rails” Ҳанссондан бор маҳоратини охиригача ишга солиб, мукаммал ва қийматли натижа кўрсатишини талаб киларди.

Ишлаб чиқариш қобилияти, шунингдек, ақли машиналарни ўрганмоқчи бўлганларга ҳам тегишли. Нейт Силвер учун катта маълумотлар тўпламларини бошқаришни ўрганиш ва статистик таҳлилларини амалга

ошириш етарли әмас әди: кейинчалик у машиналардан күпчиликни кизиктирадиган маълумотни ажратиб ола билиши ҳам лозим әди. Силвер “Baseball Prospectus”да кўплаб статистика мутахассислари билан ишлаган, аммо фактат у янги соҳа – сайловлар прогнозига бу маҳоратни татбик қила олди. Бу мисол иктисодиётимиз ғолиблари сафига қўшилиш учун яна бир йўлни кўрсатади: агар сиз янги маҳсулот ишлаб чиқармасангиз, канчалик кобилятли ва иктидорли бўлманг, ривожлана олмайсиз.

Технология остин-устун килиб юборган янги дунёда олға силжиши учун зарур икки маҳоратни аниқлаб ҳам олдик, энди эса кейинги савол: Қандай килиб бу маҳоратларни ривожлантириш мумкин? Мана шу ерда ушбу китобининг асосий ғоясига етиб келдик: *Юқорида тавсифланган икки асосий маҳорат нечоғли теран ишлашингизга боғлиқ.* Агар ушбу асосий малакани ўзлаштирмаган бўлсангиз, мураккаб вазифаларни ўрганиш ёки мукаммал натижага эришиш учун кўпроқ кийналишингизга тўғри келади.

Ушбу маҳоратларнинг теран меҳнатга боғликлиги бир карашда кўзга ташланимайди: у қунт билан ўрганиш, диккатни жамлаш ва унумдорликни такозо этади. Кейинги бўлимларда буларга чуқурроқ ёндашилади ва теран иш билан иктисодий муваффакият уйғулиги кутилмаган ўзгаришларга қандай олиб келиши очиб берилади.

ТЕРАН ИШ МУРАККАБ НАРСАЛАРНИ ТЕЗ ЎРГАНИШГА ЁРДАМ БЕРАДИ
“Онгингиз диккат “нурлари”ни жамловчи объективга айлансин; онгингизда хукмрон ва кизиқарли ғоя бўлиб ўриашган ҳар қандай нарсага интилинг.”

Ушбу насиҳат 20-асрнинг бошларида “Интеллектуал хаёт” номли мўъжаз, аммо таъсирили китобни ёзиб колдирган доминикан роҳиби ва ахлок фалсафаси профессори Антонен Сертильянжга тегишли. Сертильянж китобни ғоялар дунёсида тириқчилик қилаётганларга “онгни ривожлантириш ва теранлаштириш” учун қўлланма сифатида ёзган. “Интеллектуал хаёт”да Сертильянж

мураккаб материални ўзлаштириш зарурлигини таъкидлайди ва китобхоннинг ушбу вазифага тайёрланишига ёрдам беради. Шунинг учун унинг китоби одамлар мураккаб ақлий қўникмаларни қандай тез ўзлаштиришини яхшиrok тушунишда асқатади.

Сертильянжнинг юқоридаги насиҳати мағзини чақиш учун аввалроқ келтирилган иқтибосга қайтиш жоиз. У “Интеллектуал ҳаёт” китобида қайта-қайта такрорлайди: ўз соҳангизда илгариламоқчи бўлсангиз, тизимли равиша соҳангизга мувофиқ мавзуларни диккат нурларини жамлаган ҳолда тадқиқ этиб, улардаги яширин ҳакиқатни ёруғликка олиб чиқишингиз керак. У яна уқтирадики, ўрганиши дикқатни кучли жамлашни талаб этади. Бу гоя ўз давридан анча илгарилаб кетганди. 1920-йиллардаги мафкуравий ҳолатни кузатган Сертильянж ўзлаштирилиши қийин ишларни қандай уddaлаш сирини очиб берган эдики, буни англаш учун академияга етмиш йил керак бўлди.

1970-йилларда психологиянинг бир тармоғи, яъни амалий психология турли соҳалардаги эксперталар бошқалардан нимаси билан ажралиб туришини тизимли тадқиқ килишни бошлади. 1990-йиллар бошида Флорида Штат университети профессори К. Андерс Эриксон бу фоянинг ҳамма тарқоқ қисмларини илмий адабиётларга мос келувчи битта ном остида бирлаштира олди: *мақсадли машқ қилиши*.

Эриксон мавзуга доир асосий асарини куйидаги катта даъво билан бошлайди: “Биз [тажрибали эксперт ходимлар ва ўртамиёна ходимлар орасидаги] бу фарклар ўзгармас эканлигини инкор этамиз. Аксинча, тажрибали ва тажрибасиз ходим ўртасидаги фарқ маълум бир соҳада ўз касбий салоҳиятини ошириш мақсадида мунтазам равища ўз устида ишлашдадир.”

Хусусан, Америка маданиятининг фавқулодда истеъдод эгаларига меҳри анча баланд. (“Бу мен учун

қанчалик осонлигини биласизми?” дея ҳайкиради “Доно Уилл Ҳантинг” фильміда Мэтт Дэмон дүнёнінг олд математикларини йўлда колдирган исботларни топган пайти.) Эриксон илгари сурган ва кенг қабул қилинган (истиснолар ҳам бор²) изланишлар хulosалари ушбу мифларнинг мисини чиқармоқда. Ақлий зўриқиши талаб қилувчи вазифани уddaлаш учун машқ талаб этилади – жуда оз истисноли ҳолларда туғма истеъдод етарли бўлади. Шу жойда Сертильянж ўз вактидан анча илгарилаб кетганга ўхшайди. “Интеллектуал ҳаёт”да айтганидек: “Даҳоларнинг буюклиги уларнинг бор кучини муайян ишга – тўлик иктидорини намойиш қилган ҳолда йўналтира олишидадир.” Эриксон бундан яхшироқ изоҳ бериши мумкин эмас эди.

Шу ўринда, мақсадли машқ килиш биздан нимани талаб килиши ҳакида савол туғилади. Одатда, унинг асосий таркибий қисмлари куйидагича кўрсатилади: (1) Бутун эътиборингизни ўзлаштирумокчи бўлган маҳоратингиз ёки пухта ўрганишга интилаётган гоянгизга қаратинг; (2) дикқатни тўғри йўналтираётганингизни текшириш мақсадида бошқаларнинг фикр-мулоҳазаларини олиб туринг. Муҳокамамиз учун алоҳида аҳамиятга эга биринчи таркибий қисмда ургу берилганидек, мақсадли машқ килиш чалғишилар билан бир вактда бўла олмайди,

² Малcolm Гладуэлл ўзининг 2008 йилдаги бестселлери “Зукколар ва ландовурлар” китобида мақсадли машқ гоясини оммалаштиргач, у айниқса психологлар доираларида (Гладуэллга онд барча нарсадан шубхаланувчи гурӯҳ) машҳур бўлиб кетди. Лекин тадқиқотлар мақсадли машқни инкор этмади, балки аъло даражада фаолият юритишининг бошка усулларини ҳам топишга ҳаракат қилди. Эриксон ўзининг 2013 йилда ёзиг, 2014 йилда “Intelligence” журналининг 45-сони 81-103 саҳифаларда босилиб чиккан “Нима учун аъло даражада фаолият юритиш алоҳида аҳамиятга эга ва уни одий одамларни ўрганиб тушуниб бўлмайди: Танқидларга жавоб” мақоласида кўплаб шундай тадқиқотларни инкор қилди. Мазкур мақолада Эриксон ушбу танқидий мақолаларда баён қилинган тажрибаларнинг ўтказилиш усули хатолиги, ўргача, эксперт бўлмаган одамлар хулкларини ўрганиб, натижани умумлаштириб юборилиши нотўғрилигини таъкидлайди.

аксинча, бўлинишларсиз диккатни талаб этади. Эриксон таъкидлаганидек: “Таркок диккат мақсадли машқнинг асоси ҳисобланувчи жамланган диккатнинг айни аксиdir” (таъкид меники).

Психолог сифатида Эриксон ва бошка тадқиқотчилар нима учун мақсадли машқ муайян натижа бернишига кизиқмайди; улар буни шунчаки самарали хатти-харакат эканлигини аниклаш билан чекланади. Эриксоннинг ушбу мавзуга бағишлиланган илк йирик маколалари чиккандан сўнг ўтган ўн йилликларда нейрологлар шахснинг мураккаб вазифаларни бажаришини яхшиловчи моддий механизмларни ўрганмоқдалар. Журналист Дэниел Койл ўзининг 2009 йилги “Истеъдод кодекси” китобида сўз юритганидек, ўша олимлар бунинг жавоби нейронлар атрофини копладиган, хужайраларнинг тезрок ва тозароқ ишлашига имкон берадиган изолятор ёғ катлами – миелинга бориб тақалишига ишонади. Миелиннинг ижобий ўзгаришлардаги ролини тушуниш учун шуни ёдда туtingки, малакангиз хоҳ интеллектуал, хоҳ жисмоний бўлсин, миянгиздаги нейронлар ишлашига боғлик. Уибу янги фаолият илмига кўра, тегишли нейронлар атрофида кўпроқ миелин бўлиши мия хужайраларининг ўзаро ахборот алмашувини тезлаштиради. Бирор ишнинг устаси бўлиш миелинлашиш даражасига боғлик.

Буни тушуниш жуда мухим, чунки у мақсадли машқ нима учун муваффакият келтиришининг неврологик асосини изохлайди. Аник бир малакага диккатни жамлаш оркали ўша малакага дахлдор мия хужайраларини кайта ва қайта ишлатасиз. Миянинг тегишли кисми тўхтовсиз ишлаши олигодендроситлар деб аталадиган хужайраларин ўша кисмдаги нейронларни миелин катламлари билан ўрашига туртки беради, бу эса маҳоратинизни янада кучайтиради. Чалғимасдан, бажарилажак ишга эътибор каратиш зарурлигининг сабаби шундаки, бу миянинг тегишли кисми кўпроқ ишлашига олиб келади ва

мислинилашишни тезлаштиради. Бундан фарқли ўларок, агар диккат суст холатда (дейлик “Facebook”ни очиб кўйинб) янги ва мураккаб маҳоратни (масалан, SQL маълумотлар базасини бошқариш) ўрганмоқчи бўлсангиз, миянгизнинг турли кисмлари бир вактда тартибсиз ишлай бошлайди, кучайтириш лозим бўлган нейронлар гурухи зўрикиб ишламайди.

Антонен Сертильянж аклни диккат нурини жамловчи объектив сифатида ишлатиш ҳакида илк бора ёзиб қолдирганидан бўён ўтган бир аср мобайнода ушбу маҷозий ўхшатишдан “олигодендросит хужайралар” деган оддий изоҳга ўтиб қўя қолдик. Аммо тафаккур ҳакидаги бу фикрларниңг хulosаси бир: мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш учун ҳеч нарсага чалғимасдан диккатни жамлашингиз шарт. Ўрганиш эса бошқача айтганда, теран ишдир. Агар теранликдан чўчимасангиз, иктисадиётимида ўз ўринингизни топишингиз учун зарур бўлган мураккаб тизимлар ва кўнникмаларни ўзлаштириш осон кечади. Аксинча, теранликни хушламайдиган, саёзликка ўрганган кўпчилик инсонлардан бири бўлиб колсангиз, бу тизим ва малакаларга осонликча эга чикишини хаёл қилманг.

ТЕРАН ИШ САРА НАТИЖАЛАР БЕРАДИ

Адам Грант аъло натижа кўрсатган. 2013 йили Грант билан танишганимда, у Пенидаги Уортон бизнес мактабида ишлаётган энг ёш профессор эди. Бир йил ўтиб, ушбу бобин ёзишни бошлаганимда (ва энди ўзимнинг доимий ишим ҳакида ўйлай бошлаганимда), унинг лавозими янгиланди: у энди Уортондаги энг ёш тўлик профессор бўлди.³

Грантинг ўз соҳасида тез ўсиши сабаби жуда оддий: у натижа кўрсатарди. 2012 йилда Грант барчаси йирик

³ АҚШда профессор ўқитувчиларнинг уч даражаси мавжуд – асистент, кичик ва тўлик профессорлар. Даастлаб асистент профессор сифатида ишга қабул килинасиз ва муддатли ишлашга ўтсангиз, кичик профессор мақоми берилади. Тўлик профессорлик даражаси эса кўн йирик мекнатдан сўнг насиб этиши мумкин.

журналларда чоп этилган еттига макола ёзди. Бу унинг соҳаси учун жуда баланд кўрсаткичdir (унинг соҳасида профессорлар якка ёки ҳамкорликда ишлайди, уларда илмий тадқикотларига кўмак берадиган қўп сонли талабалари ва докторантлари йўқ). 2013 йили бу ракам бештага тушди. Шундай бўлса ҳам бу кўрсаткич ҳануз катта, аммо аввалгисидан пастрок. Унинг бу пастлашини тушунса бўлади – ўша йили бизнесдаги муносабатларга оид баъзи изланишлари ёритилган “Бер ва ол” номли китоби чоп этилди. Унинг китоби муваффакиятли бўлди дейишнинг ўзи етарли эмас, чунки у “New York Times Magazine” муковасини безаган йирик бестселлерга айланди. 2014 йилда Грант тўлиқ профессорлик лавозимига лойик кўрилганида, у ўзининг бестселлерига қўшимча равнинда олтмишдан ортиқ мақолаларини ҳам ёзиб улгурганди.

Мен Грант билан танишганимдаёқ, ўз илмий фалиятимни кўзлаб, унга профессионал салоҳияти юзасидан саволлар беришдан ўзимни тия олмадим. Бахтимга у бу борадаги фикрлари билан бўлишишдан мамнун эди. Мълум бўлишича, Грант юксак натижа кўрсатиш йўллари ҳакида кўп ўйларкан. У менга, масалан, ўз соҳасидаги бошқа бир неча профессор иштирок этган маҳорат дарсида фойдаланилган слайдлар тўпламини юборди. Мазкур дарсларда илмий ишни мақбул даражада қандай самарали бажариш тўғрисидаги фактик мълумотларга эътибор қаратилганди. Ушбу слайдларга ҳар мавсумдаги вақт тақсимотининг батафсил жадваллари, ҳаммуаллифлар билан муносабатларнинг ривожланиш чизмаси ва йигирмадан ортиқ номдаги ўкув адабиётлари рўйхати илова қилинган эди. Бу бизнес профессорлари китоб ўқишига муккасидан кетган ва вақти-вақти билан катта гояга қоқилиб кетадиган ҳардамхаёл анъанавий академикларга ўхшамасди. Чунки улар маҳсулдорликни тизимли равнинда ҳал қилиниши зарур бўлган илмий муаммо сифатида кўришади – худди Адам Грант эришгандек.

Грантнинг маҳсулдорлиги кўплаб омилларга бοғлиқ бўлса-да, унинг усулида ўзига хос бир ғоя бор: мурраккаб, аммо муҳим интеллектуал ишни узун, узлуксиз кисмларга тақсимлаш. Грант ушбу тақсимлашни бир неча босқичларда бажаради. У таълим бериш учун энг кулай пайт кузги семестр деб билади, чунки кузда бутун эътиборини талабаларга, уларни яхши ўқитишига сарфлай олади. (Бу усул иш берди, чунки Грант ҳозирда Ўортондаги энг олий даражали ўқитувчи ва бир талай таълим мукофотлари соҳибидир.) Кузни дарс бериш билан ўтказган Грант баҳор ва ёзда эътиборини факат тадқиқотларига қаратиш, чалғишиларсиз ўз иши устида ишлай олиш имконига эга бўларди.

Грант, шунингдек, вактини майда қисмларигача дик-қат билан тақсимлайди. Тадқиқотга бағишиланган семестр мобайнида у талабалар, ҳамкаслари учун эшиги очиқ вактлар ва факат тадқиқот билан шуғулланиш учун холи бўлиш вактларини белгилаб олади. (У одатда илмий мақола ёзишни учта алоҳида вазифага ажратади: маълумотларни таҳлил қилиш, мақоланинг қораламасини ёзиш ва қораламани таҳрирлаб, нашрга тайёр ҳолга келтириш.) Ҳар бири уч ёки тўрт кунни оладиган бу ишлар давомида у кўпинча электрон почтасига “оффисдан ташқарида” автоматик жавобини ёкиб қўяди, шунда хат юборувчилар унинг жавоб беришини кутмайди. “Баъзида бу ҳамкасларимни саросимага ҳам солиб қўяди. Улар “Сиз иш жойингиздасиз-ку, сизни офисингизда кўриб турибмиз-ку”, дея хуноб бўлишади”, дейди у. Аммо Грант учун ўз вазифасини битирмагунча мuloқотдан қатъий тийилиш муҳимроқ.

Тахминимча, Адам Грант бошқа жиддий тадқиқотлар билан шуғулланувчи ўртacha профессордан кўпроқ вакт ишламайди (умуман айтганда, бу тоифа ишга муккасидан кетганлар сирасига киради), шунга қарамай, ҳануз ўз соҳасидаги бошқа одамлардан кўпроқ натижага

эришишни уддаламокда. Бу жумбокнинг жавоби унинг ўз ишини тақсимлаш йўсинида, деб ўйлайман. Жумладан, ўз ишини қатъий ва узлукен ритмларга бўлган ҳолда, у унумдорликнинг қўйидаги конунини кўллади:

*Юқори сифатли натижса = (сарфланган вақт) x
(диққатнинг интенсивлиги)*

Агар ушбу формулага ишонсангиз, Грантнинг одатларини англайсиз: у кучли интенсив ишлаш орқали сарфлаган вақт бирлингигат тўғри келадиган самарадорликни оширади.

Самарадорлик ҳақидаги ушбу формуланни энди учрататётганим йўқ. Бу формула кўп йиллар олдин иккичи китобим “Қандай килиб аълочи талаба бўлиш мумкин?”ни тайёрлаётганимда эътиборимни тортганди. Ўшанда мамлакатдаги энг рақобатбардош мактабларнинг юкори рейтингга эга элликтача битирувчисидан интервью олдим. Интервьюларда шуни пайқадимки, энг яхши талабалар барча фанлар бўйича умумий баҳо рейтингида улардан кўйида турувчи талабалардан камроқ ўкиган. Бу ҳолатнинг изохларидан бирни юкорида баён килинган Грант формуласи эди: энг яхши талабалар унумдор ишлашда интенсивликнинг аҳамиятини тушуниб етган ва шунинг учун диққатни максимал жамлаш учун ўзларининг анъянавий методларидан воз кечган – тестларга тайёрланиш ёки мақола ёзишга кетадиган вақтни натижга сифатига таъсир килмаган ҳолда кескин кискартира олган.

Адам Грантнинг мисоли шуни кўрсатадики, ушбу интенсивлик формуласи нафакат талабаларнинг умумий баҳо рейтингига, балки бошқа аклий зўришини талаб киладиган ишларга ҳам тааллуклидир. Аммо нега шундай бўлиши керак эди? Бу саволга Миннесота университетининг бизнес профессори Софи Лерой кизиқарли тарзда жавоб беради. Лерой ўзининг 2009 йилдаги “Ишлаш нега бунча кийин?” мақоласида “эътибор қолдиги” эффекти деган атамани киритди. Мақоланинг ки-

риш кисмида муаллиф тадқиқотчилар бир вактда бирдан ортиқ вазифани бажаришга уринишининг ишга таъсирини ўрганиб чикканини айтади, лекин замонавий оғисларда бир нечта лойиҳа устида кетма-кет ишлайдиган одамларни учратиш одатий холдир. “Бир йиғилишдан иккинчисига борини, бир лойиҳа устида ишни бошлаб, кўп ўтмай бошқасига ўтиб кетиши – ташкилотлар хаётининг бир бўлаги”, дейди Лерой.

Мазкур тадқиқот иши аникладики, бирор А вазифадан Б вазифага ўтганингизда диккатингиз зумла ўзгармайди – диккатингиз қолдиги бириничи вазифада колади. Агар А вазифа чекланмаган ва интенсив бўлмаса, коллик кўпроқ колади, ҳатто бошқасига силжимасдан бириничи вазифани тугатсангиз ҳам диккатингиз маълум муддат бўлинганича колади.

Лерой лабораторияда вазифаларни ўзgartирниш орқали диккат колдиги эфектининг ишга таъсирини ўрганди. Ана шундай тажрибалардан бирида у тажриба иштирокчиларига сўз пазлларини очишни топширди. Синовларнинг бирида иштирокчилар ишига аралашиб, уларга бошқа қийин вазифани топширди. Яъни резюмелар билан танишиб чиқиб, ишга олиш бўйича тахминий карорлар чиқарнишлари кераклигини айтди. Бошқа синовда эса уларга кейинги вазифани бернишдан олдин пазлларни тугатишларига қўйиб берди. Пазл ва ишга ёллаш вазифалари оралиғида Лерой бириничи вазифанинг қолдиқ миқдорини аниклаш учун тезкор лексик карорлар ўйинини ўтказди.⁴ Шу ва шунга ўхшашиб тажрибалар натижалари аник бўлди: Вазифаларни ўзgartиргандан сўнг, диккат-эътибори бўлингган одамлар навбатдаги

⁴ Лексик карорлар ўйинида экранда харфиар катори кўрсатилади; баъзилари ҳакикий сўзларни ҳосил қиласа, баъзилари ундей эмас. Ўйиничи сўзининг ҳакикий ёки ҳакикий эмаслигини “ҳакикий” ва “ҳакикий эмас” тутгмаларини босини оркали тезроқ белгилаши лозим. Ушбу тестлар ўйинчининг онгидай нечта аник қалит сўз фаоллашганини хисобланига ёрдам беради, чунки кўпроқ фаоллик ўйиничини “ҳакикий сўз”ни у экранда зоҳир бўлган заҳотиёқ таниб олишинга ёрдам беради.

вазифада яхши натижа күрсатмайды ва қолдик қанча күп бўлса, бажарилган вазифа шунчалик чала бўлади.

“Дикқат қолдиғи” тушунчаси интенсивлик формуласининг не сабабдан тўғри эканлигини тушунтиришга ёрдам беради ва шу асосда Грантнинг самарадорлик сирини очиқлайди. Узок вакт давомида факат бир мураккаб вазифани бажариш орқали Грант дикқат қолдиғининг салбий таъсирини камайтиришга эришади ва бу, ўз навбатида, унга ягона вазифани сифатли бажаришга имкон беради. Грант макола устида бир неча кунлаб ёлғиз ишлаб, тўхтовсиз чалғишилар ичида ишлаётган одатдаги профессордан кўра анча юқори самарадорликка эришади.

Гарчи Грантнинг ҳаддан зиёд хилватнишинлигини тўлиқ такрорлай олмасангиз ҳам (иккинчи бўлимда теранликни режалаш учун турли хил стратегияларни кўриб чиқамиз), “дикқат қолдиғи” тушунчаси ҳамон аҳамиятли, зеро бироз бўлса-да чалғитувчи вазиятларда ишлаш иш натижангиз учун барибир заарли бўлиши мумкин. Почтангизга келган хатларга ҳар ўн дақиқада назар ташлаб кўйишингиз бир қарашда безараардек туюлади. Дарҳақиқат, кўпчилик бу ишни экранда почта кутисини доим очик қолдиришдан афзалроқ деб ўйлади. Аммо Лерой бу аслида ижобий ўзгариш эмаслигини уқтиради. Почтангизга қисқа вақтга кириб чикиш дикқат-эътиборингиз учун янги нишонни кўрсатади. Бундан ҳам ёмони хатларни кўргач, улар билан ўша дамда шуғуллана олмаслигингизни англаб, яна асосий вазифага қайтишга мажбур бўласиз. Бундай ҳал қилинмаган кескин бурилиш сабабли бўлинган дикқат ишлаш суръатингизни пасайтиради.

Ушбу индивидуал қузатувлардан аниқ бир аргумент чиқариш мумкин: Энг яхши натижа кўрсатиш учун битта вазифага тўлиқ дикқат килиб, чалғимасдан узок вакт ишлаш қерак. Бошқача айтганда, *сизнинг ишингиз сифатини кўтарувчи иш тури – теран ишидир*. Башарти, узок вакт давомида теранлик билан ишлашни ўзингизга

эп кўрмасангиз, профессионал ривожланиш учун тобора сув ва ҳаводек зарур бўлиб бораётган, сифат ва миқдор жиҳатдан самарали ишлаш қийин бўлиб бораверади. Истеъдодингиз ва малакангиз ракибларингизни бутқул йўлда қолдириб кетмаса, улар орасидаги теран ишловчилар сиздан ўзиб кетади.

ЖЕК ДОРСИ-ЧИ?

Нима учун айнан теран иш иқтисодиётимизда тобора муҳим аҳамият касб этаётган қобилиятларни ўстириши ҳақида ўз аргументимни келтирдим. Мазкур хulosага келишдан аввал, бу мавзу муҳокамасида учрайдиган бир саволга дуч келишимиз мумкин: Жек Дорси-чи?

Жек Дорси “Twitter”ни ташкил этишда ёрдамлашган, унинг бош ижрочи директори лавозимидан кетганидан сўнг эса тўлов-процессинг компанияси “Square”ни очди. “Forbes” журнали уни “анча қоидабилмас, ишқалчи” дея таърифлайди. Дорси, шунингдек, кўп вактини теран ишга сарфламайди, чунки узок вакт узлуксиз фикрлаш имконига эга эмасди – “Forbes” унга ўша таърифни берган чоғда Дорси бир вактнинг ўзида ҳам “Twitter” (раис сифатида), ҳам “Square”да бошқарувчилик вазифасини бажаарар, иш тартиби ўта тифиз эди.

Дорсининг таъкидлашича, ҳар куни иши якунлангач, унинг кўлида турли йиғилишларнинг ўттиздан кирк-тагача баёни бўлади ва кечаси уларни битталаб кўриб, саралаб чикади. Факат учрашувлар орасидаги қисқа танаффуслардагина унда вакт бўлади. “Асосан тик оёқда ишлайман, исталган одам келиб мурожаат қилиши мумкин, уларни тинглашим керак”, дейди Дорси.

Бундай иш услуби теран эмас. Дорсининг диккат қолдиғи шунчалик томир ёйганки, йиғилишлар орасидаги қисқа танаффусларда ҳам унга бемалол ҳалақит беришлари мумкин эди. Шунга қарамай, Дорсининг иши саёз, деб айтолмаймиз, чунки китобнинг кириш қисмида айтилганидек, саёз иш жуда қадрсиз ва осон бажарилади.

Жек Дорсининг киладиган иши эса иктиносидиётимизда ниҳоятда қадрланади. (Булар ёзилаётган вақтда 1,1 миллиард доллардан ортиқ бойлиги билан у дунёдаги энг бой одамлар мингталигидан жой олгани ҳам фикримиз далилидир.)

Жек Дорси муҳокамамиз учун жуда аҳамиятли, чунки у биз эътибордан четда қолдира олмайдиган гурух, яъни теранликсиз ҳам иши юришадиган шахслар сирасига киради. Ушбу қисмни “Жек Дорси-чи?” деб номлаганимда, унга умумий саволни ҳам кўшдим: Агар теран иш жуда муҳим бўлса, у ҳолда ҷалғишлар билан ишласа ҳам, омади юришган одамлар каердан келади? Бобга хулоса ясащдан аввал мазкур саволга аниқлик киритмасак, теранлик мавзуси батафсил ёритилган кейинги саҳифаларимизда бу савол сизни ўйлантириб қўйиши мумкин.

Дастлаб шуни билиб қўйишимиз лозимки, Жек Дорси йирик компаниянинг олий даражадаги иш юритувчисидир (аслида иккита компаниянинг). Бундай лавозимлардаги шахслар теран ишсиз ҳам ривожланувчилар тоифасида катта аҳамият касб этади, чунки уларнинг ҳаёти тинимсиз ҷалғишлардан иборат. “Vimeo” бош директори Керри Трейнор электрон почтасиз қанча вақт туро мумкинлиги ҳақидаги саволга шундай жавоб беради: “Шанба кунлари электрон почтамга қарамайман, ха, деярли қарамайман кўпинча кундузи... айтмоқчиманки, келган хатларни ўқийман, лекин доим ҳам жавоб ёзавермайман.”

Шу билан бирга, бу иш юритувчилар бугунги Америка иктиносидаги бошқа пайтлардагидан анчайин бой ва қадрли. Жек Дорси каби теранликсиз муваффакиятга эришганлар олий даражадаги иш юритишида кўп учрайди. Бу айни ҳақиқат бўлса ҳам, теранликнинг аҳамиятига заррача путур етказмайди. Нима учун? Чунки мазкур раҳбарларнинг фаолиятида ҷалғиш уларнинг ишларига хос хусусиятдир. Яхши иш юритувчилар автоматлаштирилиши қийин бўлган қарорлар чиқарувчи мотор бўлиб, IBMнинг “Jeopardy!” шоусида ўйнаган Уотсон компьютеридан фарқ

килмайды. Улар мاشақкат билан тажриба түплайды, уни ўз бозорларига мослаб мұкаммаллаштиради, кейин уни кун бўйи электрон хатлар, йиғилишлар, сайтларга ташрифлар ва шу каби нарсалар кўринишидаги маълумотлар билан тўлдиради. Бош ижрочи директордан тўрт соат вакт сарфлаб битта масала устида теран мушоҳада юритишни сўраш унинг қадрини ерга уриш билан баробар. Бунинг ўрнига ўша масалани теран ўйлаб, ечимини топиб, бошлиқка якуний қарор қабул килиш учун етказадиган уч нафар ақли ходим ёллаш афзалроқдир.

Ушбу ўзига хослик ўта мухим, чунки агар сиз йирик компанияларда олий даражали раҳбарлардан бўлсангиз, кейинги сахифалардаги маслаҳатларнинг сизга дахли йўқ. Бошқа томондан, бу яна шуни англатадики, ушбу раҳбарларнинг ёндашувини бошқа соҳаларга ҳам татбиқ қила олмайсиз. Дорси чалғиб ишлашга қизиктиради ёки Керри Трейнор электрон почтасини доимий текшириб туради. Аммо бу сиз ҳам уларга эргашсангиз муваффакият қозонасиз дегани эмас: уларнинг бундай феъллари корпоратив раҳбар сифатидаги баъзи жиҳатларидир.

Бундан кейинги ўринларда учрайдиган истисноли ҳолатларда ҳам айни шу ўзига хосликни эслашимиз жоиз. Иктисодиётимизда теранлик қадрланмайдиган баъзи соҳалар борлиги ҳам сир эмас. Касби такозоси билан доимий алоқада бўлиб турадиганлар қаторига раҳбарлардан ташқари, сотувчилар ва лоббиларни ҳам киритишимиз мумкин. Ҳатто теранлик асқатадиган соҳаларда дикқати бўлинган тарзда муваффакиятга эришганлар ҳам бисёр.

Шу билан бирга, ишим етарлича теран эмас экан-ку, деб хулоса чиқаришга ҳам шошманг. Ҳозирги одатларингиз сабабли ишингизда теранлик етишмаслиги касбингизга теранлик хос эмаслигини англатмайди. Кейинги бобда, масалан, ўз мижозларига хизмат кўрсатиши учун доимий электрон почта алокаси зарурлигига ишонган ўта муваффакиятли юкори даражадаги менежмент маслаҳатчилари ҳакида сўз юритаман. Ҳарвард профессори

уларни батамом интернетдан узилишга кўндирганида (тадқиқотнинг бир кисми сифатида), улар интернетдаги мулокот ўзлари ўйлагандек мухим эмаслигидан ажабланишди. Мижозлар ҳақиқатан ҳам уларга доимий мурожаат килиши шарт эмас эди ва шу бонс, диккати бўлинмаганда уларнинг маслахатчи сифатидаги ишлари яхшиланди.

Шунга ўхшаб, мен таниган бир нечта менежер ўз жамоасининг муаммоларига қулок тутиб, уларни тезда хал кила олганда кадрлари анча ошганини айтиб, мени ишонтирмокчи бўлди. Улар ўзларининг эмас, бошқаларнинг самарали ишлашига ёрдам беришни вазифалари деб билишади. Лекин кейинги мухокамаларда шу ойдинлашдики, бу вазифа бажарилиши учун диккатни бўладиган мулокотлар шарт эмас. Дарҳакиқат, ҳозирда кўплаб дастурий таъминот компаниялари “Scrum” лойиҳа бошқариш методологиясидан фойдаланади. Ушбу ёндашув бетартиб хабарлашишларни мунтазам, тартибли, жуда самарали учрашувларга алмаштиради. Учрашувлар ҳам чўзилиб кетмаслиги учун тик турган ҳолда ўтказилади.

Бошқача айтсак, теран ишлаш иқтисодиётимиздаги ягона кадрланувчи малака эмас ва бу қобилиятни ривожлантирмасдан ҳам яхши ишлаш мумкин, аммо бундай соҳалар камайиб бормоқда. Агар чалғишилар касбингиз учун мухим эканлигига ишончли далилларинигиз етарли бўлмаса, ушбу бобнинг бошида келтирилган сабабларни ҳисобга олган ҳолда теранлик ҳақида яна бир марта чукур ўйлаб кўринг.

Иккинчи боб

ТЕРАН ИШ НОЁБДИР

2012 йилда “Facebook” Френк Гери ишлаб чиккан янги бош офис режасини оммага эълон килди. Янги иморатнинг марказида, Марк Цукерберг таъбири билан айтганда, “дунёдаги энг катта очиқ зал” жойлашади: уч мингдан зиёд ходим тўрт гектардан ортиқрок майдонда, кўчма мебеллар билан жиҳозланган жода ишлайди. Албаттга, “Facebook” очиқ оғис гоясими илгари сурган Кремний водийсидаги ягона улкан ташкилот эмас. Бундан олдинги боб сўнгига танишганимиз Жек Дорси ўзининг “Square”ини жойлаштириш учун эски “San Francisco Chronicle” номли бинони сотиб олиб, уни дастурчилар умумий узун столларда ишилаши учун мослаштирди. “Одамларни оғисда очиқда ишилашга унадик, чунки омадли тасодифларга қаттиқ ишонамиз ва ора-сира тўқнаш келган ходимлар бир-бирига албатта янги бирор нима ўргатади”, дейди Дорси.

Кейинги йилларда йирик бизнесда кузатилаётган тренд – *тезкор хабарлашувнинг (instant messaging)* ортганидир. “Times” мақоласида айтилишича, бу технология энди “ўсмирлар гап сотадиган майдон” эмас, у компанияларга маҳсулдорликни ошириш, харидорларга жавоб беришни қуляйлаштиришга катта ёрдам беряпти. IBM компаниясининг бош ишлаб чиқариш менежери мақтанади: “Биз бир куннинг ўзида IBM ичida икки ярим миллион тезкор хабар жўнатамиз”.

Тезкор хабарлашув соҳасига кирган энг сўнгги муваффакиятли ракобатчилардан бири Кремний водийси стартапи “Hall”дир, у ходимларни факат чатлар билан чекланиб колмай, “чинакам ҳамкорлик” килишга чакиради. Сан-Францисколик таниш дастурчи “Hall”дан фойдаланувчى компанияда ишлар қандай кетишини тасвирлаб берди. Энг “самарали” ходимлар, унинг тушунтиришича, компанийнинг “Hall” аккаунтига янги савол ёки изоҳ келганда компьютер экранига огохлантириши чиқадиган килиб иловани созлаб қўяди. Огохлантириш келганда дарров хабарга жавоб тарикасида ўз фикрларини ёзди-да, киска танаффусдан сўнг ўзининг дастурлаш ишига кайтади. Уларнинг ишлани тезлигини дўстим хаяжон билан тасвирлади.

Учинчи тренд барча турдаги контент яратувчиларни ижтимоий тармоқтарда фаолликка ундаш бўлмоқда. Эски дунё медиа кадриятларини саклаб келаётган жой бўлмиш “New York Times” ҳам ходимларини “Twitter”да фаол бўлишга унダメокда, унга материал берувчи саккиз юздан ортиқ ёзувчи, мухаррир ва сураткашлар бугунги кунда “Twitter”да ўз шахсий сахифасини очган. Бу ноодатий эмас, балки янгича нормага айланди. Ёзувчи Жонатан Франзен “Guardian”га “Twitter”ни “зўраки тарақкиёт” деб атаб мақола ёзганида, унинг устидан роса кулиши. “Slate” онлайн журнали эса Франзеннинг шикоятларини “интернетдаги ёлғиз уруш” деди ва Женифер Уайнер исмли ёзувчи “The New Republic”да Франзенга жавоб ўзлон килди: “Франзен унинг ўзигина амал киладиган фатволарини жар солаётган якка-ёлғиз овоз”. Истеҳзоли #JonathanFranzenhates ҳештеги тезда машҳур бўлиб кетди.

Бизнесдаги бу уч трендни келтириб ўтишимга сабаб, уларда парадокс бор. Сўнгги бобда теран иш шиддат билан ўзгараётган иктисадиётимизда қадрлирок бўлиб бораётганини айтдим. Агар бу хакикат бўлса, бу маҳорат нафакат муваффакиятга интилаётган алохида шахслар,

балки ходимларидан янада жонбозликни кутаётган ташкилотлар томонидан ҳам рагбатлантирилиши керак эди. Афсуски, келтирилган мисоллардан кўриняптики, бундай эмас. Бизнес оламида теран ишдан бўлак кўплаб ғоялар илгари сурилмоқда, яъни биз юкорида кўриб чиккан тасодифий ҳамкорлик, тезкор алока ва ижтимоий тармоқлардаги фаоллик шулар жумласидан.

Ёмони шундаки, теран иш ўрнига бир талай трендлар олд ўринга чикмоқда, дард устига чипкон бўлиб, бу трендлар ходимнинг теранликка шўнгиб ишлаш маҳоратини сезиларли сусайтиради. Очик офислар, мисол учун, ҳамкорликка яхши имконият яратиши мумкин¹, аммо бу “ялии чалғишлиар” эвазига амалга оширилмоқда. “Офис биноларининг сирзи ҳаёти” номли Британия телевидениеси шоуси учун ўtkазилган тажриба иатижаларидан иктибос келтиреаск: “Бирор ишини энди бошлаган бўлсангиз-у, телефонингиз бирдан жирингласа, дикқатингиз тамомила чилпарчин бўлади, – дейди тажрибани бошкарган нейролог, – Сиз сезмасангиз ҳам миянгиз бу чалғишига жавоб кайтаради.”

Бу ҳолат реал вактдаги ёзишмаларининг ўсишига ҳам тегинилидир. Назарий жихатдан, электрон хатлар уларни очганингиздагина халакит беради, ҳолбуки тезкор мессенжер тизимлари доимо фаол ва бу чалғишлиар микёсии чандон орттиради. Калифорния университетидан информатика профессори Глория Марк диккат бўлиниши бўйича эксперт хисобланади. Кўп тилга олинган ушбу тадқиқотда Марк ва унинг шериклари ҳакиқий офислардаги интеллектуал ходимларни кузатди ва чалғини, ҳатто киска бўлганда ҳам, вазифани бажаришни анча вактга кечикитиради, деган хуносага келди. “Буни тажрибада катнашганлар ҳам ўта заарли бўлишини айтди” деб хулоса киласди Глория.

¹ Иккинчи килемда бу даъво нима учун асоссизлигини батафсил баён киласман.

Контент яратувчиларни ижтимоий тармоқларда фаолликка чакиришнинг ҳам теран ишлашга салбий таъсири бор. Жумладан, жиддий журналистларнинг дикқат марказида қатъий равишда журналистика билан шуғулланиш туради, яъни улар мураккаб манбалар ичига шўнгиган ҳолда воқеаларни бир ипга тизиб, ишонарли ёзишлари керак. Шунинг учун ҳам уларнинг дикқатни ҷалғитувчи онлайн ёзишмаларда иштирок этиши аввало уларнинг ишига алоқасиз бўлиб, камига чукуррок мuloҳаза килишига жиддий халал беради. Нуфузли “New Yorker” журналистларидан бир Жорж Пеккер ўзининг нега ижтимоий тармоқда ёзмаслиги ҳақидаги эссесида шундай дейди: “‘Twitter’ медиага мукласидан кетганларга қопкондир. Ундан чўчишимнинг асосий сабаби ундан маънавий устунлигим эмас, балки у билан ишлай олмаслигимда. Агар шундай қилганимда, ўғлим оч қолиши муқаррар эди.” Дарҳақиқат, у ўша эссени эълон қилганида “Чигални ёзиш” номли китобини ҳам ёзаётганди. У гарчи ижтимоий тармоқлардан фойдаланмаса ҳам, бу асар нашр қилингандан ҳеч қанча ўтмай Миллий китоб мукофотига (National Book Award) сазовор бўлди.

Хулоса шуки, ҳозирги бизнесдаги йирик трендлар одамларнинг теран ишлаш маҳоратини фаол сусайтиrmокда, ваҳоланки, бу трендлар ваъда қилган фойда (масалан, омадли тасодифлар, сўровларга тезкор жавоблар ва танилиш) теран иш орқали (мураккаб нарсаларни тез ўрганиш, асил натижалар кўрсатиш) топиладиган даромаддан анча кам. Бу бобдан кўзланган асосий мақсад ҳам ана шу номутаносибликка ойдинлик киритишdir. Теран ишлашнинг камёблиги мазкур одатнинг бაъзи бир камчиликлари сабабли эмас. Иш жойимиздаги чалғишиларни жон деб қабул қилишимизнинг сабабига чукур назар ташласақ, улар кутганимиздан анча мантиқсиз эканлиги – хато мuloҳаза ва ақлий меҳнат кишиларининг бетайинлиги натижаси эканини англаймиз. Мақсадим

– гарчи чалғышларга қучок очишимиз кўз юмиб бўлмас ҳодиса бўлса-да, унинг асоси мўртлиги, теран ишлаш этикасини шакллантиришга қарор килганингизда ундан осонгина қутулиш мумкинлигига сизни ишонтиришдир.

МЕТРИК ҚОРА ТҮЙНУК

2012 йилнинг кузидаги “Atlantic Media”нинг технологиялар бўйича бош директори Том Кохран вақти электрон почтада ўтиб кетаётганидан ташвишга тушди. Бошқа яхши технологлар каби у ҳам бу микдорни ҳисоблаб кўришга аҳд қилди. Ўз хатти-ҳаракатларини кузатиб, бир хафтада 511 электрон хат олиб, 284 та жўнатганини аниклади. Бу эса беш кунлик иш ҳафтаси учун кунига 160 та электрон хатга тўғри келади. Кохран яна ҳисобладики, битта электрон хабарга ўртача ярим дақиқа сарфласа ҳам, кунига барибир умумий ҳисобда бир ярим соати худди тармокроутери каби маълумот узатишига кетиб қолар экан. Бу эса Кохранга ишининг асосий кисми бўлмаган юмушга кўп вақт сарфлаётгандек туюлди.

У “Harvard Business Review” учун ўтказган тадқикоти ҳақидаги блогпостида бу оддий статистика компаниядаги умумий аҳвол ҳақида ўйлантириб кўйганини ёзган. “Atlantic Media” ходимлари ўзларига юклатилган маҳсус вазифага диқкат каратиш ўрнига қанча вақтини хат алмашибга сарфлаяпти? Шу саволга жавоб топиш илинжида Кохран компания миқёсида кунига нечта электрон хат жўнатилиши ва улардаги сўзлар сони бўйича статистик таҳлил ўтказди. Ва бу рақамларни ҳар бир ходимнинг ёзиш ва ўқиши тезлиги, маоши билан қўшиб таҳлил қилди. Натижга эса қўйидагича: “Atlantic Media” учун ҳар бир юборилган ёки қабул қилинган хат 95 центдан тушган, яъни ходимларга эмейлда ўтказган вақти учун ҳам йилига бир миллион доллардан ортиқ маблағ сарфлаган. “Юмшок” алоқа усули кичикроқ компания – “Learjet”ни сотиб олишга етадиган маблағни еб юборган, деб хулоса қиласи Кохран.

Том Кохранинг тадқикоти безаардек туюлган бир ишнинг қанчалик қимматга тушишини кўрсатди. Лекин бу ҳикоянинг аҳамиятли жиҳати ўша тадқикотнинг ўзи ва унинг мураккаблигиdir. Мана бундай оддий саволга жавоб бериш қанчалик қийинлигини бир кўринг: Электрон почтага боғланиб қолганимиз охир-окибат нимага таъсир этади? Кохран компания миқёсида тадқикот ўтказиб, ахборот технологиялари инфратузилмасидан статистик маълумотлар олиши, шунингдек, ходимларнинг маошлари, ҳарф териш ва ўкиш тезликлари ҳакида эринмай маълумот тўплаб, якуний натижасини дадил айтиш учун статистик моделларга асосланиб ишлашига тўғри келди. Хулоса бошқача чикиши ҳам мумкин, масалан, бу ерда доимий ва қимматга тушадиган эмейллардан фойдаланишдан кўрилган фойданинг заарга нисбати ажратилмаган.

Ушбу мисол теран иш салоҳиятини оширувчи ёки унга ғов бўлувчи кўплаб хатти-ҳаракатларни акс эттиради. Гарчи чалғишининг қимматга тушишини ва теранликнинг аҳамиятлилигини билиб турсак-да, Том Кохран аниклаганидек, бу таъсир миқёсини осонликча баҳолай олмаймиз. Бу чалғиш ва теранлик билангина боғлиқ одатларга хос хусусият эмас: умуман олганда, ақлий меҳнатнинг талаблари мураккаблашар экан, якка шахс бажарган ишнинг кийматини баҳолаш қийинлашиб бораверади. Француз иқтисодчиси Томас Пикетти бошликлар маошининг ҳаддан зиёд ўсиб бориши ҳакидаги тадқикотида буни якқол кўрсатиб берди. Унинг аргументи асосидаги ғоя шу: “Якка шахснинг умумий ишлаб чиқаришдаги хиссасини баҳолаш ҳақиқатда жуда кийин.” Бундай баҳолашнинг йўклиги туфайли, раҳбарлар оладиган катта маош ва уларнинг арзимас самарадорлиги ўртасида номутаносиблиқ келиб чиқади. Пикетти назариясининг баъзи тафсилотлари баҳсли бўлса-да, унинг якка шахснинг хиссасини баҳолаш қийинлиги ҳакидаги ўзак ғояси, унинг танқидчиларидан бири айтгандек, “шубҳасиз тўғридир”.

Шунинг учун, теран ишлаш салохиятини ўлдирувчи ҳаракатларни осон илғаш мумкин, деб ўйламаслигимиз керак. Том Кохран кашф қилганидек, бундай ўлчовлар осонликча илғаб бўлмайдиган хира худуддадир, бу худудни “*метрик қора туйнук*” деб атадим. Албатта, теран иш кийматини баҳолашнинг жуда қийинлиги бизнесда ундан воз кечиш кераклигини англатмайди. Тъсирини баҳолаш қийин бўлса ҳам, бизнесда гуллаб-яшнаётган кўплаб бошқа ҳатти-ҳаракатлар бор. Масалан, ушбу боб ибтидосида тилга олинган учта тренд ёки раҳбарларнинг Томас Пикеттини ўйлантирган катта маошларини эсланг. Аниқ ўлчовнинг йўклиги сабабли бизнесдаги ишлар бекарор инжикликлару кескин ўзгаришларга нишон бўлади, бу бекарорликда теран иш ривожланмайди.

“Метрик қора туйнук”нинг мавжудлиги бу бобда келтирилган аргументларнинг орт манзарасидир. Келгуси бобларда бизнесни теран ишдан узоқлаштириб, саёз ишларга йўналтирган турфа хил фикрлар ва бир тарафлама қарашларни келтириб ўтаман. Бу саёзликларнинг ҳеч бири, пойдеворга зарар бераётгани аникланганда эди, узоқ вакт сақланиб қолмаган бўларди, аммо “метрик қора туйнук” бу аникликнинг юзага чиқишига йўл қўймайди, оқибатда профессионал дунёда ўзгариш чалғишлиар томонга бўлмокда.

ЭНГ КАМ ҚАРШИЛИК ТАМОЙИЛИ

Иш жойидаги чалғишлиар ҳақида гап кетганда, улар орасида ҳозирда кенг тарқалган эмейлни ўқиш ва дарҳол жавоб ёзиш амалиёти – “*богланиши маданияти*”га алоҳида ургу беришимиз лозим. Ҳарвард бизнес мактаби профессори Лесли Перлоу ушбу мавзуни тадқиқ қилиш асносида ходимлар офисдан ташқарида ҳафтасига йигирма-йигирма беш соат вақтини электрон почтани кузатишга сарфлашини аниклади. Улар келган хат – хоҳ ички бўлсин, хоҳ ташки – бир соат ичиде унга жавоб ёзишни лозим кўришади.

Бошка кўпчилик сингари сиз ҳам бу холат ҳозирги замон тезкор бизнеси учун ўта мухим эканини таъкидлашингиз мумкин, бирок янада кизиги мана шу ерда келади: Перлоу бу даъвони текшириб кўрди. Батафсилроқ айтадиган бўлсам, у ахборот алмашиш асосий иш маданиятига айланиб улгурган “Boston Consulting Group” менежмент фирмаси раҳбарларини фирма ходимларидан бир гурухининг иш жараёнига бироз ўзгартиш киритишга қўндириди. Перлоу факат битта саволга жавоб топишни истарди: Доимий электрон мулокот ишингизда ҳакикатан керакми? Шу максадда у тажриба ўтказди: жамоанинг ҳар бир аъзосидан иш ҳафтасининг бир кунида, компаниянинг на ташкарисида ва на ичкарисида бирор ким билан боғланмасликни сўради.

“Дастлаб улар бунга каршилик килди, – эслайди профессор. – Фоямни қўллаб-куватлаган шеригим ҳар бир ходимининг бир кун алокадан узилиши ҳакида уларга билдириши кераклигини тушунтирганимда асабийлашди. Ходимлар ҳам ишидан айрилиб қолишдан кўркиб хавотирга тушди”. Лекин жамоа мижозларидан, ходимлар ишидан айрилмади. Аксинча, улар ишларидан, ўзаро яхшиrok мулокот ва ўрганишдан (ўтган бобда ёритилган теранлик ва маҳоратни шакллантиришини), ишда энг мухими бўлган “мижозларга янада сифатли хизмат кўрсатиш”дан кўпроқ завқ олди.

Шу ўринда кизикарли савол туғилади: Нима учун кўпчилик, Перлоу ўз тадқиқотида асослагандек, “боғланиш маданияти” ходимлар маҳсулдорлигига салбий таъсир қилса ҳам, пировардида катта ёрдам бермаса ҳам, “Boston Consulting Group”га эргашаверади? Менимча, бу саволнинг жавоби иш жойидаги аҳволда:

Энг кам қаршилик тамоӣили: Бизнес шароитида турли ҳатти-ҳаракатларнинг иш самарасига язти таъсир тўғрисида аниқ фикр қилмасдан, ҳозирги пайтдаги энг осон йўлни афзат кўриши.

Нега “богланиш маданияти” ҳамон барк ураётгани ҳакидаги саволга кайтсак, жавоб оддий, юкоридаги тамойилга кўра, чунки шундай килиш осонрок. Бунга камида икки йирик сабаб бор. Биринчиси – эҳтиёжларингизга нисбатан эътиборлилик. Агар саволингизга дарров жавоб олишга ёки бирор маълумотни осон топишга шаронт бўлса, бу албатта ҳаётингизни енгиллаштиради, хеч бўлмаса шу онда. Агар бу каби тезкор жавоблар олишга имконингиз бўлмаса, ишнингизни аввалдан режалаш, тартиблироқ бўлиш, сўровингиз жавобини кутаётганда ҳаммасини бир четга суриб, диккатингизни бошқа нарсага қаратишга мажбур бўласиз. Буларнинг ҳаммаси ишлаш тарзингизни янада қийинлаштириб юборади. (Ҳаттоқи улар кейинчалик қанчалик мамнуният ва самара олиб келса ҳам.) Боб аввалида айтилган тезкор хабарлашувлар кўпайиши ана шу ҳолатни кескинлаштириди. Башарти бирор соатлар ичida электрон хат олиш кунингизга яраса, демак бир дакиқа ичida тезкор хабарлашув орқали жавоб олиш бу ютукни янада кўпайтиради.

“Боғланиш маданияти” ҳаётни енгиллатишининг иккинчи сабаби, у почта кутиси орқали кунни ўтказишни мақбул амалиётга айлантиради, яъни сиз охириги расмий хатга тезкор жавоб ёзиб ташлаётганингиздан – ваҳоланки, унинг кетидан бир дунё бошқаси тўпланиб туради – гўё самарали ишлаётгандек мамнун бўласиз (бу ҳақда кўпроқ куйида). Агар электрон почтангизни иш кунингизнинг бўш вактида текширсангиз, нима устида ишлашингиз кераклиги, канча вакт ишлашингиз кераклигини чукурроқ мулоҳаза қилингиз лозим бўлади. Режалаш эса ҳаловатингизни бузади. Чунончи, Дэвид Алленнинг ракобатли иш жойларидағи мажбуриятларни ақл билан бошқариш бўйича анча машхур тизим ҳисобланувчи “Ишни бажариш” методологиясини ўрганиб кўринг. Бу тизим келгуси ишни режалаш бўйича ўн беш элементли схемани илгари суради. Бу технология билан хатлар

тизмасида самарали ишлаш мүмкін.

Мен бу ерда доимий электрон алоқаны мисол сифатида танладым. Лекин бу бизнесдаги терапи ишлашында халал берадиган, компания ишлаб чикарадиган эң мухим маңсулот кийматини тушириб, үсишта түсік бўладиган, ўлчовларнинг йўклиги сабабли кўпчиликни осон кармокка илинтирадиган одатлардан бири, холос.

Бошка бир мисол сифатида лойиҳалар учун муентазам равишда уюштириладиган учрашувларни олайлик. Бу йиғилишлар кўпайса, узок вакт диккат билан ишланини имконсиз килиб кўядиган даражада кун тартибини бўлиб ташлайди. Шундай бўлса, нега ҳамон бу йиғилишларни ўтказамиш? Сабаби оддий: улар осонроқ. Кўпчилик учун бундай муттасил йиғилишлар кунни режалашнинг энг содда (лекин бефойда) шакли бўлиб қолмоқда. Ходимлар ўз вакти ва мажбуриятини ўзи тартиблаш ўрнига, ҳар хафта ўтказиладиган йиғилишларда лойиҳа бўйича берилиган тоширикларни бажарин, зохирий самарадорлик кўрсатишига ҳаракат киласди.

Одамнинг асабига тегадиган яна бир одатлардан бири – келган хатни бир ёки бир нечта ҳамкасбга “Сизнинг бу ҳақдаги фикрингиз қандай?” ёрлиги билан тарқатишадир. Бунака хатларга жўнатувчининг арзимаган бир-икки сония вакти кетади, аммо тўлик ва батафсил жавобни юбораётган қабул қилувчининг қанча дакиқасини (агар соат бўлмаса) ва диккатини ўғирлаши мумкинлигини тасаввур килиб кўринг. Хатни жўнатувчи ўша хатга озгина ишлов бериб, бироз эхтиёткорлик қилганида томонлар ўз вактларини сезиларни тежаб қолиши мумкин эди. Хўш, воз кечиши осон ва вакгни ўғирловчи электрон почта хатлари нега бунчалик кенг таркалган? Жўнатувчининг нуктаи назаридан қарасак, бу иш осонроқ. Бу оз энергия сарфлаб, ўз почта кутисидан бирор нарсанни ҳеч курса вактинча тозалаш усулидир.

Метрик кора туйнук шарофати билан “Энг кам кар-

шилик тамойили” узок муддатли қониқиши ва чинакам киймат яратишини эмас, диккат кишлиш ва режалашнинг нокулайлигини вактинча юмшатувчи иш маданиятини таргиб килади. Шу орқали у иктисадиётда тобора кадри ошаётган теранликдан узоклаштириб, саёзлик сари бошлийди. Аммо метрик кора туйнук ёрдами билан теранликни саёзлаштираётган тренид факат бу эмас. Доим мавжуд бўлган ва доим такрорланадиган “маҳсулдорлик”ка талабин ҳам эътибордан четда колдирмаслик лозимки, қуйида шунга эътибор карагамиз.

БАНДЛИК САМАРАДОРЛИК МЕЗОНИ СИФАТИДА

Тадқиқотга ихтисослашган университетда профессор бўлиш осон иш эмас. Бирок бу касбнинг бир фойдали тарафи бор – аниқлик. Сизнинг илмий тадқиқотчи сифатида канчалик яхши ёки суст ишлаётганингизни шундай савол бериб аниқлаш мумкин: Бирор аҳамиятга молик мақола нашр қиляпсизми? Бу саволга жавоб “h-index” сингари биттагина ракам орқали хисобланиши ҳам мумкин. Бу формула унинг ихтирочиси Хорхе Хирш номи билан аталади. У нашр қилинган мақолангиз ва унга берилган ҳаволалар миқдорини ягона қийматга келтиради ва бу қиймат сизнинг ўз соҳангизга қанчалик хисса қўшаётганингизни кўрсагади. Масалан, компьютер илми бўйича 40 баллдан баланд “h-index”га эришиш анча қийин, эриша олсангиз, узок муддатли карьера учун кафолат бўлади. Агар “h-index”ингиз кичикроқ рақамини кўрсатса, ахволингиз чатоқ. Академиклар орасида илмий ишлар бўйича “Google Scholar” оммалашган бўлиб, у керакли мақолаларни осон топиб беради ва ҳатто “h-index”ингизни ҳафтасига бир неча марта автоматик аниқлаб сизнинг жорий мақомингизни кўрсатади. (Агар қизиқаётган бўлсангиз, бугун тоиг бу бобини ёзаётганимда менини 21 эди).

Бу аниқлик профессорнинг кандай ишлаши ёки ишламаслиги ҳақида бир қарорга келишини соддалаштиради.

Масалан, Нобел мукофоти совриндори физик Ричард Фейнман умри охирларида берган интервьюлардан бири да ўзининг ноодатийроқ унумдорлик стратегиясини куйидагича тушунтиради:

“Физикада чинакамига бир иш қилиш учун сизга бўлинмаган, мутлақ яхлит вақт керак бўлади... диккатни қамтиқ жсамлаш керак... Агар касбингиз бошқарувчилик бўлса, бу сизда вақт йўқ деганидир. Шундай қилиб, мен ўзим учун бир мифни ўйлаб топдим: мен масъулиятсизман. Мен фаол масъулиятсизман. Ҳаммага дангасалигимни айтиб юраман. Агар кимдир мендан қабул комиссиясига аъзо бўлишини сўраса, “Йўқ, мен масъулиятли эмасман”, дея жавоб бераман.”

Фейнман маъмурий вазифалардан қочарди, чунки улар унинг профессионал ҳаётидаги энг муҳим иши – “физикада чинакамига бир иш қилиш” қобилиятини пасайтириши мумкин эди. Тахмин қилишимиз мумкинки, Фейнман эмейлларга жавоб беришга нўноқ бўлиши, агар ундан очикофисда ишлаш ёки ижтимоий тармоқка ёзишни талаб қилсангиз, университетни ўзгартириши тайин эди. Ўзимиз учун нима аҳамиятлилигини аниқ билсак, нима аҳамиятсизлигини ҳам биламиз.

Профессорларни мисол тариқасида келтиришим боиси, улар аклий меҳнат кишилари орасида анчайин ажралиб туради, уларнинг аксарияти ўз вазифаларини канчалик яхши бажараётганини кўз-кўз килмайди.

Ушбу ноаниқлик хақида ижтимоий танқидчи Мэтфю Кроуфорд шундай фикр билдиради: “Менежерларнинг ўзлари бетартиб руҳий дунёда яшайди ва бажарини керак бўлган ноаник мажбуриятлардан асабийлашади.”

Гарчи Кроуфорд ўртача менежернинг аклий меҳнатдаги ташвишларини назарда тутган бўлса хам, у таъкидлаган “бетартиб руҳий дунё” бу соҳадаги қўплаб лавозим эгаларига тааллуқлидир. Кроуфорд 2009 йилда чиқкан “Меҳнат дарси – руҳ озиғи” китобида ўша бе-

тартибликтан қочиб, Вашингтондаги илмий марказ директорлигини топширгани, мотоцикллар таъмирлаш устахонаси очганини ёзди. Бузилган мотоциклни олиб, уни тузатиш учун тер тўкиб, сўнг муваффакиятни (унинг устахонадан ўзи юриб чиқканини) кўриш завқи турли мужмал докладлар ва алока стратегиялари атрофида кечган кунларидан фарқли ўларок, Кроуфордга муваффакият туйғусини берарди.

Шунга ўхшаш ҳолатлар кўплаб аклий меҳнат кишилари учун ҳам муаммо туғдиради. Улар жамоанинг самарали ишловчи аъзоси эканини ва муайян ютукларга эришаётганини кўрсатмоқчи бўлади, аммо бу мақсад ўзи нимани англатишни аниқ билмайди. Уларда ишларига нақадар муносиблигини кўрсатувчи “h-index” ҳам, терилиб турган таъмирланган мототцикллар ҳам йўқ. Ушбу бўшликини тўлдириш учун кўпчилик самарадорлик анча сезиларли бўлган пайтга – саноат асрига қайтаётгандек туюлади.

Буни тушуниш учун заводларда йиғув конвейерлари билан бир вактда пайдо бўлган, Фредерик Тейлор асос солган “Самарадорлик ҳаракати”ни эслаш лозим. Фредерик қўлида секундомер билан ишчиларнинг ҳаракат тезлигини текширгани билан машҳур. У ишчилар ишни уддалаш учун тезликни қандай орттираётганини ўрганганд. У вактда маҳсулдорликни баҳолаш осон эди: муайян вакт бирлигида ишлаб чиқарилган маҳсулот. Афтидан, бугунги бизнес дунёсида акслий меҳнат ходимлари бошқа ғоя тополмай, профессионал ҳаётларининг бетартиб майдонида ўз қийматини кўрсатиб кўйиш учун маҳсулдорликнинг эски таърифига мурожаат килишяпти. (Дэвид Аллен унумли иш оқимини тасвирлаш учун ўзига хос “ғалати матоҳлар” иборасидан фойдаланди.) Менимча, бу ходимлар зоҳирий бандликка интилмоқда, чунки қадр-қимматини намойини килишнинг яхшироқ йўли йўқ уларда. Бунга қўйидагича ном берайлик:

Бандлик самараадорлик мезони сифатида: ўз шишида самараадорлик ва қадрлиликни кўрсатадиган аниқ мезон йўқлиги боис, кўплаб ақлий меҳнат кишилари маҳсулдорликнинг саноатдаги мезонига юзланмоқда; кўзга кўринарли кўп иши қилиши.

Бу ҳолат бошка кўплаб терапиикдан чалғитувчи одатларнинг кенг тарқалгани сабабини изохлайди. Соатлаб электрон хатлар қабул килиб ва жўнатиб ўтирангиз, доимий равишда учрашувлар уюштириб, уларда фаол қатнашиб турсангиз, худди “Hall”дек тезкор хабарлашувга муккангиздан кетган бўлсангиз ёки учраган одамдан янги ғоя олиш илинжида оғис бўйлаб изғисангиз – булар бари омма олдида сизни банд одамдек кўрсатади. Агар бандликни маҳсулдорликнинг мезони деб билсангиз, бундай хатти-харакатлар ишинингизни яхши бажараётганингизга ўзингизни ва бошқаларни ишонтиришда жуда аскатади.

Лекин бу қараш ҳам жуда мантиксиз эмас. Баъзи бирорлар учун иш факат шундан иборатдек туюлади. 2013 йилда “Yahoo”нинг янги раҳбари Марисса Маер ходимларига уйдан ишлашини тақиқлаб қўйди. У “Yahoo” ходимлари компания серверига масофадан туриб кирадиган шахсий виртуал тармок журналларини текшириб чиккач шу карорга келганди. Маернинг дили хира тортди, чунки уйидан ишлаётган ходимлар кун давомида серверга жуда кам киради. У ходимларини эмейлларини текширишга (серверга кириш учун асосий сабаб) етарлича вакт сарфламагани учун жазолаётганди. “Агар ишлаётганингиз кўриниб турмаса, сизларни самарасиз ходимлар деб ҳисоблайман” дея таъкидлаган у.

Холисона ёндашсак, бу ғоя эскириб қолганини англаш кийин эмас. Ақлий меҳнат йиғиши конвейери эмас ва маълумотларни саралаб керагини олиш банд бўлиш билан доим ҳам тўғри келавермайди. Аввалги бобда ҳикоя килинган Уортон университетининг энг ёш профессори

Адам Грантни эсланг, у ёзиш учун ташки дунёдан ўзини имкон қадар ихоталашга ҳаракат килади. Бу иш эса омма кўз олдида банд бўлишининг айни аксидир. Агар Грант “Yahoo”да ишлаганида Марисса Маер уни ишдан бўшатиб юборини аниқ эди. Лекин Грантнинг стратегияси қанчалик самаралилигига гувоҳ бўлдик.

Банд бўлишга бу қадар эскича иштиёкни унинг салбий таъсирини фош килиш оркали бартараф этишимиз мумкин, аммо шу онда метрик кора туйнук ўргага чикиб, бундай аникликка тўсиқ бўлади. Ишдаги иоаниклик ва турли иш усувларининг самарасини тарозига солувчи ўлчовлар йўклиги кундалик юмушимизнинг бетартиб руҳий майдонида, холис қараганда, кулгили бўлган одатларнинг ривожланишига йўл очади.

Кейинги бобларда ҳатто ақлий меҳнатда муваффакиятга эришиш нима эканлигини яхши тушунадиганлар ҳам теранликдан ўзини олиб қочиши ҳакида сўз юритамиз. Сизни соглом фикрдан айириш учун биргина алдамчи мафкура етарли.

ИНТЕРНЕТ КУЛЬТИ

“New York Times”нинг Париждаги бюроси бошлиғи Алисса Рубинин олайлик. Аввал у Афғонистоннинг Кобул шаҳридаги бюробага раҳбарлик килар, урушдан кейин мамлакатдаги кайта куриш қандай кетаётганини ёритиб борарди. Бу бобни ёзаётганимда эса Рубин француз ҳукуматининг Руанда геноциидига алоқаси борлиги ҳакида жиддий таъсирли мақолалар чиқараётган эди. Рубин жиддий журналист, ўз ишининг устаси. У ҳам “Twitter”да ёзади, бу албатта бошлиғининг талаби бўлса керак, деб тахмин қилишим мумкин.

Рубиннинг профилида ҳар икки ё тўрт кунда бир хафсаласизлик билан ёзилгани кўриниш турган (ундаям “Times”нинг ижтимоий тармоқлар идораси қистови билан) кайдлар пайдо бўлади. Баъзи истисноларни хисобга олмаганда, унинг ёзганлари шунчаки ўзи якинда ўқиган

ва ёқтирган мақолалари ҳақида.

Ахир Рубин мұхбир-ку, ижтимоий медиа одами эмас. Унинг газета олдидаги қиймати мұхим манбаларни түплаб, ўрганиб, фактларни жамлаган холда ёрқии мақолалар ёзишдан иборат. Кликбейтларга мұбталолик замонида “Times”га тиҷорий муваффакият келтираётган нуфуз ва обрӯ Алисса Рубиндек мұхбирлар меңнаты шарофатидандир. Шундай экан, не боис, Алисса теран ишидан чалғиб, Кремний водийсидаги қайсиdir бир компания сайтига текинга; саёз контент етказиб беришга ундалмоқда? Энг мұхими, нима учун бу хатти-харакат күпчиликка маъқул кўринади? Бу саволларга жавоб бера олсак, нега теран иш жуда камёб бўлиб колганига доир мұхокама килмокчи бўлганим охирги трендни яхширок тушуниб оласиз.

Бу саволга жавобни Нью-Йорк университетининг марҳум профессори ва алоқа назариётчisi Нил Постмандан изласак бўлади. 1990-йиллар бошида, яъни шахсий компьютер инқилоби бошланган дастлабки паллада Постман жамият технологиялар билан таҳликали муносабатга киришаётганини таъкидлаганди. Биз янги технологияларнинг ижобий ва салбий жихатлари, улар берадиган самаранинг келтиражак муаммоларига нисбатини ортиқ мұхокама қилмаяпмиз. Аксинча, у юксак технологиями, демак яхши, дея мавзуни ёпяпмиз, деб таъкидлаган эди профессор.

Бундай маданиятни Постман “*технополия*” деб атади ва ундан инсонларни дадил огоҳлантириди. Мавзу бўйича 1993 йилги китобида шундай ёзди: “Технополия, Олдос Ҳаксли ўзининг “Янги жасур дунё”сида тасвирлаганидек, ўзига мукобилларни саҳнадан улоктиради, уларни на ноқонуний, на ахлоққа зид ва на обрўсиз килиб кўяди, аксинча, кўринмас ва охир-окибат аҳамиятсиз бир матоҳга айлантиради.”

Постман 2003 йилда вафот этди, лекинн ҳозир тирик

бўлганида 1990-йиллардаги хавотири интернетнинг кутилмаган ва шиддатли ўсиши шарофати билан бунча тез содир бўлганидан ҳайратга тушган бўларди. Ҳайнрятки, ҳозирги интернет даврида Постманинг интеллектуал меросхўри бор. У кўп тилга олинадиган ижтимоий танқидчи Евгений Морозовдир. Ўзининг “Ҳаммасини саклаш учун, бу ерни босинг” номли 2013 йилдаги китобида Морозов “интернет” (у атай унинг мафкура сифатидаги ролини кўрсатиш учун атамани қўштириноққа олади) аталмиш технополик васвасамиз юзидағи пардани олиб ташлашга уринади: “Интернетни оддий кабеллар ва тармоқ роутерларини жозибадор ва таъсирили мафкурага айлантириш кудратига эга донолик манбан сифатида кўриш бугунги дунё мафкурасидир”.

Морозов танқидига кўра, биз “интернет”ни бизнес ва ҳукуматнинг инқилобий келажаги билан маънодош кўрамиз. Компаниянгизни интернетпарвар килиш замонавийлик белгиси, ва аксинча, уни рад этиш ҳозирги машиналар даврида аравакаш қамчиси ясаш билан баробар. Эндиликда интернет воситаларини фойдадан умид килган сармоядорлар пул тиккан, ишининг боришини ўз ҳолига ташлаб кўядиган 20 яшарлар бошқарадиган компаниилар чиқарган маҳсулотлар сифатида эмас, балки ривожланиш ва, айтиш мумкинки, “янги жасур дунё”нинг нишонаси сифатида қабул киламиз.

“Интернет-марказчилик” (Морозов ишлатган яна бир атама) – бу технополиянинг бугунги кўриниши. Ана шу воқеликни англашимиз зарур, чунки у боб аввалидаги саволга ойдинлик киритади. “New York Times” ижтимоий тармоклар идорасига эга ва Алисса Рубин сингари ёзувчиларини ишдан чалғитувчи одатларга муттасил мажбурлайди, чунки интернет-марказли технополияда бу муҳокама килинмайди. Интернетни қабул килмаган мубобиллар эса Постман айтганидек, “кўринмас ва ахамиятсиздир”.

Бу кўринмаслик, олдинрок эслаганимиз Жонатан Франзен ёзувчилар “Twitter”да ёзмаслиги кераклигини даъво қилган кезда кўтарилиган шов-шувларнинг сабабини изоҳлайди. Одамлар китоб маркетингини яхши билгани ва Франзеннинг холосасига кўшилмагани учун эмас, балки жиддий бир киши ижтимоний тармоқиниң аҳамиятсизлигини даъво кила олиши уларни ажаблантирганди. Интернет-марказчилик технополиясида эса буидай баёнот мунозара эмас, балки байрок ёкиш, шаккокликдир.

Эҳтимол, якинда ўзим ишлаётган Жоржтаун университетига бораётган пайтим гувоҳ бўлганим воеа бу ишонч деярли универсал ёндашувга айланганини яхши кўрсатар. Коннектикут йўлига ўтиш учун светофор чироги ёнишини кутиб, музлатилган озиқ-овқатлар таъминоти логистика компаниясига тегишли юк машинаси ортида тўхтаб турдим. Музлатилган юкларни ташин – касаба уюшмалари ва маршрут жадвалини бошқаришида керак бўладиган даражадаги маҳоратни талаб қилувчи мураккаб ва ракобат кучли бизнес. Бу саноатнинг эски мактабига дахлдор соҳа бўлиб, истеъмолчиларга мўлжалланган, бугунги кунда катта эътибор козонаётган замонавий технологик стартапларнинг кўп жиҳатдан аксидир. Шунга карамай, ўша юк машинаси ортида кутаётганимда, эътиборимни тортган нарса бу компаниянинг кенг миёсли ва мураккаб ишлари эмас, балки каттагина харажат билан, эҳтимол, буюртма асосида тайёрланиб юк машинасининг орка томонига ёпиштирилган “Facebook’да бизга ‘лайк’ босинг” деган ёзув эди.

Теран иш технополияда бўлмайди, чунки у сифат, ижодкорлик ва маҳорат каби эскича ва нотехнологик кадриятлар асосига курилган. Боз устига, теран ишни кўллаб-куватлаш учун кўпинича янги ва юкори технологиялардан воз кечинига тўғри келади. Теран иш ижтимоний медиадан профессионал равишда фойдаланиш каби чалғитувчи илғор технологик одатлар таъсирида

суреб чиқарилди, бунинг сабаби эса теран ишнинг амалий жихатдан ахамиятсизлиги эмас. Ҳакиқатан, агар шу хатти-харакатларимизни ишимиз натижасига таъсирини тарозига соладиган қандайдир мезон бўлганида, хозирги технополия кулаши мумкин эди. Бирок метрик кора тўйинук бу аниклиник олдини олиб, аксинча, хамма нарсани интернетга, яъни Морозов кўрккан ашаддий мафкуравийликка йўналтиради. Бундай хаёт тарзида, теран иш “твіт”лар, “лайк”лар, ёрлик расмлар, постлар ва бошқа шу каби “шовкин-сурон”га карши туриши осон эмаслигидан ҳайрон қолмасак ҳам бўлади.

БИЗНЕС УЧУН ЁМОН, СИЗ УЧУН ЯХШИ

Бугунги ишбилиармонлик мухитида теран иш устувор бўлиши керак эди, аммо ундан эмас. Бу жумбокка берилган турли изохларни муҳтасар баён килдим. Булар: теран ишнинг оғирлиги ва саёз ишнинг енгиллиги; ишдан қўзланган аниқ максаднинг йўклиги; саёз иш зохираи бандлик бўлиб кўриниши; қийматли самара бериш-бермаслигидан қатни назар, ниманки интернетга оид бўлса, демак у яхши, деган эътиқод шакллангани. Ушбу трендларнинг барчаси теранликни бевосита баҳолашнинг қийинлиги ёки эътиборга олинмаслиги окибатида онгимизга сингиб кетган.

Теранликнинг ахамиятига ишонсангиз, бу ишончингиз бизнес учун нохуш янгилик сифатида кабул қилинади, чунки бу уларни ишлаб чиқаришининг катта ҳажмдаги ўсишидан мосуво килиши мумкин. Аммо сиз, яъни алоҳида шахс учун бунда бир фойда яшириндир. Тенгдошларнингиз ва иш берувчиларнингизнинг калтабинлиги сизга катта шахсий устунлик беради. Агар юкорида баён килинган трендлар давом этаверса, теранлик тобора камёб ва айни чоғда қимматли бўлиб боради. Теран ишда фундаментал бирор нуксон йўклигини ва унинг ўринини эгаллайдиган саёз ишларнинг мутлако нокераклигини билган ҳолда,

ушбу китобда келтирилган пировард мақсад томон ишонч билан кадам ташлашингиз мумкин: теран меҳнат килиш маҳоратингизни тизимли равишда такомиллаштириб, мўл мукофотларга эришиш.

Учинчи боб

ТЕРАН ИШДА МАЬНО БОР

Ричард Фаррер темирчи. У “Door County Forgeworks” номли устахонасида енг шимариб қадимий ва ўрта асрлар темирчиллик буюмларининг айнан нусхасини ясаш билан шуғулланади. “Барча ишларни қўлда бажараман, ижодкорлигим, хомашё билан бевосита муносабатимни чекламайдиган, ишни енгиллаштирувчи асбоблардан фойдаланаман, – деб тушунтиради у. – Юз марта болғалаб бажарадиган ишимни катта машина бир уринишда дўндиради. Бу менинг мақсадимга зиддир. Барча ишларим уларни икки қўл ясаганига далолат килиши керак.”

PBSнинг (Public Broadcasting Service) 2012 йилги хужжатли фильмни Фаррернинг оламига назар ташлайди. У Мичиган кўлининг гўзал Осетр кўрфазидан унча узок бўлмаган Висконсин кишлок фермасидаги устахонага айлантирилган омборда ишлар экан. Фаррер тез-тез омборхона эшикларини очик қолдириб кетарди (металлни совутиш максадида бўлиши мумкин) ва унинг тер тўкаётгани ферма далалари бўйлаб уфқача чўзиларди. Манзара ҳаловат беради, аммо иш бир қарашда оғир туюлади. Хужжатли фильмда Фаррер викинглар даврига оид шамширии қайта ясаётгани тасвиirlанган. Ишни бир яrim минг йиллик техникани қўллаган ҳолда пўлатни (ўша давр учун металлнинг жуда соғ шакли) эритишдан бошлайди. Натижада эса уч ёки тўртта тахланган смартфон ҳажмига тенг эритма олиниб, унга шакл берилади ва узун, улуғвор

килич тифи сайқалланади.

“Бошланғич боскич жуда оғир кечади”, дейди Фаррер камера қархисида пўлатни астойдил киздириб, уни болғалаб, ағдариб, яна болғалаб, сўнг яна оловга кўяр экан. Фильмда бошловчининг айтишича, болға ёрдамида шакл бериш учун ҳам саккиз соат вакт кетар экан. Фаррернинг ишини кузатаркансиз, сиз учун меҳнатининг мазмунни ўзгаради, унинг шунчаки болға билан шахтада тош казишга ўхшамаслиги аёи бўлади: ҳар бир зарба, қанчалик залварли бўлмасин, диккат билан бошқарилади. У металга соколи ва кенг елкалари устига чикариб қўйилгандек турган ингичка рамкали қўзойнаклари ортидан синчиклаб қараб аник уради. “Металга ниҳоятда эҳтиёткор муносабатда бўлишингиз керак, акс ҳолда уни синдириб қўясиз”, дея тушунтиради у. Яна бир неча болға зарбасидан сўнг у қўшимча қиласиди: “Унга уриб шакл берасиз, аста-секин ўчгач, ундан завқ ола бошлайсиз.”

Фаррер болғалаб керакли шаклни ясаб олгач, метални эҳтиёткорлик билан ёнаётган қўмирнинг торгиниа козонида айлантира бошлайди ва киличининг тайёр бўлганини билдирувчи товуш чиккунча кузатади. Иссиқдан кизариб кетган тигни даст кўтариб авайлаб ушлаганча, совутиш учун ёғ билан тўлдирилган идишга солади. Қиличининг синиб кетмаслигига ишонч ҳосил килгач (бу боскичдаги одатий холлардан бири), уни ёғдан тортиб олади. Металда колган иссиқлик ёқилгини алангалаатади, килични сарик олов куршайди. Фаррер ёнаётган тигни кучли қўлларида боши узра кўтаради ва оловни ўчиришдан олдин бир зум унга тикилади. Ушбу киска танаффус пайтида алнга ёруғида унинг юзидағи кувонч кўринади.

“Ҳаммасини тўғри бажариш – энг мураккаб иш, – дейди Фаррер, – Ана шу қийинчиллик мени кизинтиради. Менга қиличларнинг кераги йўқ, лекин уларни ясашим лозим.”

Ричард Фаррер мохир уста бўлиб, иши тийракликни талаб этади – хатто дикқатнинг бироз бўлиниши ҳам, ўнлаб соатлик меҳнатини бир зумда ҳавога совуриши мумкин. У, шунингдек, ўз килаётган ишидан маъно топган одамдир. Ҳунармандлар дунёсида теран меҳнат ва яхши ҳаёт ўртасидаги боғликлек яққол кўзга ташланади. “Ўзини қўл меҳнати оркали намойиш этишдан мамнунлик инсонга ором беради”, дейди Кроуфорд ва биз бунга ишонамиз.

Аммо эътиборимизни аклий меҳнатга каратсак, бу алока мўртлашади. Масаланинг бир томони бу – аниклик. Фаррер сингари ҳунармандларнинг максади аниқ, аммо амалга ошириш кийин. Афсуски, аклий меҳнатда бирор ишчининг нима қилиши ва унинг бошқа ишчиларнидан нимаси билан фарқ қилишини аниқ айтиш кийин: бугунги кунда афтидан ҳамма ақлий меҳнат ишчилари тинка куритар эмейллар ва “PowerPoint” дастурида ишлайди, факат слайдлардаги жадваллар мазмунни касбларни фарқлаб туради, холос. Фаррернинг ўзи бу рангсизликни шундай изоҳлади: “Ахборот дунёсининг катта йўлларнио кибер фазосидан кўнглим аллакачон совиб бўлган”.

Ақлий фаолиятдаги теранлик ва маънолилик ўртасидаги боғликлекни лойқалатувчи яна бир ҳолат – ходимларни саёз ишларга ундаётган овозлар гирдоби. Аввалиги бобда айтилганидек, биз интернет билан боғлик ҳар нарса инновацион ва зарур деб қабул қилинган даврда яшамоқдамиз. Тезкор электрон хатлар ва ижтимоний тармоқларда фаол иштирок этиш каби теранликка гов бўлувчи одатлар мактамоқда, аксинча, улардан юз ўғирганлар шубҳа остида қолмоқда. Бирор кимса Фаррерни “Facebook”дан фойдаланмагани учун айбламайди, лекин агар ақлий меҳнат кишини шундай қарорга келса, шахсий тажрибамда гувоҳи бўлганимдек, унга эксцентрик – ғалати одам сифатида қаралади.

Ақлий фаолиятда теранлик ва маъно ўргасидаги боғлиқлик унчалик равшан эмаслиги, бу боғлиқлик амалда йўклигини англатмайди. Ушбу бобнинг мақсади теран меҳнат ахборот иқтисодиётида ҳам ҳунармандчилик соҳасида бўлгани каби мамнуният ва коникиш бера олишига сизни ишонтиришдир. Кейинги бўлимларда ушбу фикримнинг тўғрилигини асослаш учун учта аргумент келтираман. Мазкур аргументлар миқёси хусусийдан умумийга томон боради: неврологик нуктаи назардан бошланиб, психологияк кейин фалсафий ёндашувгача ёритилади. Теранлик ва ақлий фаолиятга қай ёндан хужум қилишингиздан катъи назар, теран фаолиятни саёзликдан устун қўя билсангиз, Ричард Фаррер каби ҳунармандларни ҳаяжонга солган маънога сиз ҳам эришасиз. Шундай килиб, биринчи бўлимнинг охирги бобидан асосий холоса шуки, теран ҳаёт нафақат иқтисодий фойда келтиради, балки ҳаётни мазмунли қиласди.

ТЕРАНЛИК УЧУН НЕВРОЛОГИК АРГУМЕНТ

Илмий мавзуларда ёзувчи Уинифред Галлагер, кутилмаган ва мудхиш воеадан сўнг – унга шунчаки саратон эмас, балки ўта авж олиб кетган жиддий саратон ташхиси қўйилгач, дикқат ва баҳт ўртасидаги боғлиқликка дуч келди. У ўзининг 2009 йилги “Завқ” номли китобида ёзганидек, ташхисдан кейин касалхонадан чиқаётуб, тўсатдан кучли савқи табиийни ҳис этган: “Бу касаллик менинг бутун дикқатимни ўғирламокчи бўлди, лекин мен бор эътиборимни имконим қадар ҳаётимга қаратдим”. Шундан кейин муолажалар дармонини анча куритса-да, Галлагер миясининг нобадий асаллар ёзиш жараёнида тобланган қисми унинг энг яхши нарсаларга – фильмлар, саир ва 6:30 мартинига дикқатини қаратишга ёрдам берди. Бу вактда унинг ҳаёти қўркув ва ачиниш билан ўтган бўларди, аммо роҳатбахш бўлди, деб таъкидлайди унинг ўзи.

Галлагернинг қизиқувчанлиги қучайиб, дикқатнинг –

нимага эътибор бериш ва нимани эътиборсиз қолдириш – ҳаётимиз сифатини белгилашда қандай аҳамиятга эгалигини яхширок тушунди. Беш йил илм-фан янгиликларини ёзиб, у аклининг “кенг қамровли назарияси” гувоҳи бўлганига ишонди:

“Ойга шиора қилаётган бармоқтар сингари, антропологиядан тортиб, таълимгача, феъл-автор иқтисодидан тортиб, оилавий маслаҳатгача бўлган илмлар бир овоздан дикқатни моҳирона бошқарши яхши ҳаёт кечиришининг тамал тоши ва тажсрибангизни ҳар жиҳатдан бойитишнинг ҳақиқий қалити эканини таъкидлайди.”

Ушбу тушунча кўпчиликнинг ҳаёт тажрибаси ҳақидаги субъектив тушунчаларини остин-устун қилади. Биз шароитимизга қаттиқ эътибор берамиз, чунки нима юз берса (ёки юз бермаса), туйғуларимизга таъсир қилади деб ўйлаймиз. Шу нуткан назардан, кунингизни қандай ўтказишингизнинг майда тафсилотлари унчалик муҳим эмас, чунки лавозимга кўтарилиш, яхши уйга кўчиб ўтиш ёки ўтмаслигингиз кабилар муҳимроқдир. Галлагернинг фикрича, ўнлаб йиллар мобайнидаги тадкиқотлар бу тушунчанинг аксини кўрсатди. Миямиз дунёқарашимизни нимага эътибор беришимиизга асосан шакллантиради. Агар саратон ташхисини ўйлаб юраверсангиз, сиз ва сизнинг ҳаётингиз баҳтсиз ва тунд бўлиб қолади, лекин ноҳу什 хаёлларни қувиб, эътиборингизни кечки мартинига қаратсангиз, гарчи иккала сценарийда ҳам вазият бир хил бўлса-да, ҳаётингиз янада ёқимли бўлади. Галлагер шундай хulosалайди: “Сизнинг кимлигингиз, нимани ўйлаётганингиз, нимани ҳис килишингизу бажаришингиз, нимани яхши кўришингиз – эътиборингиз қаратилган нарсаларнинг умумий йиғиндиси.”

“Завқ” асарида Галлагер онг ҳақидаги ана шу тушунчани кувватлайдиган тадкиқотларни келтиради. Жумладан, Шимолий Каролина университетидан ҳиссиёт-

ларнинг ақлий баҳоланишини ўрганган психолог Барбара Фредриксоннинг сўзларини келтиради. Фредриксоннинг изланишлари кўрсатадики, ҳаётингизда нохушлик содир бўлгач, нимага эътибор бернишингиз, сизнинг келгусидаги ўй-хаёлларингизни белгилайди. Ушбу оддий танловлар хис-туйғуларингизни “қайта тиклаш тугмачаси” бўлиши мумкин. У уй ишларининг нотенг тақсимоти устида жанжаллашаётган эр-хотинни мисол сифатида келтиради. “Жуфтингизнинг худбинлиги ва ялковлиги ҳакида ўйлашдан кўра, – дейди у, – хеч бўлмаганда можарога сабаб бўлган нарсага эътибор қаратсангиз бўларди, чунки бу муаммо ечими ва кайфият яхшиланишига биринчи кадамдир. Бу ҳаётининг ёруғ томонига қарашга ундовчи жўн насиҳат каби туюлади, лекин Фредриксон ушбу ҳиссий “таъсир кучлари”дан тўғри фойдаланиш ишув шартдан кейин сезиларли ижобий натижалар беринши мумкинлигини аниқлади.

Олимлар ушбу таъсирни неврологик даражагача барча боскичларда кузатиши мумкин. Стэнфорд психологи Лаура Карстенсен салбий ва ижобий тасвиirlар кўрсатилган тажриба қатнашчилари миясининг ФМРТ сканерида олинган суратларидан фойдаланган. Психолог ёш қатнашчиларнинг амигдаласи (хиссиётлар маркази) хар иккала тасвири кўрганда ҳам фаоллашганига гувоҳ бўлди. Аксинча, кекса одамларни сканердан ўтказганда, уларнинг ҳиссиёт маркази улар факат ижобий суратларни кўргандагина фаоллашган. Карстенсеннинг тахминича, кексалар салбий суратни кўрганда уларнинг олд бош мияси амигдала фаоллашувини чеклашга ўрганган. Ушбу кекса қатнашчилар хаёт шаронти ёшларнидан яхширок бўлгани учун эмас, балки уларнинг мияси олинган салбий кўзғалишни эътиборсиз колдириб, ижобийларнини кабул килишга ўргангани учун ўзини баҳтлироқ ҳис килади. Улар ўз дикқатини мохирона бошқарни орқали бирор бир нарсани ўзгартирмасдан ўз дунёсини яхшилай олдилаr.

Яхин ҳаёт қуришида теран ишнинг аҳамиятини чукуррок англаш максадида яна Галлагернинг назариясига мурожаат киламиз. Ушбу назарияга биноан, бизнинг дунёмиз нимага эътибор каратаётган бўлсак, ўшанинг оқибатидир. Демак, бирор ишга вакт ажратаётиб, у яратган аклий оламга бир лаҳза назар ташланг. Сиз килич ўткирлаётган Фаррер бўласизми ёки алгоритм тузатётган компьютер дастурчисими, ўша килаётган теран меҳнатингизда жозиба ва аҳамиятлилик хисси мавжуд. Шу боис, Галлагер назариясида таъкидланадики, шу алфозда етарлича машгул бўлсангиз, ички дунёнгиз мазмун ва аҳамият жиҳатдан канчалар бой эканлигини англайсиз.

Шунингдек, иш тартибинингизда завқли диққатни ривожлантиришининг яширин, лекин анча аҳамиятли фойдаси ҳам мавжуд: диққатни бу тарзда жамлаш эътибор марказнингизни ҳаётимизни қамраб олган ва кутулиб бўлмайдиган ёкимсиз, сон-саноқсиз майда-чуйда нарсалардан йироклантиради. (Кейинги бобларда сўз юритадиганимиз психолог Михай Чиксентмихайи бу афзалликка берган батафсил изоҳларидан бирида “Муаммолар ҳакида кайғурмаслик, кераксиз икир-чикирларни ўйламаслик учун диққатни пухта жамлаш”нинг фойдасини таъкидлайди.) Бу хатар, айникса, ноўрин электрон мулокотларга қарамлик кўплаб чалғиниларга сабаб бўлувчи аклий фаолиятда сезилади – агар эътибор билан ёндашилса, аклий фаолият онгимиз қурган дунёда маъно ва аҳамият яратниши мумкин.

Бу қарашни янада аниқлаштириш учун ўзимни синовдан ўтказаман. Бу бобни ёзишга киришишидан аввал ўзим жўнатган охирги бешта электрон хатни кўриб чиқайлик. Кўйнда ўша хатлар мавзуси ва қисқача мазмунни берилган:

Re: ШОШИЛИНЧ колюнориј Бренднинг рӯй-хатдан ўтгани. Бу хабар веб-сайт эгаларига ўз

доменларини Хитойда рўйхатдан ўтказишга ёрдам беришни ваъда килган фирибгар компаниянинг одатий алдамчи таклифига жавоб тарзида ёзилган. Улар кераксиз хабарлар жўнатавериб асабимга тегишганди, шунинг учун вазминлигимни йўқотиб (албатта, фойдасиз), уларга хатда ҳеч бўлмаса “веб-сайт” сўзини тўғри ёзганда ишончлироқ бўлишини айтиб жавоб ёздим.

Re: СР. Бу хабар оиласмининг бир аъзоси билан у “Wall Street Journal”да ўкиган макола юзасидан сухбат эди.

Re: Муҳим маслаҳат. Бу эмейл энг яхши пенсия сармояси стратегиялари ҳакидаги сухбатнинг бир кисми.

Re: Fwd: Study Hacks. Бу хат шаҳримизга келган танишим билан учрашишга вақт топишга уринаётган пайтимдаги (чунки унинг вакти тифиз эди) сухбатнинг бир парчаси.

Re: Шунчаки қизиқ. Буниси эса бир ҳамкасбим билан бирга офис ички тартибидаги баъзи тиканли масалаларга (илмий бўлимларда тез-тез учрайдиган сийкаси чиқкан муаммолар) доир сухбатимизнинг бир кисми.

Ушбу хатлар аклий фаолиятда дикқат-эътиборингизни банд килувчи саёз юмушларга яққол мисолдир. Юкоридаги намуналарда келтирилган баъзи масалалар зарарсиз, жумладан, қизикарли маколани муҳокама килиш, баъзилари эса жуда чарчатади, масалан, пенсия жамғармаси стратегияси тўғрисидаги сухбат (бундай турдаги муҳокама тўғри иш килмаётганингиз ҳакидаги одатий гаплар билан якунланади), баъзилари жахлингизни чикаради, чунки ўзи шундоғам банд бўлган кун тартибига яна бир йиғилишни тикишади, баъзилари ғазабнок, жумладан, спамларга ошкора жаҳл билан жавоб кайтарилади,офисдаги муаммолар ҳақида айтилади.

Аксарият аклий меҳнат ходимлари иш кунининг кўп қисмини шу турдаги саёз ташвишлар билан ўтказиб юборади. Ҳатто улардан ишларини астойдил бажариш талаб этилса ҳам, электрон почталарини тез-тез текшириб туришини канда қилмаслиги уларнинг дикқат марказида айнан нима туришини қўрсатади. Галлагер бу иш кунини режалашнинг аҳмоқона усули эканлигини таъкидлайди, чунки онгингиз кундалик стресс, асабийлашиш, жаҳлдорлик ва икир-чикирлар асосида ишдаги ҳаётингизни бошкаради. Электрон почтангиз таъсирида яралган онгин-гиздаги оламда яшаши ёқимли эмас.

Ҳамкасларингиз жуда самимий, меҳрибон ва ўзаро муносабатларингиз доимо илик бўлса-да, дикқатингизни саёзликнинг алдамчи оқимиға қўйиб берсангиз, Галлагер аниқлаган бошқа неврологик тузокка тушиб қолишингиз эҳтимоли бор: “Дикқат бўйича беш йил мобайнида тайёрлаган хабарларим баъзи ҳақиқатларни тасдиклади. Уларнинг орасида шундай тасаввур бор: эринчок онг – иблиснинг устахонаси... Сиз дикқатни йўқотганингизда, онгингиз тўғри йўлдан кетиш ўрнига хато йўналишни танлайди”. Неврологик нуктаи назардан қарасак, дикқатингизни тортган аксар саёз ишлар заарсиз ёки кизиқдек қўринса ҳам, саёз ишлар билан тўлган кунингиз толиқтирадиган, хафа киладиган кундир.

Ушбу топилмаларнинг мањиноси аник. Ишда (айниқса ақлий ишда) теран фаолиятга кўпроқ вақт ажратиш инсон миясига мураккаб неврологик механизмлар орқали шундай туртки берадики, оқибатда ишингиздан ҳақиқий мањно ва қоникиш олиш қўпаяди. Галлагер ўз китобини шундай якунлайди: “Саратонни бошимдан кечиарканман, ҳаётимнинг қолган қисмини қандай ўтказишни режалаб олдим. Мақсадларимни эҳтиёткорлик билан танлайман... кейин уларга бутун дикқатимни қаратаман. Қисқаси, мен максадли ҳаёт кечирмоқчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир”. Унга эргашсак, нақадар оқилона иш бўларди.

ТЕРАНЛИК УЧУН ПСИХОЛОГИК АРГУМЕНТ

Нима сабабдан теранлик маъно яратиши ҳакидаги навбатдаги аргументни дунёнинг энг машхур (ва фамилиясини ёзишда энг кўп хато килинадиган) психологларидан бири Михай Чиксентмихайи баён этган. 1980-йилларнинг бошида Чиксентмихайи Чикаго университетидаги ёш ҳамкасби Рид Ларсон билан биргаликда кундалик одатларнинг психологик таъсирини ўрганишнинг янги усулини ихтиро қилди. Ўша пайтлари турфа ҳаракатларнинг психологик таъсирини баҳолаш кийин эди. Агар лабораторияга бирор кишини олиб келиб, ундан бир неча соат илгари айнан бир муддат давомида ўзини қандай хис қилганини сўрасангиз, эслай олмасди. Бунинг ўрнига унга кундалик бериб, кун бўйи ўзини қандай хис қилгани ҳакида маълумот киритиб боришни сўраганингизда ҳам, у буни ихлос билан қилиши душвор эди – шунчаки бу жуда кўп иш.

Чиксентмихайи ва Ларсоннинг янгилиги шахсга сўровни керакли вактда етказиб берадиган янги технологиядан (ўша давр учун) фойдаланиш эди. Янада аникроқ айтсан, улар тажрибада қатнашаётганларга пейжер (шахсий қўнгироклар курилмаси) таркатди. Бу курилмалар худди ҳозирги замонавий смартфонлардаги иловалар каби ихтиёрий танланган пайтда овоз чиқарди. Сигнал бўлгандан иштирокчилар худди шу онда нима қилаётгани ва хиссиётларини қайд килиб боради. Баъзан бу маълумотларни ёзиб бориш учун маҳсус журнал, баъзан эса соҳа ходими бояланиб савол бериши учун телефон ракам бериларди. Сигналлар ахён-ахёнда белги берса ҳам, эътибор бермасликнинг иложи йўқ эди ва иштирокчилар тажриба талабларига риоя киларди. Ўзлари машғул бўлаётган ишни айни ўша пайтда қайд килиб боришлари сабабли жавоблар аник бўларди. Чиксентмихайи ва Ларсон бу ёндашувни намуна асосидаги тажриба методи (НТМ) дея номлади ва у кундалик ҳаётнинг ҳар бир

ТЕРАН ИШДА МЫННО БОР

палласида ўзимизни қандай ҳис килишимизни бемисл шаклда ўрганиш имконини берди.

Бошка муҳим кашфиётлари қатори, Чиксентмихайининг НТМ асосида ўтказган тадкиқоти ўн йиллар давомида шакллантирган назариясини амалда асослашга шароит яратди: “Энг яхши лаҳзалар инсоннинг танаси ёки онги бирор оғир ва арзирли ишни бажариш учун кўнгилли равиша ўзини мумкин қадар зўриқтирганда бўлади.” Михай Чиксентмихайи бу шуурий ҳолатни “оқим” (flow) деб атади. (Бу атама 1990 йилда чиққан айни шу номдаги китоби орқали оммалашди.) Ўша даврда бу янгилик анъанавий тушунчани рад этди. Кўпчилик ҳордик чиқариш уларнинг ўзини баҳтли ҳис этишига ёрдам беришига ишонарди (ҳозир ҳам ишонади). Кам ишлаб, кўпроқ дам олишни истаймиз. Бироқ Чиксентмихайнинг НТМ тадкиқотлари бунинг хатолигини кўрсатди:

“Ажабки, ишлаш аслида бўши вақтдагидан кўра кўпроқ завқ бераркан, чунки оқим каби фаолиятларнинг ҳам ўзига яраша мақсадлари, қоидалари ва тўсиқлари бор, булар барчаси инсонни ўз ишига янада жсалб қилиб, бутун диққат-эътиборини тормади, ўзини унуптиради. Бўши вақтда эса тартиб бўлмайди, завқланиш мумкин бўлган шаклга келгунича анча тер тўкишингиз керак бўлади.”

Эмпирик жиҳатдан баҳоласак, одамлар дам олаётганида эмас, ишлаётганида ўзлари ўйлаганидан кўра баҳтироқдир. НТМ тадкиқотлари тасдиқлаганидек, ҳафтасига одам қанча кўп ўзини “оқим”да ҳис қилса, шахснинг ўз хаётидан мамнунлиги шунчалик юқори бўлади. Афтидан, инсонлар бирор катта куч ва саъй-харакат талаб қиласиган ишга теран берилган пайти энг яхши натижа кўрсатади.

Албатта, оқим назарияси ва аввалги бобимизда ёритилган Уинифред Галлагер ғоялари ўргасида боғлиқлик бор. Иккиси ҳам теранликнинг саёзликдан устунлигига ургу беради, бироқ улар бу устуворликка икки хил изоҳ

берган. Галлагернинг нуктаи назарига кўра, диккат каратаётган нарсанинг мазиуни аҳамиятлироқдир. Агарда аҳамиятли нарсаларга бутун эътиборимизни қаратсак, ва шу боис, саёз салбий ишларни четга сурсак, ишдаги ҳаётимиз аҳамиятли ва ижобий кўрина бошлади. Чиксентмихайнинг оқим назарияси эса, аксинча, диккат-эътиборнинг мазмуни аҳамиятига шубҳа билан қарайди. Гарчи у Галлагер тилга олган тадқиқотни ёкласа ҳам, унинг назариясига кўра, теранликка шўнғиш ҳисснинг ўзи етарли ва ёқимлидир.

Теран меҳнат ва “оқим”нинг ўзаро боғликлиги аник бўлиши лозим: теран иш “оқим” холатини пайдо килувчи энг мувофик фаолиятдир (Чиксентмихай “оқим”ни юзага келтирувчи омилларни санаганда онгнинг зўрикиб ишлаши, диккатни жамлаш, борвужуди билан киришишни тилга олганки, булар айнан теран иш учун ҳам хосдир). Хозир ўрганганимиздек, “оқим” завқ-шавқ беради. Мазкур икки ғояни бирлаштирасак, теранликни ёқловчи психологияк аргумент чикади. Чиксентмихайнинг НТМ тадқиқотлари шуни яққол кўрсатадики, теранликка шўнғиш онгимизни тартибга солиб, ҳаётимизга қиймат беради. Чиксентмихай янада чукурлашиб, “ишлар “оқим”даги фаолиятга иложи борича ўхشاши учун қайта ташкиланиши зарур” дея замонавий компанияларни бу воқеликни қабул килишга чакиради. Шу билан бирга, у бундай қайта тузишлар мушкул ва кескин кечишини ҳам қистириб ўтади (менинг аввалги бобдаги аргументларимга қаранг). Чиксентмихай ҳар бир шахс “оқим” холатига кира олиши учун ўзига имкониятни қандай яратишни ўрганиши зарурлигини ҳам изоҳлади. Пировардида, экспериментал психология оламига килган кисқа саёҳатимиздан чиқарган сабогимиз куйидагича: теран иш маҳсули бўлган “оқим” атрофида ўз касбий фаолиятимизни шакллантиришимиз коникишга етакловчи ишончли йўлдир.

ТЕРАНЛИК УЧУН ФАЛСАФИЙ АРГУМЕНТ

Теранлик ва маънолилик орасидаги боғликларни тасдиқловчи сўнгги аргумент билан танишиш учун неврология ва психологиянинг мустаҳкам оламидан бироз четлашиб, фалсафий ёндашувга мурожаат қиласиз. Бу мавзуни кенг-рок очиб бериш учун бир жуфт олимдан ёрдам оламиз. Улар кирк йилдан буён Берклида фалсафадан таълим бериб келаётган Хуберт Дрейфус ва мазкур китобни ёзаётганимда Ҳарвард фалсафа факультети мудири бўлиб ишлаётган Шон Дорранс Келлинидир. 2011 йилда улар ҳаммуаллифликда ёзган “Нурли барча нарсалар” асарида муқаддаслик ва маъно тушунчалари инсоният тарихида қай тарзда тадрижий шаклланганини мухокама қилган. Улар бу тарихни қайта тиклашга харакат килишди, чунки бу тарих бизнинг қунимизга келиб якун топишидан хавотирда эди. “Дунё турфа шаклдаги муқаддас ва нурли нарсалар олами эди. Ҳозир эса ўша нурли нарсалар биздан олислаб кетаётгандек”, дейилади китоб аввалида.

Хўш, бу орада нима содир бўлди ўзи? Муаллифлар таъкидлашича, бунинг жавоби Декарт. Декартнинг скептицизми таъсирида ҳакиқат маёғи бўлган Ҳудо ёки киролни четга сурган, аниклик излаган шахс ҳакидаги эътиқод пайдо бўлди. Унинг натижаси бўлмиш маърифатчилик инсон ҳукуклари тушунчасини яратди ва кўпчиликни жабр-зулмдан озод қилди. Лекин, Дрейфус ва Келли таъкидлашича, маърифатчилик сиёсий жабхада кўп ижобий ўзгаришлар қилган бўлса-да, метафизик соҳада у маъно яратувчи муқаддасот ва тартиботни йўқ қилди. Маърифатчилик давридан кейин биз оламда нима маънога эгаю, нима эга эмаслигини аниқлашини ўз олдимизга мақсад килиб қўйдикки, бу афтидан ҳар кимнинг ихтиёрида бўлгани учун яширин нигилизмга йўл очди. “Маърифатчиликнинг автоном шахсни метафизик жиҳатдан қабул қилиши нафақат ҳаётни зерикарли қиласи, айни чогда, умуман яшаб бўлмас мухит яратади”, дейди

Дрейфус ва Келли хавотир билан.

Бу муаммо бир карашда теран ишдан қониқишини англаш борасидаги изланишимизга алоқаси йўқдек ту-юлса-да, Дрейфус ва Келли таклиф қилган ечимни хисобга олсак, касбий фаолиятимиздаги маъно манбанин англаш юзасидан янги ва анча бой тушунчаларни кашф этамиз. Бундай боғликлек у қадар таажжубли эмас, зеро Дрейфус ва Келлининг замонавий нигилизмга билдирган муносабати мазкур бобда сўз юритилган мавзу – хунар-мандликка асосланган.

Дрейфус ва Келли ўз китобларининг хulosаси кисмида баён қилганидек, хунармандлик муқаддаслик хиссини қайта уйғотишда катта роль ўйнайди. Улар мисол тарикасида хозирда ўлик касбга айланиб улгурган ёғоч от-арава ғилдираклари ясовчи устани келтиради. “Ҳар бир ёғоч бўлаги ўзига хос бўлиб, ўз шахсиятига эга, – дейди муаллифлар ғилдирак ясовчи устанинг ишини тасвирлаб бўлгач. – Ёғочсоз ўзи ишлов берадиган ёғочга дилдан яқин бўлади. Унинг нозик хислатлари мохирлик билан юзага чиқарилиши лозим”. Хунарманд ёғочининг шу “нозик хислатларини” кадрлар экан, у маъно манбанин ўзидан ташкаридан излашдек маърифатчиликдан кейин шаклланган тушунчага дуч келади, деб таъкидлайди муаллифлар. Ғилдираксоз хунарманд ёғочининг ўзи ишлов берадиган хислатларидан қай бири кадрли ва қайслари кадрсиз эканлиги тўғрисида ўзбошимчалик билан карор чиқармайди; бу кадр ёғоч ва бажариладиган ишнинг ўзида мужассам.

Дрейфус ва Келлининг тушунтиришича, бундай муқаддаслик хунармандлик учун жуда хос. Ҳунарманднинг вазифаси, хulosалайди улар, “маъно яратиш эмас, балки аллакачон ўзида мавжуд бўлган маънони англаш маҳоратини сайқаллашдир.” Бу эса маънонинг тартибли оламини яратган холда хунармандни автоном индивид нигилизмидан озод киласди. Шу билан бирга, бу маъ-

но олдинги даврларда тилга олинган манбалардан хавф-сизрок туюлади. Ҳар ҳолда ғилдираксоз уста бир бўлак карагайнинг хос сифатидан мустабид хукмдорни оклаш учун осонликча фойдалана олмайди.

Ўз ишидан коникиш масаласига қайтсак, Дрейфус ва Келлининг хунармандликни маънога элтувчи йўл сифатида кўриши Ричард Фаррер каби кишиларнинг иши нега кўнглимиизга бунчалик якинлигини нозик изохлайди. Бу файласуфларнинг таъкидлашича, қўпол металдан санъат асари яратадиганда Фаррернинг чехрасида пайдо бўлган мамнунлик замонавий ҳаётда машаққатли ва кадрли бўлган нарсани – муқаддас бир нарсани кадрлаш ифодасидир.

Англаганимиздек, анъанавий хунармандликда мужассам бўлган муқаддасликни аклий фаолият дунёсига боғланшимиз ҳам мумкин экан. Бунинг учун, аввало, икки муҳим жиҳатга эътибор каратишимиз лозим. Биринчиси, гарчи ёккол кўриниб турса ҳам, аммо унга алоҳида ургу бериш керак: маъно маинан сифатида кўл меҳнатида қандайдир яширин сир йўқ. Кучли маҳорат талаб қиласиган ҳар қандай фаолият – хоҳ жисмоний, хоҳ аклий бўлсин – муқаддаслик туйғусини юзага келтириши мумкин.

Ушбу карашни кенгрок ёритиш учун ёғоч ўймакорлиги ёки металлга ишлов берниш сингари қадимий ишлардан замонавий компьютер дастурлашига ўтайлик. Дастурлаш бўйича фавқулодда истеъдод соҳиби Сантяго Гонзалеснинг интервью чорги ўз ишини қандай тасвирилаганига эътибор беринг:

“Гўзат код қисқа ва лўнда бўлиши керакки, ўша кодингизни бошқа дастурчига берганингизда “Вой, бу жуда яхши ёзилган код экан”, десин. Бу худди шеър ёзишга ўхшайди.”

Гонзалес компьютер дастурлаш ҳакида Дрейфус ва Келли тилга олган хунармандлар ўз хунарларини

тасвирилагандек гапиради.

Компьютер дастурлаш соҳасидаги ажойиб китоб – “Прагматик дастурчи”нинг муқаддима қисмида дастурлаш ва эски хунармандлик ўртасидаги боғлиқлик ўрта аср кон ишчилари ишончини ифодаловчи мисол орқали яккол кўрсатиб берилади: “Биз, оддий тошларни кесувчилар доимо черков жомеини тасаввур килишимиз керак”. Кейин китобда дастурчилар ҳам ишларига шу тарзда муносабатда бўлиши кераклиги уқтирилади:

“Ҳар қандай лойиҳанинг умумий тузилишида инди-видуаллик ва маҳорат кўрсатиш учун доим жой бор. Бугунги замонавий муҳандисларга ўрта аср черков қурилишида ишлатилган техникалар қанчалик қадимий кўринса, юз йиллардан кейин бизнинг муҳандислик усусларимиз ҳам шундай кўринади. Уста маҳоратимиз эса доимо ҳурматга сазовор бўлиб қолаверади.”

Бошқача айтганда, килаётган ишларингиз Дрейфус ва Келли назарда тутган маънони яратадиган маҳорат бўлиши учун очик ҳавода тер тўкишингиз шарт эмас. Ахборот иктисадиётининг кўпгина маҳоратталаб ишларида хунармандликка хос потенциал бор. Ёзувчи ё маркетолог, маслаҳатчи ёки ҳукуқшунос бўласизми, ишингиз барибир хунардир, агар ўз қобилиятингиз устида ишласангиз, уни ҳурмат ва қунт билан кўллай билсангиз, мохир ғилдирак ясовчи уста сингари касбий хаёtingиз заҳматларидан маъно-мазмун топишингиз мумкин.

Баъзи одамлар ишлари жуда зерикарлигини таъкидлаб, ақлий меҳнатлари маъно-мазмун манбаси бўлолмаслигини айтиши мумкин. Бироқ анъанавий хунармандликни кўриб чиқиши ёрдам бериши мумкин деб ўйлаш ҳам хато. Ҳозирги маданиятимизда биз ишларнинг тавсифига катта аҳамият берамиз. Масалан, “Ҳиссиётларингга эргаш” (менинг сўнгги китобим мавзуси) кабилидаги маслаҳатга каттиқ амал қилишимиз “карьерангиздан қониқишингизда

танлаган ишингизнинг хос хусусиятлари мухим роль ўйнайди”, деган (хато) ғоя маҳсулидир. Шу тарика фикр-ласак, кишига коникиш ҳиссини бериши мумкин бўлган баъзи касблар, дейлик, нотижорий ташкилот ёки дастурий таъминот компаниясида ишлашдан бошқа барчаси руҳсиз ва зерикарли бўлиб қолади. Дрейфус ва Келли фалсафаси бизни бундай тузоклардан саклайди. Улар келтирган хунармандларнинг иши асло юксак иш эмас. Бутун инсоният тарихи давомида темирчилик ёки ғилдирак ясовчи усталик ҳавас киласи касб бўлмаган. Аммо бу мухим эмас, чунки ишнинг ўзига хосликлари аҳамиятсиз. Бу ишлардан чиқадиган маъно ишнинг ўзи эмас, балки унда қўлланадиган маҳорат ва хунарнинг ўзида мужассам қадрият самарасидир. Бошқача айтганда, ёғоч ғилдирак юксаклик эмас, аммо унга шакл бериш юксаклик бўла олади. Худди шу гап ақлий меҳнат қилувчиларга ҳам тегишли. Сизга юксак ишнинг кераги йўқ, аксинча, ўз ишингизга ёндашувингиз юксак бўлиши лозим, холос.

Ушбу мунозаранинг иккинчи асосий хулосаси шуки, моҳир хунарманд бўлиш жуда теран вазифадир ва, бинобарин, теран ишлашга содикликни талаб килали. (Эсланг, биринчи бобда теран иш маҳоратни ривожлантириш ва уни олий даражада қўллаш учун керак, деган эдим – булар хунармандлик ўзагидир.) Шу боис, теран иш, Дрейфус ва Келли тасвирилагандек, касбингиздан маъно топишда ҳал қилувчи роль ўйнайди. Демак, ўз карьерангизда теран ишни қабул қилиш ва уни маҳоратнингизни шакллантиришга йўналтириш ишингизни чалғитувчи, залварли мажбуриятлардан мамнунлик ва қоникиш бағишлайдиган фаолиятга айлантиради, порлок ва ажойиб оламга йўл очади.

HOMO SAPIENS DEEPENSIS

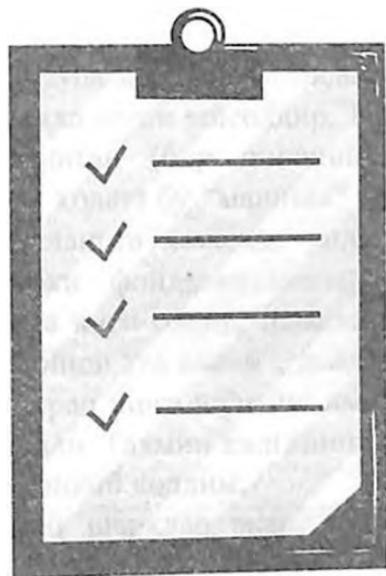
Биринчи бўлимнинг дастлабки иккита боби амалий характеристерда эди. Уларда теран иш иқтисодиётимизда тобора мухим аҳамият касб этаётгани, айни чогда камёб бў-

либ бораётгани (баъзи бир мантиқиз сабабларга кўра) таъкидланди. Бу классик бозор зиддиятларини акс эттиради: агар ушбу маҳоратни ривожлантирсангиз, профессионал жиҳатдан юксаласиз.

Ушбу якуний бобда эса иш жойини яхшилаш бўйича амалий мунозара килинмайди. Шунга карамай, бу аввалги ғояларни мустаҳкамлаш учун зарур. Навбатдаги саҳифаларда касбий ҳаётингизни теранликка асосланган ҳаётга айлантиришнинг қатъий дастури баён килинади. Бу, албатта, мураккаб ўтиш жараёни ва бошка шу каби уринишларда бўлганидек, пухта асосланган амалий аргументлар сизни муайян даражагача интилишга руҳлантиради. Ўша даражага эришгач, келгуси интилишингиз ўз-ўзидан давом этиб кетиши керак. Бу бобнинг асосий мағзи ҳам шунда: теранлик қабул қилингач, у ўз-ўзидан ривожланиши мукаррар. Теран фаолиятга хоҳ неврологик, хоҳ психологик ёки фалсафий жиҳатдан ёндашасизми, улар ҳаммаси теранлик ва маънонинг ўзаро боғликлигига олиб боради. Бу худди тур сифатида инсон зоти теранликда яшновчи ва саёзликда сўлувчи “*Homo sapiens deepensis*”га айланиб бораётгандек.

Олдинги саҳифаларда теранликни қабул қилиган Уинифред Галлагердан қўйидагича иктибос келтиргандим: “Мен максадли ҳаёт кечирмокчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир.” Эҳтимол мазкур бобнинг ва биринчи бўлимнинг асосий ғоясини ифодаловчи энг яхши хулоса шудир: “Нима бўлганда ҳам, теран ҳаёт – яхши ҳаётдир.”

ҚОИДАЛАР



Биринчи қоида

ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

Дэвид Дуэйн билан “Дюпонт айланаси” барыда сұхбатлашиб үтирганимизда у “Эвдемония машинаси” ҳақида гапирді. Дуэйн архитектура профессори, шу боис концептуаллик ва конкретлик орасидаги боғлиқликни тадкиқ килишга жуда кизиқади. “Эвдемония машинаси” ана шу боғлиқликка яхши мисолдир. Номи юончы “eudaimonia”дан олинган (бор инсоний потенциалингиз рүёбга чиқадиган ҳолат) бу “машина” аслида бино экан. “Машинадан күзланған мақсад, унда шундай мухит яратышдырки, токи фойдаланувчилар теран инсоний юксалиш ҳолатында кира олсин, шахсий қобилят ва маҳоратларини намойиш эта олсин”, дейди Дэвид. Бошқача айтганда, у энг теран ишга шүнғиши имконини берадиган қилиб лойиҳаланади. Тахмин қылғанингиздек, мен ҳам бу лойиҳага жуда кизиқиб қолдим.

Дэвид гояснини шархлар экан, қалам билан уннинг тархнни чизиб күрсатади. Тузилма кетма-кет бир ипга тизилгандек бешта хонадан иборат бир қаватли торгина түртбурчак шаклида экан. Ўртада йўлак умуман йўқ, бир хонага бошқаси орқали үтишингиз керак бўлади. Дуэйн таъкидлаганидек, “[йўлакнинг йўқлиги] машина ичига кириб борганингиз сари бирорта жойни четлаб үтиб кетмаслигингиз учун зарур”.

Кўчадан кираверишда биринчи хона галерея, деб аталар экан. Дуэйннинг режасига биноан, бу хонада бинода

килингган теран иш намуналари жойлаштирилди. Бундан кўзланган мақсад, соглом стрессни вужудга келтирувчи, шерикларнинг бир-бирига ижобий таъсирини кувватловчи маданият яратиш орқали бу ердан фойдаланувчиларни рухлантиришдир.

Галереядан ўтгач, салонга кирасиз. У ерда, Дуэйннинг фаразича, энг сифатли каҳва ва бар, шунингдек, юмшок ўринидклар ва Wi-Fi ҳам бўлади. Салон қизиқувчаник ва мунозара кайфияти хукмон жой бўлади. Бу баҳслашиш, “хаёлга чўмиш”, ва умуман, шу ерда теран ишламокчи бўлган ғояларингизни бўлишадиган маскандир.

Салондан ўтиб кутубхонага йўл оламиз. Бу хонада шу ерда бажарилган ишларнинг доимий қайди, шунингдек, олдинги ишларда кўлланилган китоблар ва бошка манбалар сакланади. Лойиҳангиз учун зарур маълумотларни тўплаш ва йиғиш учун нусхаловчи курилма ва сканерлар ҳам бўлади. Дэвид кутубхонани “машинанинг қаттиқ диски” деб таърифлайди.

Кейинги хонаофислар майдони. У ерда доска кўйилган одатий конференция хонаси, столлар жойлаштирилган алоҳида бўлмачалар бўлади. “Офис унча зўрикиш талаб килмайдиган ишлар учун мўлжалланган”, дейди Дуэйн. Атамаларимиздан фойдалансак, бу ерда лойиҳангиздаги саёз ишларни битказиб олишингиз мумкин. Дуэйннинг мўлжаллашича, фойдаланувчиларнинг самарадорликни ошириш кўникмаларини ўстиришга кўмаклашувчи администратор ҳам бўлади.

Шу ердан сўнгги хонага, Дуэйн таъбири билан айтганда, “теран иш бўлмаси”га ўтилади (албатта, “теран иш” атамасини менинг маколаларимдан олган). Ҳар бир бўлма 1.8x3 метр ўлчамда бўлиб, деворлари овоз ўтказмайди. Теран меҳнат хонасидан кўзланган мақсад чалғишиларсиз бутун дикқат ва эътибор билан ишлашга шаронит яратишдир. У шунака бир жараённи тасаввур килдики, унда 90 дакика ичкарида ишлашга сарфланса, 90 дакика

танаффус килинади ва шу зайлда 2-3 марта тақорланади, чунки шу нүктада миянгиз бир кунлик диккат чегарасига етади. Ҳозирча “Эвдемония машинаси” фақат меъморий чизмалар тўпламидан иборат холос, аммо режа шаклида бўлса ҳам, унинг теран ишни қувватлаш потенциали Дуэйнни ўзига ром қилди. “Бу лойиҳа миямда ўзим яратган энг қизикарли архитектура намунаси сифатида сакланиб қолади”, дейди у.

Теран меҳнатнинг асл кадр-қиммати кучоқ очиб кутиб олинадиган идеал оламда “Эвдемония машинаси” сингари лойиҳаларга албағта имкон мавжуд. Эҳтимол, Дуэйн яратган дизайн бўйича бўлмас, аммо ишлаш муҳити ва маданияти миямиздан иложи борича қўпроқ фойдаланишга ёрдам беради. Афсуски, бу тасаввурлар ҳозирча ҳакиқатдан йирок, чунки бугун почтамизни эътиборсиз қолдириб бўлмайдиган ва йиғилишлар поён билмайдиган очик оғисларда ишлаймиз. Бу муҳитда ҳамкасбларингиз энг самарали натижаларга эришишингизни эмас, сўнғги ҳатларга тезроқ жавоб ёзишингизни афзал кўради. Мазкур китоб ўкувчиси сифатида сизни саёз оламдаги теранлик тарафдори дейиш мумкин.

Китобининг иккинчи бўлимидағи тўрт коиданинг биринчиси шу зиддиятни бартараф этишга каратилган. Сизда “Эвдемония машинаси” бўлмаса ҳам, ҷалғитувчи касбий ҳаётингизда қуйида баён этилажак стратегияларни кўлашингиз бир қадар ёрдам беради. Улар теран ишни шунчаки истаклигича колиб кетмасдан, кун тартибингизнинг муҳим бўлагига қандай айлантиришни кўрсатади. (Қолган уч коида эса диккат килиш ва ҷалғишлардан сакланиш стратегияларини кўрсатиб, теран ишлаш одатидан максимал даражада фойдаланишингизга ёрдам беради.)

Бу стратегиялар ҳакида сўз очишдан олдин сизни кийнаши мумкин бўлган бир саволга эътибор қаратишни лозим

топдим: Нима учун чалғышларга бунчалик эхтиёжданд бўлиб қолдик? Бошқача айтганда, теран ишлаш қадрини англаган эканмиз, уни бошлиш пайти келмадимилик? Бизга дикқатни жамлашимиз учун “Эвдемония машинаси” каби мураккаб курилма хакиқатан керакми ўзи?

Бахтга карши, сўз дикқатсизликни дикқат билан алмаштириш устида кетганда, масала у қадар содда эмас. Бунинг тўғрилигини тушуниш учун теранлик йўлидаги энг асосий тўсиқлардан бирини олайлик: бу – эътиборингизни юзаки нарсага қаратишга бўлган ички истак. Бу истак мураккаб нарсага дикқат қилишни қийинлаштиришини кўпчилик билади, аммо унинг мунтазамлиги ва кучини паст баҳолайди.

2012 йили психолог Вилгельм Хоффман ва Рой Баумейстер ўтказган тадқиқотни эсланг. Унда 205 киши ихтиёрий пайтда сигнал берадиган мослама билан таъминланганди (биринчи бўлимда сўз юритилган НТМ). Мослама жиринглаганда иштирокчидан ўша онда ва охирги ярим соатда нималарни истагани ва истаётгани сўралади, сўнг у ана шу истак юзасидан яна бир неча саволга жавоб беради. Бир хафта ўтиб тадқиқотчилар етти ярим мингдан ортиқ намуна тўплашга муваффақ бўлди ва улар келган хулосанинг мухтасар ифодаси мана бу: *Инсонлар кун бўйи ўз истаклари билан курашади.* Баумейстер (илмий мавзуда ёзувчи Жон Тимей билан ҳаммуаллифликда) “Ирода кучи” номли китобида хулоса қиласи: “Истак истиисно эмас, балки норма бўлиб қолди.”

Ўша тажрибада иштирок этганлар асосан беш истак билан курашган: еб-ичиш, ухлаш ва жинсий алоқа. Бундан ташқари, оғир ишдан дам олиш, электрон почта ва ижтимоий тармокларни текшириш, интернет кезиш, мусиқа тинглаш ёки телевизор кўриш ҳам шу рўйхатдан ўрин олган. Интернет ва телевизорнинг кудрати анча кучли чиқди: Иштирокчилар ўзи мойил бўлиб қолган чалғышлардан белгиланган вактнинг ўртача ярмигача ўзини

тия олди, холос.

Олингандан натижалар мазкур бобнинг теран ишни шакллантириш борасидаги коидаси учун нохуш янгилик хисобланади. Кун бўйи теран ишдан бошка ҳар қандай истакнинг босимида юришингиз мумкин ва Ҳофман-Баумейстер тадқиқотидаги немис иштирокчиларга ўхшасангиз, бу истаклар сизни енгиши аник. Ўша иштирокчилар мағлуб бўлса бўлгандир, аммо мен теран ишининг аҳамиятини тушунганим учун каттикрок тиришиб ғалаба қозонаман дейинингиз мумкин. Бу албатта яхши ишонч, аммо мазкур тажрибадан аввал ҳам ўн йиллар мобайнида ўтказилган тадқикотлар унинг бехудалигини кўрсатди. Рой Баумейстер томонидан ёзилган яна бир катор маколаларда ирода кучи ҳакида аҳамиятга молик (ўша вактда кутилмаган) куйидаги ҳакикат ўрин олган: *сизнинг ирода кучингиз чекланган ва фойдалангани сари камая боради.*

Бошқача айтганда, сизнинг иродангиз характерингиздаги чексиз ишлатиш мумкин бўлган хусусият эмас, у кўпроқ мушакларга ўхшайди – чарчайди. Мана нима учун Ҳофман ва Баумейстер тадқиқотида қатнашганлар ўз истаклари билан курашишга қийналди – вакт ўтгани сари чалғишлиар уларнинг чекланган ирода кучини еб битирди ва ўз истакларига ортиқ қаршилик қила олишмади. Ўз одатларингизни шакллантиришда оқил бўлмасангиз, ниятингиздан қатъи назар, бу нарса сизда ҳам бўлиши мумкин.

Бу эса навбатдаги стратегиялар ортидаги рухлантирувчи ғояга олиб боради: теран ишлашга одатланиш йўли – курук яхши ният билан чекланиб қолмай, касбий ҳаётингизда бўлинмас дикқатни сакловчи, чекланган ирода кучининг ортиқча сарфланишини камайтирувчи одатлар ва тартибларни жорий қилишдир. Тушдан сўнг интернет титкилаётиб туйкус зарур бир ишни бажаришга қарор қилсангиз, интернетдан узилиш учун бутун чекланган ирода кучингизни ишга соласиз, аммо бунака уринишлар

доим ҳам муваффакиятли бўлмайди. Агар донолик билан иш тартиби ва одатларингизни шакллантирганингизда, дейлик, тушдан сўнг зўриқиши талаб қиладиган ишларингиз учун тинч жой ва вакт ажратганингизда, унчалик кўп ирода талаб этилмас эди. Пировардида теран ишлашингиз оркасидан ютардингиз.

Шуларни ёдда саклаган ҳолда, куйида келадиган олти стратегияни ирода кучининг чекланганлиги ҳақидаги илмий билимларни ҳисобга олиб ишлаб чиқилган тартиб ва одатлар куроли дейиш мумкин. Улар теран дикқат талаб килувчи режалаган ишларингизни осонлаштиради. Бу стратегиялар ишни режалашнинг муайян тартибини тузиш, ҳар бир ишни бошлашдан аввал дикқатни жамлашни осонлаштирадиган одатларни шакллантиришни талаб қиласди. Баъзи стратегиялар миянгизнинг кизиқиши уйғотувчи маркази ишлашини, бошқалари эса ирода кучингизни кайта кувватлантиришга мўлжалланган.

Теран ишни энг асосий мақсадга айлантиришга шунчаки уриниб кўришингиз мумкин. Лекин бу уринишни куйидаги стратегиялар билан ёки ўзингиз ишлаб чиқсан стратегиянгиз билан қувватлаш қилаётган теран ишингизни касбий ҳаётингизнинг энг зарур қисмига айлантиради.

ТЕРАНЛИК ҲАҚИДАГИ ФАЛСАФАНГИЗ БЎЛСИН

Таникли компьютер мутахассиси Доналд Кнут теран иш ҳақида ўз веб-сайтида қайғуриб ёзади: “Қиладиган ишим соатлаб ўрганишлар ва бўлинешларсиз дикқатни такозо этади.” Докторант Брайен Чаппел ҳам тўлиқ ставкада ишловчи ота сифатида теран ишни қадрлайди, чунки фақат шу йўл билан берилган қисқа муддатда диссертация ёза олади. У менга теран ишга илк маротаба дуч келиши “хаяжонли” бўлганини айтади.

Бу мисолларни келтиришимдан мақсад, Кнут ва Чаппел теранлик аҳамияти борасида яқдил бўлса-да, иш тарзига теранликни сингдириш ҳақидаги фалсафалари

БИРИНЧИ КОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ КИЛИНГ

бир-бирига зид эди. Кнут бошқа ҳамма ишларини четга суриб, теран ишни биринчи ўринга қўйган ҳолда ўзига хос “роҳиблик”ни афзал билди (бу ҳақда кейинги бобда батафсилроқ). Чаппел, аксинча, ҳалакитлар билан тўлган доимий кунини бошлашдан олдин ҳар тонг бир пайтда (соат 5дан 7.30 гача) ҳеч қандай истисносиз ишлаб, ритмик стратегияни қўллайди. Иккала ёндашув ҳам иш беради, лекин доим эмас. Кнутнинг ёндашуви касбий мажбурияти катта режалар тузиш бўлган кишиларга қўл келиши мумкин, аммо Чаппел агар саёз ишларни қилмаса, ишидан айрилиши турган гап эди.

Теран ишни касбий фаолиятингизга татбиқ қилиш учун ўз фалсафангиз бўлиши керак. (Аввал айтганимдек, теран иш қилиш режасини узоқни кўзлаб тузмасдан кунликни кунда тузилса, бу чекланган иродангизни бошқариш учун етарли бўлмайди.) Лекин бу мисол танловда хушёрликни ҳам тақозо қиласди: Ўз шароитингизга мувофиқ келадиган фалсафани танлашда эҳтиёт бўлинг, чунки хато фалсафа теран ишлаш одатингиз ҳали мустаҳкамланмай туриб уни барбод қилиши мумкин. Бу стратегия худди шундай нохушликнинг олдини олиш бўйича тўртта синалган фалсафий ёндашувни тақдим этади. Булардан мақсад – иш тартибингизда теран ишни жорий қилиш учун кўплаб усуллар мавжудлиги, улар орасидан ўзингизга мосини танлашга шошилмасликка сизни ишонтиришдир.

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ МОНАСТИК ФАЛСАФАСИ

Келинг, энди Доналд Кнутга қайтамиз. У компьютер соҳасида қилган янгиликлари, жумладан, алгоритмларнинг ишлашини таҳлил қилиш бўйича яратган ёндашуви билан машҳур. Бироқ ҳамкаслари Кнутнинг электрон алоқага муносабати сабабли уни хушламайди. Мабодо Кнутнинг Стэнфорддаги веб-сайтига электрон почта манзилини топиш учун кирсангиз, куйидаги қайдга дуч келасиз:

“1990 йил 1 январдан бери, яъни электрон почтани

ўчирганимдан бери баҳтли одамман. 1975 йилда электрон почтадан фойдаланишини бошлаган бўлсам, шу почтам билан ўтган 15 йил битта инсон умри учун кўпдек туюлади. Электрон почта ҳаётда ҳаммадан устун туришини кўзлаганлар учун ажсойиб восита бўлиши мумкин, лекин мен учун эмас. Менинг ишим ҳаммадан настда бўлиши. Мен қиласиган иши дикқатни бўлмасдан соатларча ўқиши ва ўрганишдир.”

Кнут ўзини дунёдан узиб ҳам қўймаслигини таъкидлайди. Китоб ёзиш учун минглаб одамлар билан мулокот килиши ва уларнинг саволу изоҳларига жавоб бериши лозим. У буни қандай уddeлади? Анъанавий уй почтаси оркали. Унинг ёрдамчиси манзилга келган хатларни қабул қилиб, зарурларини ажратиб олади. Жуда зарур хат бўлса, дарров Кнутга етказади, қолганлари билан Кнутнинг ўзи ҳар уч ойда бир танишиб чикади.

У теран ишни режалашнинг мен “монастик фалсафа” деб атаган усулига амал қиласди. Бу фалсафа саёз мажбуриятларни кескин камайтириш эвазига теран саъйхаракатларни оширишни кўзда тутади. Монастик фалсафа тарафдорларининг аник ва юксак қадрлайдиган касбий максадлари бўлади ва эришаётган муваффакиятининг катта кисми ўша ишни сидкидилдан теран бажаришига бориб тақалади.

Кнут касбий максадларини қуидагича изоҳлайди: “Компьютернинг муайян соҳаларини охиригача ўрганишга ҳаракат киласман. Кейин ўрганганимни ўрганишга вакти йўқ одамларга тушунарли ва осон шаклда етказиб беришга тиришаман.” Кнутни “Twitter”да аудитория йиғишга ёки электрон почтадан кўпроқ фойдаланишининг имкониятларига кўндириш самарасиз, чунки бундай ишлар компьютернинг аник бир соҳасини чукур ўрганиш ва буни ҳамма учун тушунарли шаклда ёзиш мақсадига хизмат килмайди.

Яна бир монастик теран ишга ўзини бағишлиаган шахс

таникли илмий фантаст ёзувчи Нил Стефенсондир. Агар унинг муаллифлик сайтига кирсангиз, электрон ёки уй почта манзилини топмайсиз. Бунинг шархини Стефенсон 2000-йиллар бошида аввалги веб-сайтида эълон килган ва “Internet Archive”га туширилган икки эссесида кўрамиз. 2003 йилда архивланган ўша эсселардан бирида Стефенсон ўз аюка дастурини кўйидагича изохлайди:

“Дикқатимни бўлиб мени безовта қўдувчилардан бундай қўлмасликларини ўтишиб сўрайман ва электрон хатларга жавоб бермаслигимни эслатаман... Энг зарур гапим ортиқча сўзлар ичida қолиб кетмаслиги учун, қисқа ва лўнда айтамани, менинг бутун вақтим ва дикқатим аллақачон банд. Иттимос, уларни боиқа сўраманг.”

Бу муносабатни янада тушунарлирок килиш учун Стефенсон “Мен нима учун ёмон хат ёзувчиман?” номли эссе ёзган. Нега хабарларга жавоб ёзмаслигининг асосий сабабини шундай изохлайди:

“Маҳсулдорлик тенгламаси ночизиқ тенгламадир. Бу менинг нега ёмон хат ёзувчигим ва юзма-юз сұхбатни аҳён-аҳёнда қабул қилишимни изохлайди. Агар кунимни узоқ, узлуксиз ва чалгимай ўтказа олсан, романлар ёзаман. Лекин ўша вақтим бўлинса ва парчаланган бўлса, ёзувчи сифатида маҳсулдорлигим пасаяди.”

Стефенсон бу ерда бир-бири билан мувофиклаштириб бўлмайдиган иккита вариантни кўради: Ё мунтазам яхши романлар ёzádi ёки кўплаб шахсий почта хатларига жавоб ёзib, конференцияларга катнашади ва натижада савияси паст асарлар яратади. У биринчи вариантни танлади ва бу танлов касбий фаолиятида саёз ишнинг ҳар қандай маибасидан имкон қадар йироклашини талаб этарди. (2008 йили ёзган илмий-фантастик жанрдаги “Анафема” номли асарида аклий танланган инсонлар ўзларини чал-

ғиган омма ва чалғитувчи технологиялардан ихоталаб, теран тафаккур юритиб, рохиблардек яшайдиган оламни тасвирилайди.)

Тажрибамдан шуни биламанки, монастик фалсафа аклий фаолият билан шуғулланувчи инсонларни ўз-ўзини химоя қилишга мойил килиб кўяди. Менимча, бундай яшайдиганларнинг ўз кадр-кимматини аник билиши ахборот иқтисодиётига кўшаётган ҳиссаси мураккаб бўлганларнинг оғрикли нуктасига тегиб кетади. Шуни эсада тутингки, “мураккаброқлик” “камрок” деган маънони англатмайди. Миллиард долларлик компанияни бошқараётган олий даражадаги менежер, гарча роман ёзиб, “Мана бу йил шу китобни ёздим” деб кўрсатадиган аник бир нарсаси бўлмаса-да, унинг компаниядаги роли ниҳоятда муҳим. Шу боис, ишига монастик фалсафани татбик килса бўладиган одамлар сони оз ва бу ёмон эмас. Мабодо улар орасида бўлмасангиз, унинг оддийлиги ҳасадингизни келтирмасин. Бошка томондан, улар орасида бўлсангиз ва сизнинг дунё ривожига қўшган ҳиссангиз аник ва индивидуаллашган бўлса¹, бу фалсафага жиддий эътибор беришингизга тўғри келади, чунки бу ўртамиёна ва ҳамманинг эсида қоладиган карьера соҳиби орасидаги фаркни белгиловчи омилдир.

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ БИМОДАЛ ФАЛСАФАСИ

Бу китоб инқилобчи психолог ва мутафаккир Карл Юнг ҳақидаги ҳикоя билан бошланган эди. 1920-йилларда Юнг устози Зигмунд Фрейднинг танқидларидан узоклашиб, Боллинген шахарчаси яқинидаги дараҳтзорда курилган тош уйига мунтазам узлатга чекиниб туришни бошлади.

¹ Бу ерда мен “индивидуаллашган” сўзини нисбатан кенгроқ маъниода кўлладим. Монастик фалсафа факат якка ўзи ишлайдиганларгагина тааллукли эмас. Кичик гурухларда олиб борилган теран ишлар мисоллари талайгина. Масалан, Рожерс ва Ҳэммерстейн сингари композиторлар ёки ака-ука Райтлар каби ихтирочиларни эсланг. Бу сўздан назарда тутилган маъно шуки, мазкур фалсафа каттароқ ташкилот аъзоси бўлиш асносида зиммасидаги бошқа мажбуриятлариз ўзининг аник максади учун ишлай олувчи кишинларга тегинлилар.

Ўша ердалигига Юнг хар тонгда одмигина жиҳозланган хонанинг эшигини ичкаридан қулфлаб, ҳалакитларсиз ёзарди. Сўнг келаси куни ёзадиганларини хаёлида пишитиш учун чукур ўйга чўмган ҳолда дараҳтзорда сайр қиларди. Фикримча, бу ишларидан кўзланган мақсад – унинг Фрейд ва тарафдорларига карши интеллектуал жангда муваффакият козонишига ёрдам берувчи теран меҳнат шиддатини ошириш эди.

Мазкур хикояни эслай туриб бир нарсага ургу бериб ўтишни жоиз билдим: Юнг теран ишга монастик жиҳатдан ёндашмади. Доналд Кнут ва Нил Стефенсон касбий фаолиятларида ҳалакитлардан ва саёзликдан батамом холи бўлишга уринган. Юнг эса, аксинча, факат узлатга кетгандагина улардан холи бўлишга харакат килган. Колган пайтларда у Цюрихда бу каби “роҳиблиқ”дан анча узок бўларди, яъни гавжум клиникани бошкариб, яrim тунгача беморларни кўрикдан ўтказарди. Бундан ташкири, у Цюрих қаҳвахона маданиятида фаол эди ва шаҳарнинг обрўли университетларида мъруза ўқир ва тинглар эди. (Эйнштейн Цюрихдаги университетда докторлик даражасини ёклаб, бошкасида дарс берган. Табиийки, у Юнгни яхши танирди. Иккиси Эйнштейннинг хусусий нисбийлик назариясини мухокама қилиб, бир неча марта учрашган.) Юнгнинг Цюрихдаги ҳаёти замонавий технологиялар даврининг ҳамма билан боғланган ақлий меҳнат кишининига кўп томонлама ўхшайди: “Цюрих”ни “Сан-Франциско” ва “хат”ни “твіт” билан алмаштирасак, қайсиdir технологиялар компаниясининг иктидорли директори сиймоси пайдо бўлади.

Юнгнинг бу ёндашувини *теран меҳнатиниг бимодал фалсафаси* деб атадим. Бу фалсафа вақтингизни иккига бўлишни, бир қисмини теран ишларга ажратиб, қолганини бошқа нарсаларга сарфлашингизни талаб килади. Теран ишлаш мобайнида бимодал ходим чалғишиларсиз диққатини жамлаб, ўзини худди “роҳиб”дек тутади. Саёз

фаолият мобайнида эсадиккат жамлаш унчалик мухиммас. Вактни бу тарзда тақсимлаш бир неча даражада бўлади. Масалан, бутун бир ҳафтани олсак, ҳафтанинг сўнгги тўрт кунини теранликка бағишилашингиз, колган пайтда ҳаммага эшикни очиб қўйишининг мумкин. Ёки йил ҳисобида битта мавсумни тўлиқ теран сайд-ҳаракатларга ажратиш мумкин (аксар илмий иш килувчилар ёз фасли ёки таътилни ташлайди).

Бимодал фалсафага кўра, теран меҳнат самарадорликни кескин ошириши мумкин, факат шахс энг юқори аклий фаолликка чикиб олгунча етадиган вакт ажратишни керак. Эришилган аклий фаоллик шундай ҳолатки, унда чинакам янгиликлар килиниши мумкин. Шу боис, мазкур фалсафага биноан, теран машғулот учун сарфланадиган вақтнинг энг кичик бирлиги ҳеч курса бир кундан кам бўлмаслиги лозим. Теран иш учун тоигда бир неча соат ажратиш етарли эмас.

Шу билан бирга, бимодал фалсафанинг кўлловчилар асосан саёз ишлардан кечолмайдиган, иши шунга боғлик бўлиб колганлардир. Масалан, Юнгнинг клиникадаги иши унга тўловларни тўлаш, тафаккурини фаоллаштиргани Цюрих қаҳвахонасига бориш учун зарур эди. Саёзлик ва теранлик режимини алмаштириб турини иккала эҳтиёжини хам кондиришга имкон яратади.

Бу бимодал фалсафанинг амалиётда ишлашига замонавийрок мисолни кўрмоқчи бўлсак, биринчи бўлимда учратганимиз Уортон бизнес мактаби профессори Адам Грантни эслашимиз мумкин. Грантининг бизнес мактабидаги профессорлик поғоналаридан кўтарилиши мобайнидаги унинг кун тартиби бимодал фалсафа татбикининг яхши намунасидир. У ўқув йилидаги ҳамма дарсларини бир семестрга жамлади ва шу орқали колган вактини теран меҳнат учун ажратди. Теран иш учун ажратилган семестрларда у бимодал ёндашувни ҳафталик кесимда режалади. У ойига бир ёки икки марта уч-тўрт кун

БИРИНЧИ КОНДА: ТЕРАН МЕХНАТ КИЛЛИНГ

давомида батамом узлатга кетар, эшикни така-так ёпиб, электрон почтасига “оффисдан ташқарида” автоматик жавобини ёкиб кўяр ва чалғишиңиз ишига бериларди. Бошка пайтлари у билан бемалол боғланиб, гаплашса бўларди. Бир жиҳатдан у шундай килишням керак эди, зеро унинг ўзи 2013 йилдаги “Бер ва ол” номли бестселлерида бошкаларга беминнат ва беғараз вакт ажратишни профессионал ўсишда муҳим омил эканлигини ёзган.

Теран ишнинг бимодал фалсафасини кўлловчилар хилватга чекинишининг самарадорлигини таъкидлайди, айни чоғда, касбий фаолиятда саёз ишларнинг хам киймати борлигини тан олади. Эҳтимол бу фалсафани амалиётда кўллашда энг катта тўсик – киска теран фаолият хам кинининг вакти бемалол бўлишини талаб килишидир. Агар электрон почтангиздан бир соат нари бўлиш кўлингиздан келмаса, бир кун ёки ундан ортиқ вакт йўқ бўлиб қолиш ғояси умуман иш бермаслиги тайин. Бирок, тахминимча, бимодал тарзда ишлаш сиз ўйлагандан хам кўпроқ касбларда кўлланилиши мумкин. Ҳарвард бизнес мактаби профессори Лесли Перлоу ўтказган тадқиқот ҳакида айтиб ўтгандим. Мазкур тадқиқот ишида менежмент маслаҳатчилари хафтада бир кун ҳамма алоқаларни узиб ишлашлари керак бўлди. Маслаҳатчилар мижозларининг норози бўлишидан чўчиганди, аммо улар эътибор хам бергани йўқ. Юнг, Грант ҳамда Перлоу тадқиқотида қатнашганлар гувоҳи бўлганидек, агар асосли тушунтириш бериб, аввалдан белгиланган аник вакtlарда хат ва сўровларни жавобсиз қолдирсангиз ва бошка вакtlарда яна сизни топиш осон бўлса, одамлар сизни барибир хурмат қилаверади

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ РИТМИК ФАЛСАФАСИ

“Seinfeld” шоусининг дастлабки кунларида Жерри Зайнфелд саёҳатлар билан банд бўлса хам, комиклар яратишни тўхтатди. Ўша пайтлари Бред Айзек исмли ёзувчи ва кизикчи туплари клубда инилаб юрар эди. У бир куни

саҳнага чикиш олдида турган Зайнфелдни учратиб колиб, у билан гаплашишга муваффак бўлди. Кейинчалик ўзининг хозирда классикка айланган “Лайфхакер” маколасида “Мен ўз имконимни кўрдим. Зайнфелдан ёш ҳаваскор комик учун зарур маслаҳатларни сўрадим. У менга бутун умрга татигулик маслаҳат берди”, деб ёзди.

Зайнфелд Айзекнинг саволига жавобни “яхширок комик бўлишини истасанг, яхширок ҳазилларни ижод кил, яхширок ҳазилларни ижод килиш учун эса ҳар куни ёзиш керак” кабилидаги умумий маслаҳатдан бошлади. Зайнфелд бу тарзда ишлай олишида ўзига аскатган маҳсус техникани ҳам тасвирлаб беради, яъни у деворга календарь ёпиштириб, ҳазиллар ёзган ҳар бир кунига қизил X кўяркан. “Бир неча кундан кейин занжир пайдо бўлади. Уни ясашда давом эт ва у кундан-кун узайиб бораверади. Бу занжир сенга илҳом багишлайди. Кейинги ишинг занжирни узмаслик”, дейди Зайнфелд.

Бу занжир методи (хозир айримлар уни шундай атайди) мураккаб оғир ишни давомли қилишга интилевчилик – ёзувчи ва фитнес шинавандалари орасида машҳур бўлиб кетди. Биз учун эса у теранликни хаётимизга олиб киришда умумий ёндашув – ритмик фалсафага мисол бўла олади. Бу фалсафага биноан, теран иш билан мунтазам машғул бўлишнинг энг осон усули уни мунтазам одатга айлантиришидир. Максад ритм яратниш, айнаи шу ритм бўлса, қачон ва қай шаклда теран ишга шўнишибни ўйлаб ўтирумайсиз. Бу ўринда занжир методи теран ишни режалашнинг ритмик фалсафасига яхши мисолдир, чунки режалашнинг соддалаштирилган усули (ҳар куни ишла) ишлаш кераклигини эслатадиган яхши восита билан бирлаштирилади: календардаги қизил X лар.

Ритмик фалсафани татбиқ қилишнинг яна бир усули – занжир методининг визуал кўринишини тераи ишда ҳар кун фойдаланиладиган бошлиш вақтлари билан алмаштиришдир. Ишингиз илгарилаётганининг визуал кўр-

БИРИНЧИ КОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

саткичлари чукурлашишдаги түсикларни йўқотади, ҳатто режалашдаги энг майда карорларни камайтириш ҳам түсикларни озайтиради.

Мазкур стратегия ҳакида гапни бошлишдан аввал жуда банд докторант Брайен Чаппел ҳакида эслагандим. У зарурият сабабли теран меҳнатни режалашнинг ритмик фалсафасини қабул қилган. Диссертацияси устида қаттиқ тер тўкаётган пайтда уни ўзи ўқиётган университетга тўлиқ ставкали ишга таклиф қилиб қолишиди. Карьера жиҳатдан бу таклиф кутилмаган ажойиб имконият эди ва Чаппел уни бажонидил қабул қилди. Лекин бу иш яқинда туғилган фарзанди ҳисобига диссертацияси бобларини ёзib тугатишни янада мушкуллаштириб юборди.

Чаппел, аввалига бекарорроқ тарзда бўлса-да, теран ишлашни бошлиди. У шундай коида яратди: теран иш орада танаффуслар билан тўқсон дақиқадан давом этиши керак (диққатни жамлаш учун вақт керак бўлишини у яхши ҳисобга олганди). У умумий иш жадвалида бўш вақт бўлгандагина теран ишга киришишга карор қилди. Табиийки, бу стратегия кутилган самарани бермади. Ўзи бир йил аввал қатнашган диссертация ёзиш лагерида катъий теран меҳнат билан бир ҳафтада бир бобни батамом ёзив тугатганди. Тўлиқ ставкали ишни қабул қилгач эса, бутун бир йил ичида атиғи битта қўшимча боб ёза олди, холос.

Чаппелнинг ўша йили ёзув ишларининг илгариламай музлаб колгани уни ритмик услубни қўллашга мажбур қилди. Ҳар тонг соат беш яримда ўрнидан туриб ишлашни одат қилди. Соат етти яримгача ишлаб, нонушта қилгач, диссертацияси бўйича кунлик мажбуриятини ўтаб, ишига йўл оларди. Тонгги теранликдан илхомланган тадқиқотчи энди соат 4:45да ўрнидан турадиган бўлди.

Китобим учун ундан интервью олганимда, Чаппел ўзининг теран меҳнатни ритмик режалашга ёндашувини шундай тасвиirlади: “Самараси жуда катта ва ўзингизни

нимададир айбдор хис килмайсиз". Унинг иш тартиби кунига 4-5 саҳифа ёзиш ва икки ёки уч хафтада диссертациянинг бир боби қораламасини тайёр килиш эди: бу эрталабки тўққиздан кечки бешгача ишлайдиган одам учун бемисл натижа эди. "Ким айтди мени самарали ишлай олмайди деб? Нега ишлолмас эканман?" дея таъкидлади у.

Ритмик фалсафа ва бимодаллик ўртасида қизик контраст бор. Эҳтимол, ритмик ёндашув бимодалист илгари сургандек кун бўйи дикқатни жамлаб зўрикиб теран тафаккур килишга имкон бермас, лекин у инсон табиатига мос келади. Теран ишни оз-оздан, лекин узлуксиз ва қатъий тартибда бажаришни йўлга қўйиб, ритмик кун тартиби йилига кенг микёсли натижаларга эришишингизга йўл очади.

Ритмик ва бимодал ёндашувдан қай бирини танлаш режалаган фаолиятингизда ўзингизни не чоғли назорат қилишинингизга боғлиқ. Агар сиз Карл Юнг бўлиб, Зигмунд Фрейд тарафдорлари билан интеллектуал курашга чоғлансангиз, ғояларингизга дикқат қаратишга вакт ажратиш қанчалик муҳим эканлигини англайсиз. Аммо ташки босимсиз диссертация ёзаётган бўлсангиз, сизга ишингизнинг баркарор илдамлашини ушлаб турадиган ритмик фалсафадаги одатийлик зарур бўлиши аник.

Кўпчиликнинг ритмик фалсафани танлашига сабаб ўз-ўзини назорат қилиш масаласигина эмас, балки баъзи касбларда теран ишлаш учун кунлаб йўқ бўлиб кетишга имкон топилмаслигиdir. (Кўпчилик раҳбарлар учун уларнинг электрон хатлари жавобсиз қолмаса бас, истаганингизча дикқатни жамлаб ишлашингиз мумкин.) Ритмик фалсафа теран фаолият юритувчи одатий офис ишчилари орасида кенг тарқалганининг асосий сабаби ҳам шу.

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ ЖУРНАЛИСТИК ФАЛСАФАСИ
1980-йилларда ўтгиз ёшлардаги Уолтер Айзексон "Time" журналида лавозими тез кўтарилаётган журналист эди.

Шу жиҳатдан қараганда, у тафаккур ахли назаридан әди, шубҳасиз. Жумладан, ўша давр “London Review of Books”да Кристофер Хитченс ёзганидек, Айзексон “Американинг эиг яхши журналистларидан бири” әди. Айзексон учун журналистик муваффакият зиналаридағи мухим қадам – ўз шоҳ асарини ёзишининг айни фурсати келганди. Шу боис, у мұраккаб мавзулардан бири – совук урушининг илк даврида мухим роль үйнаган олти шахснинг биографиясини ёзишга қарор қылды. “Time” журналининг ёш мұхаррири Эван Томас билан ҳамкорлықда “Донишмандлар: олти дүст ва улар яратған дүнё” номлы 864 сахифадан иборат залварлы асарини ёзишга киришди.

1986 йилда нашр этилғач, китоб керакли одамлар томонидан илік кабул қилинди. “New York Times” асарни “тағсилотларга бой асар” деб атаган бўлса, “San Francisco Chronicle” икки ёш ёзувчини “совук уруш Плутархи” дея кўкка кўтардди. Орадан ўн йилдан камроқ вакт ўтиб, Айзексон “Time” журнали бош мұхаррири лавозимига тайинланиб, журналистик фаолияти чўққисига кўтарилди (кейинчалик у илмий марказга директор бўлди ва Бенжамин Франклин, Алберт Эйнштейн ва Стив Жобс каби шахсларнинг машхур биографига айланди).

Менинг Айзексон фаолиятига назар солиншимга сабаб илк китоби орқали нималарга эришгани эмас, балки уни қандай ёзгани әди. Бу хикояни үрганишимда омадли таиншлик қўл келиб қолди. “Донишмандлар” нашридан бир неча йил олдин Нью-Йоркдаги журналист амаким Жон Пол Нюпорт Айзексон билан ёзги соҳиљбўйи уйни ижарага олганди. Амаким ҳанузгача Айзексоннинг ажабтовор ишлари одатини эслайди:

“Жуда ажсойиб әди... бошқатар ташқаридаги айвонда мазза қилиб дам олаётганида Айзексон китоби устида ишилди учун ётмоқхонага кириб кетарди... таҳминан 20 дақиқадан бир соатгача ёзув машинкасининг чиқиллаган овози эшигидиб турарди. Кейин у ҳам бои-

қалар сингари ҳордиқ чиқаршига ўтирарди... иш уни ҳеч ташвишга қўймас, вақт бўлди дегунча дарров ишга шўнгирди.”

Айзексон жуда батартиб бўлган: бўш вақт топиши билан теран ишга берилар ва китобини ёзишда давом этарди. Мана қандай қилиб бир киши мамлакатнинг энг яхши журналисти бўлиш билан бирга 900 саҳифали китобни муваффакиятли ёзиб битира олган.

Теран меҳнатни иш тартибингизга бемалол кирита олишингиз мумкин бўлган бу ёндашувни журналистик фалсафа деб атаган бўлардим. Бу шуни англатадики, унинг касбида муддатлар жуда муҳим, шу боис, Уолтер Айзексон сингари журналистлар бир лаҳзада ёзиш режимига ўта олишга тайёрдир.

Аммо бу ёндашув теран ишлашни энди бошлаганлар учун эмас. Аввал таъкидлаганимдек, мияни саёз ишдан теран меҳнат қилишга ўтказиш қобилияти табиий равишда пайдо бўлмайди. Машқсиз бундай ўзгаришлар чекланган ирода кучингизни заифлаштириб қўйиши мумкин. Шунингдек, мазкур одат сиздан ўзингизга нисбатан ишончни – қилаётган ишингизнинг аҳамияти ва амалга ошишига бўлган ишончни ҳам талаб қиласди. Бундай ишонч эса профессионал муваффакиятлар асосида кучайиб боради. Жумладан, Айзексон учун, шу иш билан илк бора шуғулланаётган ҳаваскор ёзувчидан фарқли ўлароқ, ёзиш режимига ўтиши осонроқ кечган, чунки у ўша вақтда хурматли ёзувчи бўлиш учун ўз устида етарлича ишлаган эди. У салмоқли биография ёзишга қобилияти борлигини биларди ва бу турдаги асарлар касбий фаолиятида муваффакият келтиришига кўзи етди. Бу ишонч узок вақт мобайнида оғир ишларни уddeлашда унга куч берди.

Теран меҳнатнинг журналистик фалсафаси тарафдориман, чунки иш жадвалимга астойдил ишлашни киритиш менинг асосий ёндашувимдир. Бошқача айтганда,

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

теран ишлаш учун узлатга кетмайман (лекин баъзан компьютер мутахассиси, ҳамкасбим Доналд Кнутнинг ташки алоқани қатъий узиб кўя олишига ҳасад қилиб кўяман), бимодалистлар сингари бир неча кун теран ишлашга шўнгимайман ҳам. Ритмик фалсафа анчайин менга мос тушса-да, кундалик одатимни бажариш учун иш тартибим тўсқинлик қилади. Ҳар ҳафта бу тўсиққа дуч келаман ва имконим қадар теранлик билан ишлашга вақт топишга ҳаракат қиласман. Масалан, шу китобни ёзиш учун бўш вақт бўлиши билан ундан фойдаландим. Фарзандларим ширин уйкуга кетганда ноутбуғимни олиб, хонамга кетардим ва ёзишда давом этардим. Агар рафиқам дам олиш кунлари Аннаполис яқинида яшайдиган ота-онасини кўргани борамиз деса, болаларга қарап баҳонасида ёзишни давом эттириш учун уларнинг уйидаги сокин бурчакка тикилиб олардим. Агар ишда бирор учрашув қолдирилса ёки кечга томон бўш вақт бўлиб қолса, бир неча юз сўз ёзиш мақсадида университетдаги севимли кутубхоналаримдан бирига борарадим.

Журналистик фалсафани батамом татбиқ этмаслигими ни ҳам тан олишим керак. Масалан, доим ҳам теран ишлаш бўйича карорларимни бир лаҳзада қабул қилмайман. Унинг ўрнига ҳафта бошида қачон теран фаолият билан машғул бўлишимни белгилаб олиб, кун аввалида агар зарур бўлса қайта кўриб чиқаман (менинг кундалик иш тартибим билан танишмоқчи бўлсангиз тўртинчи қоидага қаранг). Теран ишлаш бўйича ҳар лаҳзада қарор қилишга заруриятни камайтириб, теран тафаккур юритишга кўпроқ энергия тежаб қоламан.

Мазкур бобни якунлай туриб айтиш жоизки, теран меҳнатни режалашнинг журналистик фалсафасида муваффақият қозониш осон эмас. Лекин қилаётган ишингиз самарасининг аҳамиятига ишончингиз комил бўлса ва теран ишлашга тажрибангиз етса (бу ҳақда қуйида гапирамиз), талабчан иш жадвали шароитида ҳам сал-

мокли теран ишлай олишингиз мумкин.

ТАРТИБГА АМАЛ ҚИЛИНГ

Кўп эътибордан четда коладиган ҳолат шуки, чинакам киймат яратиш учун акл ишлатадиганлар камдан-кам ҳолларда бетартиб ишлайди. Пулицер мукофоти соҳиби бўлган биографиялар муаллифи Роберт Карони олайлик. 2009 йили бир журналда ёзилишича, “Каронинг Нью-Йоркдаги офисининг ҳар бир сантиметри коидалар асосида бошқарилади”, яъни китобларини қаерга кўйишидан тортиб, дафтарларини қай тарзда тахлани, деворга нима илиши, ҳаттоки офисда нима кийишингача – ҳаммаси Каронинг узок карьераси мобайнида деярли ўзгармаган тартиб асосида кечарди. У буни куйидагича изохлади: “тартибли бўлишга ўзимни ўргатдим”.

Чарльз Дарвин “Турларнинг келиб чикиши” асари устида ишлаётганида худди шундай катъий тартибга амал қилган. Ўғли Фрэнсиснинг кейинроқ хотирлашича, тоң соат еттида кисқа масофага сайр килиш учун уйғонарди. Кейин ёлғиз ионушта килиб, соат саккиздан тўккиз яримгача хосхонасида ишларди. Кейинги соатда эса бир кун аввалги келган мактубларни ўқир ва соат ўн яримдан то пешингача яна ёзув хонасига қайтарди. Шундан сўнг гояларини мулоҳаза килиб, аввалдан белгиланган тартиб асосида аввал иссикхонаси кейин уйи атрофида сайр киларди. Ўзи коникадиган даражада мулоҳаза килгунча сайр килиб, кейин иш кунини тугатарди.

Журналист Мейсон Карри таникли мутафаккир ва ёзувчиларнинг одатларини беш йилча таҳлил килиб (аввалги икки мисолни ундан олганман), шундай хулоса қилди:

“Кўпчилик одамлар санъаткорлар илҳом келгандаги ижод қиласи деб ўйлайди – гўёки қандайдир сеҳрининг зарбаси, пайкони... ким билсин қаердандир келади. Лекин умид қиласманки, менинг ишни илҳомнинг зарбасини куптиши жуда, жуда, жуда ёмон режса эканини

күрсатиб беради. Факт шуки, ижод қылмоқчи бўлган инсон учун мен бера оладиган энг яхши маслаҳат – илъом келишини кўтмасликдир.”

Мазкур масалада “New York Times” колумнисти Дэвид Брукс бу воқеликни дангал таъкидлайди: “[Буюк ижодкорлар] рассом каби ўйлайди, лекин хисобчи каби ишлайди”.

Бу стратегияга кўра, теран иш билан унумли шуғулланиш учун, катта мутафаккирлар айтиб ўтганидек, катъият ва гайриодатий тартиблар яратинг. Бу таклид учун асосли сабаб бор. Каро ва Дарвин сингари даҳолар бу каби тартибларни бошқаларга ўхшамаслик учун кабул килмаган, чунки ишларидағи муваффакият қайта ва қайта теранликка шўнғинш қобилиятига боғлиқ эди – миянгизининг бор имкониятини ишига солмасдан Пулицер мукофотига сазовор бўлиш ёки буюк назария ишлаб чиқишининг иложи йўқ. Уларниң тартиблари теранликка ўтиш йўлини текислади ва узок вақт теран ишлашига шароит яратди. Ишларига жиддий киришмасдан илҳомни кутиб ўтирганиларида бошлиған ишларини муваффакият билан тугаллаши эҳтимолдан анча узок бўларди.

Ҳамма учун бирдек мос келадиган теран иш тартиби мавжуд эмас – шахснинг ўзи ва килаётган ишига боғлиқ. Шундай бўлса-да, куйида ҳар қандай самарадор тартиб жавоб бериши зарур бўлган саволларни келтириб ўтаман:

• *Қаерда ва қанча вақт ишлайсиз?* Тартибининг асосида ишлашининг учун маълум жой зарур. Бу жой учун одатий оғисининг, ёпик эшик ва йигиштирилган столининг ўзи етарли (бир ҳамкасбим агар кийинроқ иш билан банд бўлса, худди меҳмонхоналардагидек эшигига “Безовта қилманг!” ёзувини осиб кўйишини ёқтиради). Мабодо танлаган жойининг, масалан, сокин кутубхона ёки конференция хонаси бўлса, айни муддао – ижобий натижага эришишингиз эҳтимоли юқорироқ. (Агар очик

офис шароитида ишласангиз, теран меҳнат учун хилватга чекинишга зарурат кўпроқ бўлади). Қаерда ишлашингиздан қатъи назар, ишлаш учун аниқ вакт белгиланг, номуайян муддатга чўзилмасин.

• *Ишини бошлигач, уни қай тарзда давом эттиримоқчисиз?* Саъй-харакатларингиз тизимли бўлиши учун баъзи қоидаларга риоя килишингиз жоиз. Масалан, дикқатингизни жамлаб туриш учун интернетдан фойдаланишни буткул тўхтатишингиз ёки, дейлик, ҳар йигирма дакиқада ёзган сўзларингизни ҳисоблаб туришингиз мумкин. Акс ҳолда, иш давомида нима қилишингиз кераклиги ёки керак эмаслигини, етарлича қаттиқ ишлайпсизми йўкми, ўйлайверасиз. Булар ирода кучини сўриб оловчи кераксиз нарсалардир.

• *Ишингизни қандай қилиб қўллаб-кувватлайсиз?* Танлаган ишлаш тартибингиз миянгиз юкори даражада зўрикиб теран ишлай олиши учун дастак бериши лозим. Жумладан, сиз ишни ажойиб қаҳва билан бошлишингиз, етарли энергия тўплаш учун яхши овқатланишингиз ёки аклни тиниклаштириш учун сайрга чикиш каби енгил машкларни қилишингиз зарур. (Нитще айтганидек, “Сайр чоғи келган ғояларгина қимматлидир”.) Бу тарздаги ўзўзингизга ёрдам кучингиз текис, исрофсиз сарфланишига ёрдам берадиган воситаларни тартиблаш каби муҳит билан боғлиқ омилларни ҳам қамраб олади (буни Каро мисолида кўрдик). Муваффакиятингизни жадаллаштириш учун эса ҳаракатларингиз теранроқ бўлишини қўллаб-кувватланг. Ақлий энергиянгизни айни пайтда ўзингизга нима кераклигини ўйлаб, исроф килмаслигингиз учун бу қўллаб-кувватлов тизимлаштирилиши керак.

Теран ишлаш тартибингизни яратганда ана шу саволларга жавобингиз бўлсин. Лекин шуни ёдда тутингки, маъкул тартиби топиш учун ҳам тажриба керак. Сизни ишонтираманки, бу уриниб кўришга арзийди. Ўзингиз тўғри деб билган ишни қилсангиз, унинг таъсири ҳам

кучли бўлади. Теран ишлаш – жиддий фаолият ва унга зинҳор енгил қарамаслик керак. Саъй-ҳаракатларни мураккаб тартиб асосида бажариш – арзирли натижага эришиш учун онгингиз теран ишга киришишига кўмак берадиган тартибин яратишдир.

МУҲИМ ҚАДАМ

2007 йил киши бошларида Ж.К. Роулинг “Ҳарри Поттер” туркумига кирувчи “Қаттол кучлар”ни ёзиб тугатишига кийналаётган эди. Еттинчи китобни ҳам аввалгилари каби юз миллионлаб мухлисларга манзур келадиган тарзда тақдим этиш масъулияти жуда оғир эди. Роулинг китобхонлар талабини қондириш учун қаттиқ ишлаши керак эди, аммо Шотландиядаги уйнда дикқатини жамлаб ишлаш анча кийин бўлаётганди. “Қаттол кучлар’ни тугатишинга оз қолган пайтда гоҳ уйга ойна артувчи келар, болалар уйда, итлар эса тинмай хурадди”, дея эслайди бир интервьюсида Роулинг. Ёзувчининг сабри битди ва фикрини жамлаш мақсадида нимадир қилиши кераклигини англади. Эдинбург марказида жойлашган беш юлдузли Балморал меҳмонхонасига борди. “Бу жуда чиройли меҳмонхона. Рости, унда туриш ниятим йўқ эди. Дастлабки кун анча яхши ижод қилдим. Сўнг у ерга тез-тез катнайдиган бўлдим. “Ҳарри Поттер”нинг сўнгги китобини шу ерда тугатдим”, дейди ёзувчи.

Роулингнинг меҳмонхонада туриши унча ажабланарли эмас эди. У ердаги мухит уннинг иши учун жуда мос тушарди. Шотландиядаги энг ҳашаматли Балморал меҳмонхонаси классик Виктория даври услубида тарошланган тошлар билан безатилган бўлиб, баланд соатли минораси ҳам бор эди. Шунингдек, мазкур меҳмонхона Роулингни Хогвартни ўйлаб топишга илҳомлантирган Эдинбург қасридан бир неча бино нарида жойлашган.

Роулингнинг Эдинбург саройи ёнидаги ҳашаматли меҳмонхонани танлаши теран иш дунёсида “муҳим қадам” дея аталувчи ноодатий, аммо самарали стратегия

намунасидир. Нима у “мухим қадам”? Күп вакт ёки маблағ сарфлаб, одатий муҳитингизни теран ишлашга ёрдам берадиган шаклда кескин ўзгартирсангиз, килаётган теран ишингиз ўзингизга янада аҳамиятлироқ кўрина бошлайди. Ишингиз қанчалик аҳамиятли кўринса, онгингизнинг ишни пайсалга солиш майли шунчалик камаяди, ғайрат ва кувват ошади.

Қаерда бўлишингиздан катъи назар, “Ҳарри Поттер” туркум романларининг биргина бобини ёзиш, табиийки, каттиқ меҳнат ва ақлий энергия талаб этади. Аммо Хогварт услубига монанд қасрдан сал наридаги эски меҳмонхонада китобнинг бобларини ёзиш учун кунига минг доллардан тўласангиз, ишни бошлиш ва изчили давом эттириш учун кувватни ошириш уйдаги, халақитларга бой оғисдагидан анча осон кечади.

Агар бошка машхур теран меҳнат килувчиларнинг иш тартибини ўргансангиз, “мухим қадам” стратегиясига тез-тез кўзингиз тушади. Жумладан, Билл Гейтс ўз даврида “Microsoft” компаниясининг “Тафаккур хафталиги”ни ўтказадиган бош ижрочи директори сифатида машхур эди. Мазкур хафтада у одатий иши ва онлавий мажбуриятларини ортга ташлаб, китоб ва газеталар бўлган алоҳида уйчага хилватга кетарди. Унинг максади компаниясига алокадор муҳим масалалар хусусида чукур, халақитларсиз ўйлаб олиш эди. Ана шундай хафталарнинг бирида у интернет саноатда катта кучга айланади дея хулоса қилганди. Гейтс учун “Microsoft”нинг Сиетлдаги штаб-квартирасидаги оғисида унинг теран тафаккур юритишига халал берадиган бирор тўсик йўқ эди, бирок хафталик узлатга чекиниш диқкатини керакли даражагача жамлашига ёрдам берарди.

Массачусетс технологиялар институти (МТИ) физиги ва мукофотлар сохиби ёзувчи Аллан Лайтман ҳам “мухим қадам” стратегиясини қўллайди. У ҳар ёзда Мейндаги “митти орол”га теран мушоҳада килиши ва кувватини тиклаб олиши учун узлатга чекинарди. 2000 йилда берган

БИРИНЧИ КОНДА: ТЕРАН МЕХНАТ КИЛИНГ

Интервьюосида бу қадам ҳакида гапирап экан, оролда нафақат интернет, балки телефондан фойдаланиш хам имконисзлигини айтади. “Үтган иккى ярим ойда худди ҳәётимға сокинлик қайтгандек ҳис қиласман. Сокинликни оса топиш жуда кийин.”

Ҳаммада хам иккى ойни Мейнда үтказиш имкони топилмайды, лекин Дэн Пинк ва Майл Поллан сингари айрим ёзувчилар катта харажат ва куч сарфлаб, үз ерларыда алохыда уй қуради ва шу билан бу тажрибани йил мобайнида үтказады. (Поллан Коннектиутдаги собық уйининг оркасидаги ўрмонда алохыда кулба қургани ҳакида китоб хам ёзган.) Бу каби алохыда бинолар бу ёзувчилар учун ҳәёттүү мухим зарурат эмас, факат ноутбук ва уни күйинш учун текис юза хам етади. Бу уйчаларниң киймати уларниң шинамлигига ҳам эмас, балки яхшироқ ижод килиш учун “мухим қадам”ни ифодалашидадир.

Ҳамма “мухим қадам”лар хам доимий бўлиши шарт эмас. Белл лабораториясининг рақобат қилишга ўч физиги Уильям Шоклини рақиблари транзиисторни ихтиро қилишда доғда қолдирди. (Бу ҳақда кейинги стратегияда ҳикоя қиласмиз.) Жамоасининг иккى аъзоси Шокли Чикагога – афтидан конференцияда қатнашиш учун – кетиб, меҳмонхонадаги хонасига қамалиб олганча, бошқа лошша билан машғул пайтда муҳим қашфиёт қилди. Миясини банд килган гояни пишишиб, тафсилотларини тартиблигунча, хонасидан чиқмади. Ниҳоят хонани тарк этгач, Нью-Жерсиде ҳамкасби Муррей Хиллга қайдларини почта орқали жўнатди, чунки у лаборатория дафтарига киритиб, ихтиро вактини белгилаб кўйинши керак эди. Ана шу пайтдаги теран меҳнат ортидан ихтиро қилинган биполяр транзиисторлар Шоклини Нобел мукофотига шерик бўлишига мушарраф қилди.

Самарали натижага олиб келадиган бир марталик “мухим қадам” стратегияси тадбиркор ва ижтимоий медна ташаббускори Питр Шэнкмен фаолиятида асосий ўрин тутади. Оммавий иотик сифатида Шэнкменнинг кўп вакти

парвозларда ўтади. Вакт ўтиб у түккіз километр баландлик унинг мияси яхшироқ ишлаши учун идеал мұхит эканини аңглаб етди. Ўзининг блог постида ёзганидек “олдимда хеч нарса йўқ, демак чалғыш ҳам йўқ, хеч нарса мени ўз ўй-хаёлларим билан ёлғиз қолишимга халал бермайди”. Шуни англаганидан сал ўтиб, Шэнкмен икки ҳафта ичидә кўлёзмасини тугатиш шарти билан китоб ёзишга шартнома имзолади. Бу муддатда ишни тугатиш қатъий диккатни талаб этарди ва Шэнкмен бунинг ноанъанавий чорасини топди, яъни Токиога бориш ва қайтиб келиш учун бизнес класс чиптасини сотиб олди. Японияга парвоз мобайнида фақат ёзди, Токиога етиб боргач, бизнес класс кутиш залида эспрессо ичиб олди, кейин яна Кўшма Штатларга қайтиш парвозида тўхтамай ёзишда давом этди. Натижаси шу бўлдики, 30 соатлик парвоз сўнгида қўлида тайёр китоб кўлёзмаси туради. “Саёҳат учун 4000 доллар сарф килдим ва унинг ҳар бир пенси қадрли эди”, дейди у.

Юкоридаги мисоллардан холоса шуки, теранлик учун фақат мұхитни ўзgartириш ёки тинч жой излаш етарли эмас, балки асосий омил вазифага жиддий ёндашган ҳолда ишни бажариш психологиясидир. Ёзиш лойихаси устида ишлаш учун экзотик жойларга кетиш, тафаккур юритиш учун бир ҳафта ишдан таътилга чиқиш ёки мұхим ихтирони қилмагунча меҳмонхонада камалиб олиш – бу қадамлар сизга аклий кувватингизни очадиган теран максадларингизни энг мұхим режангизга айлантиришга туртки беради. Баъзан теранликка шўнғиши учун дастлаб катта қадам ташлаш керак.

ЁЛҒИЗ ИШЛАМАНГ

Теран меҳнат ва ўзаро ҳамкорлик ўртасидаги алоқа чигал бўлади. Уни тушуниб олиш учун вакт керак, чунки ҳамкорликдан самарали фойдаланиш касбий ҳаётингиздаги теранликни оширади.

Мазкур мавзу бўйича мұхокамамизни тилга олганимиз чигаллик нима сабабдан ечилмайдигандек кўриниши

билин бошлаган маъкул. Китобнинг биринчи бўлимида “Facebook” компаниясини янги штаб квартираси дизайнни сабабли таңқид килган эдим. Янада аниқрок айтсам, компаниянинг икки минг саккиз юз ходимни бир жойга тўплайдиган дунёдаги энг катта очик офис – гигант хона қуриш мақсади дикқатни жамлашга умуман мос келмайди. Савқи табиий ва олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кўп сонли ҳамкаслар билан умумий жойда ишлаш дикқатни жамлашга имкон бермайди – жиддий ўйлашга уринишларингиз бекор кетиши тайин. 2013 йили “Bloomberg Businessweek” мазкур мавзу бўйича охирги тадқиқотларни умумлаштириб, хатто “очик офис тирианияси”ни тугатишга чақирди.

Аммо бу офис дизайнига муносабат турлича бўлди. Мария Конникова “The New Yorker”да хабар берганидек, бу тушунча дастлаб пайдо бўлганда унинг мақсади “алоқа ва ғоялар оқимини жадаллаштириш” эди. Бу караш ноанъянавий стартапларни қабул килган Америка бизнес доираларининг кайфиятига айни мос тушди. “Bloomberg Businessweek” мухаррири Жош Тайренжил “Bloomberg” штаб-квартирасидаофислар йўклигини шундай изоҳлади: “Очиқ офислар жозибадор, у худди ичидаги одамларни муҳим вазифа йўлида бирлаштиргандек... бу ўз навбатида турлича йўсунда ишловчи одамларнинг қизиқишини ортиради”. Жек Дорси эса майдон офисларнинг очик дизайнини шундай оклади: “Ходимларни очик майдонда ишлашга ундаймиз, чунки омадли тасодифларга ишонамиз, бир-бири ёнидан ўтиб юрганда ходимлар бир-бирига нимадир ўргатади”.

Муҳокама марказидаги мазкур тамойилни – бир-бирiga тўқнаш келганда одамларнинг ўзаро ақли ҳамкорлик қилиши ва янги ғоялар туғилишига ишончни – “*тасодифий ижодкорлик назарияси*” деб атайлик. Марк Цукерберг дунёдаги энг катта офис қуришга қарор килганда, Кремний водийсидаги ва бошқа жойлардаги

компаниялар қатори, у ҳам мазкур назарияга таянган, деб таҳмин килишимизга асос бор. (Бошқа нобопроқ сабаблар ҳам бор, чунончи, пулни тежаш ва назоратни кучайтириш, лекин булар унчалик жозибадор сабаблар эмас, шу боис кўп ҳам тилга олинмайди.)

Дикқатни ошириш ва тасодифий омадли воқеалардан бирини танлаш зарурати бир қарашда теран ишнинг (индивидуал фаолият) янгича ижодий ғоялар яратишга (ҳамкорликдаги фаолият) номувофикалигини кўрсатадигандек туюлади. Бу хulosा, шунга қарамай, тўкис эмас. Бу нотўқисликнинг асосий илдизи тасодифий ижодкорлик назариясини тўлиқ тушунмаганликка бориб тақалади. Бунинг тасдиғи сифатида нима аслида янгиликларга туртки беришини тушунишга уриниб кўрамиз.

Муҳокамамиз мавзуси бўлмиш мазкур назариянинг кўплаб манбалари мавжуд, лекин кўпчиликка маълум биттасига шахсий алоқам бор. МТИда кечган етти йилим мобайнида институтнинг машхур 20-биноси ўрнида курилган янги бинода ишладим. У Шарқий Кэмбриждаги Мейн ва Вассар кўчалари кесишмасида жойлашган эди. Иккинчи жаҳон уруши вактида мувакқат бошпана вазифасини ўтаган мазкур бино охир-оқибат 1998 йилда бузилган. Ўз вактида бу бинода Радиация лабораторияси жойлашган эди. 2012 йилда “New Yorker” мақоласида айтилганидек, дастлаб бинонинг умри битгандек туюлганди: “Вентиляция тизими яхши ишламас, йўлаклари коронги эди. Деворлар эса ўта юпқа, томдан чакка ўтарди, умуман бино ёзда қайнар, кишда музлар эди.”

Урушдан кейин ҳам Кэмбрижга келувчи тадқиқотчи олимлар оқими тўхтамади. МТИга жой керак эди ва маҳаллий расмийларга ваъда беришганидек, 20-бинони бузиш ўрнига ундан кўшимча жой сифатида фойдаланишда давом этишди. Натижа шундай бўлдикни, ядро физикасидан тортиб, лингвистика ва электроникагача бўлган турли номувофиқ факультетлар техника моллари

дўкони ва пианино тузатиш хизмати каби ноодатий ижарадорлар билан кўшни бўлиб қолди. Бино анча арzon курилгани сабабли бу гурухлар майдонни истаганча бўлиб олаверарди. Деворлар ва полни ўзгартириш, асбобускуналарни тўсинларга қотиришга ҳеч ким қаршилик қилмасди. Юкорида сўз юритилган “New Yorker” мақоласида Жерролд Закариянинг илк атом соати устидаги ишлари ҳикоя килинган. Маколада олим ўзининг тажриба аппарати учун зарур бўлган уч қаватли цилиндрни ўрнатиш учун 20-бинодан иккита полни олиб ташлагани ҳакида ҳам ёзилган.

МТИда кенг тарқалган ишончга кўра, хоналарини истаганча ўзгартирса бўладиган катта бинода турли бўлимларнинг ёнма-ён жойлашгани сабабли омадли учрашувлар ва ижодкорлик руҳи юқори бўлган. Бу эса урушдан кейин Хомский грамматикасию Лораннинг навигация радарлари ва видеоўйинлар сингари юқори суръатда килинган ихтиrolарга йўл очган. Охир-оқибат бино Фрэнк Гери томонидан лойихалаштирилган 300 миллион долларлик Статистика марказини (ўша ерда маълум вактимни ўтказганман) барпо қилиш учун бузилганда кўпчилик ачинди. Ўзининг ўтмишдоши бўлмиш “фанерли қаср”ни эслатиб туриши учун Статистика марказининг ички дизайннида тутал ишлов берилмаган фанерлар ишлатилиди ва курилиш белгилари бор цементлар кўринарли шаклда очик қолдирилди.

Мазкур 20-бино шошилинч курилган пайтда икки юз миль жануби-гарбда, Нью-Жерсидаги Муррей Ҳиллда “тасодифий ижодкорлик” учун бошқа бир курилиш бошлаб юборилган эди. У ерда Белл лабораторияси директори Мервин Келли ўзининг олимлари ва инженерларини биргаликда ишлашга рағбатлантирувчи янги лаборатория курилишига бошчилик қилаётган эди. Келли университетларнинг анъанавий тартиби – турли соҳаларни алоҳида биноларда жойлаштиришдан воз кечди

ва унинг ўрнига ҳаммасини узун йўлаклар (баъзилари шунчалар узунки, йўлак охирига борганингиз сари нариги бошидаги одамга худди йўқолиб бораётгандек кўринасиз) оркали боғлаган битта ягона тизимга бирлаштирди. Белл лабораторияси солномачиси Жон Гертнер бу дизайн хақида шундай ёзади: “Зал бўйлаб юрар экансиз, танишлар, муаммолар, ғоялар ва раддияларни учратмаслик мумкин эмас. Ошхонага тушликка кетаётган физик олим худди металл қипиклар олдидан ўтиб кетаётган магнитга ўхшарди.”

Келли жаҳоннинг энг сара акл-заковат эгаларини тўплади, бу стратегия эса замонавий тарихда энг маҳсулдор инновациялар дунёга келишига замин яратди. Иккинчи жаҳон урушидан кейинги ўн йилликлар мобайнида лабораторияда бошқа ютуклар қаторида қуидагилар яратилди: дастлабки куёш панели, лазер, алоқа спутники, уяли алоқа тизими ва оптик толали тармок. Шунингдек, уларнинг назариётчилари ҳам ахборот назарияси, ҳам дастурлаш назариясини яратади, астрономлари эса Кагта портлаш назариясини тажрибалар оркали тасдиклаб, Нобел мукофотига сазовор бўлди ва, энг муҳими, физик олимлари транзисторни ихтиро қилди.

Тасодифий ижодкорлик назариясини асослайдиган воқеалар ўтмишда кўп бўлгандек туюлади. Транзисторни олайлик, бир қадар ишонч билан айтиш мумкини, унинг ихтиро қилиниши Белл лабораториясида бутун дунёдан қаттиқ жисмлар физиклари, квант назариётчилари ва жаҳоннинг олд экспериментаторларининг тўпланишини ва уларнинг ўзаро омадли тасодифий учрашувларига, бир-бирларидан ўрганишига шароит яратилишини талаб қилган. Чунки бу ихтиро Карл Юнгнинг тош минорасига ўхшашиб жойда теран тафаккур юритаётган якка олимнинг кўлидан келиши даргумон эди.

Бирок шу жойда биз 20-бино ва Белл лабораторияси каби иншоотларда яратилган янгилик ва ихтиrolарга

айнан нима турткى бўлганининг нозик жиҳатларини билишимиз лозим. Бунинг учун яна бир бор МТИда орттирган тажрибамга қайтамиз: 2004 йилнинг кузидаги бўлажак янги докторант сифатида келган пайтим 20-бино ўрида курилган Статистика марказидан бошпана топган эдим. Марказ янги бўлгани боис, дастлабки талабаларга у хақда маълумот берилди. Фрэнк Гери умумий майдон атрофига оғисларни тартиблаган экан, у бир-бирига яқин қаватлар орасидаги очик зинналарни таништириди, булар барчаси бинонинг ўтмишдоши – 20-бинода бўлгани каби тасодифий учрашувларга шароит яратниш максадида килинган эди. Ўшанда менинг миямга келган нарса – аввалига бўлмаган, кейинчалик факультет аъзоларининг талаби билан эшикларга ўрнатилган овоз ўтказмайдиган маҳсус тампонлар эди. МТИ профессорлари – уларнинг айримлари инновация технологлари – очик оғислар услубидаги иш жойини хушламади, аксинча, ёпиқ шароитда ишлашни маъкул кўрди.

Умумий катта майдонга ёндош овоз ўтказмайдиган оғислар “тўпланиш ва тарқалиш” инновацион архитектурани ҳосил қилди, унда тасодифий учрашувга ҳам, танҳо тафаккур юритишга ҳам шароит бўлади. Бу шундай кенг миқёсни қамраб оладики, бир бурчакда халакитлардан холи танҳо мутафаккирни, бошқасида эса, умумий майдонда тўлиқ ҳамкорликда ишлайдиган, илҳомланган аммо теран фикрлаш учун тиришаётган мутафаккирни кўришимиз мумкин.²

20-бино ва Белл лабораториясида ҳам айни шу архитектура ечимидан фойдаланилган. Уларда замонавий очик оғислар режасига ўхшашликини учратмайсиз.

² Очик оғис лойиҳасини дастакловчилар конференция хоналари терилилк ва муроҷотни уйгунаштиради ва чукур ўйлаб ишламокчи бўлганларга бу шароит яратади, дейишилари мумкин. Ҳолбуки, бунака бемаънилилк теран ишнинг инновациядаги ролини камситади. Теран иш илҳомбахш тасодифий учрашувларга ҳамоҳанг эмас, балки кўп ҳакиқий ютуклар ортидаги меҳнатнинг асосий кисмидир.

Аксинча, улар умумий йўлакка туташган алоҳида оғисларнинг стандарт тарҳи асосида курилган. Улардаги ижодий рух бу оғисларни боғловчи оз сонли узун йўлаклар билан ҳам боғлиқ бўлиб, тадқиқотчилар бир жойдан иккинчисига борганда ўзаро мулокот килишга мажбур бўларди. Бу узун йўлакларни, бошқача айтганда, инновация ўқи бўлган дейиш мумкин.

Шу боис, инновацияга кўмак берадиган тасодифий ижодкорлик назариясини рад этмаган ҳолда, теранликни йўқ қилувчи очик оғис тушунчасини инкор қиласиз. Улар орасидаги олтин ўрталик эса “тўпланиш ва тарқалиш” услубидаги тартибdir, яъни тўпланганда эшиганингиз ғояларга очик бўлинг, аммо тарқалганда теран ишлашни давом эттиринг.

Мехнатнинг шу тарздаги тақсимоти ҳакида бу хали ҳаммаси эмас. Тарқалганда ёлғиз ишлаш доим ҳам энг яхши стратегия бўлавермайди. Сал олдин сўз юритилган Белл лабораториясидаги транзистор ихтиросини олайлик, бу оламшумул кашфиёт қаттиқ жисмлар физикаси тадқиқот гурухини ташкил қилган турли йўналишдаги мутахассислар томонидан килинди, бу гуруҳ вакуум найига караганда ихчамроқ ва ишончлироқ муқобилни яратиш мақсадида бирлашган эди. Мазкур жамоанинг ҳамкорликдаги мuloҳаза алмашишлари транзистор ихтироси учун зарур шартлардан бири эди ва бу ўз навбатида “тўпланиш” самарасининг якқол намунасиdir.

Тадқиқот жамоаси интеллектуал заминни яратгач, инновация жараёни тарқалганда, алоҳида оғисларга ўтди. Мазкур инновация жараёнининг қизиқарли жиҳати шундаки, у алоҳида оғисларга ўтганда ҳам ҳамкорлик давом этди. Хусусан, икки экспериментатор Уолтер Браттейн ва квант назариётчиси Жон Бардин 1947 йилнинг бир ойида дастлабки қаттиқ ҳолатдаги транзистор ихтиросига асос бўлган кашфиётлар қилди.

Ўша пайтда Браттейн ва Бардин кичик бир лабо-

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

раторияда бир-бирига яхшиrok va самаралироқ дизайн яратишига турткি бериб ёнма-ён ишлади. Уларнинг саъй-харакатлари теран меҳнат эди, аммо унинг биз ҳали дуч келмаган тури. Браттейн диққат билан тажрибавий дизайнни қураётганда Бардиннинг янги назарий қарашларидан фойдаланаарди; Бардин эса Браттейннинг энг сўнгги тажрибаларидан маъно чиқариш, назариясини тажриба хulosалари асосида бойитишга ҳаракат қиласади. Бу орқа-олдинга қилинган саъй-харакат теран ишнинг бир шакли бўлиб (илмий доираларда кўп учрайди), мен “оқ доска эффекти” деб атайдиган ҳолатни юзага келтиради. “Оқ доска”да ким биландир баъзи муаммолар устида шерикликда ишлаш ёлғизлиқдагидан кўра масалага теранроқ кириб боришини осонлаштиради. Навбатдаги ғоянгизни кутаётган гурухнинг мавжудлиги – хоҳ у сиз билан битта хонада ўтирган одам бўлсин, хоҳ сиз билан виртуал ҳамкорлик қилсин – теранликдан узоқлашишга бўлган табиий инстинктни заифлаштиради.

Энди ҳамкорликда ишлашнинг теран меҳнатдаги роли бўйича амалий хulosалар чиқарамиз: 20-бино ва Белл лабораторияси муваффакияти шуни кўрсатадики, хилватга кетиш самарали теран иш учун зарур шарт эмас. Дарҳақиқат, улар ҳамкорликдаги теран меҳнат кўплаб ишларда, хусусан, инновация илинжиидаги ҳаракатларда яхши натижа бериши мумкинлигини тасдиқлади. Шунинг учун бу стратегия касбий ҳаётингизга теранликни олиб киришда ана шу вариантни ҳам кўриб чиқиши таклиф қиласади. Шунингдек, куйидаги икки маслаҳатни ҳам ёдда сакланг:

Биринчидан, чалғиши теранлик душмани бўлиб қоловеради. Шунинг учун “тўпланиш ва тарқалиш” модели муҳим андазадир. Тасодифий учрашувларни теран тафаккур юритишига уринишлардан ажратинг. Ҳар иккаласини аралаштириб, бир-бирига ҳалал бергандан кўра, уларни алоҳида-алоҳида мукаммаллаштиришига уриниб кўринг.

Иккинчидан, теран тафаккур учун хилватга кетганингизда ҳам, зарур бўлганда “оқ доска” эффектини кўллаб кўринг. Масала устида ҳамкорлик қилиб, бирбирингизни янада теранроқ ишлашга, янада каттароқ кашфиётларга руҳлантиришингиз мумкин бўлади.

Теран фаолиятда, агар мувофиқ келса, ҳамкорликдан фойдаланилади, чунки у натижани юкорироқ даражага кўтаради. Шу билан бирга, ўзаро мулокот ва кўтаринки учрашувларниояларни саралашда асқатадиган мустаҳкам дикқат-эътиборга соя соладиган даражада идеаллаштириб юборманг.

ХУДДИ БИЗНЕСДЕК ҚАРАНГ

Мана бу ҳикоя бизнес консалтинг оламида кўп айланган: 1990-йиллар ўргаларида Ҳарвард Бизнес мактаби профессори Клейтон Кристенсенга “Intel” компанияси бош ижрочи директори Энди Гров кўнғироқ қилди. У Кристенсенning кескин бурилиш қила оладиган инновациялар ҳақидаги тадқикот ишига қизиқиб қолгани, унинг назарияси “Intel” учун нималарни англатишни мухокама қилиш учун Калифорнияга учиб келишни илтимос қилди. Кристенсен етиб боргач, кескин ўзгаришларнинг юз бериш асосларини сўзлай бошлади: бозорнинг қуий қисми учун арzon маҳсулотларини таклиф қила бошлаган стартаплар ўзгармай қотиб қолган катта компанияларни кутилмаганда суриб чиқаради, бироқ вақт ўтиши билан улар арzon маҳсулотлари сифатини яхшилаб, қиммат бозорни ҳам забт эта бошлайди. Гров “Intel” ҳам арzon процессорлар ишлаб чиқарувчи “AMD” ва “Сугих” каби ёш компаниялар томонидан шундай таҳдидга дучор бўлаётганини англаб етди. Кескин ўзгаришлар табиатини англаган Гров нисбатан кучсизроқ, аммо арzon бозорда рақобатга дош берадиган “Celeron” процессорларини ишлаб чиқариш стратегиясини жорий қилди.

Бу ҳикоянинг унча маълум бўлмаган қисми ҳам бор. Кристенсенning эслашича, Гров учирашувдаги танаф-

фус вактида “Буни қандай амалга ошираман?” деб сўраб қолади. Кристенсен эса қандай қилиб бизнеснинг янги шохобчасини очиш ҳақидаги бизнес стратегияни айта кетади. “Сиз бунчалар содда академик экансиз! Сиздан қандай қилишни сўрадим, сиз эса *нима* қилишим кераклигини айтяпсиз. *Нима* қилишини ўзим яхши биламан. Уни қай йўсинда қилишини билмайман”, дейди Гров.

Кейинчалик Кристенсен изоҳлаганидек, “қай йўсинда” ва “нима” ўртасидаги фарқ жуда муҳим, лекин профессионал дунёда унга етарлича эътибор берилмайди. Максадга етишиш стратегиясини топиш кўпинча осон, аммо ўша стратегияни қандай амалга ошириш компанияларни ташвишга солади. Мазкур хикояни Кристенсенning “Ижронинг 4 интизоми” номли китобга ёзган сўзбошисида ўқигандим. Бу китобда компанияларга мураккаб стратегияларни муваффакиятли амалга оширишга ёрдам берадиган тўрт “интизом” (қисқартирилгани 4DX) бўйича кейс-стадилар тўплами берилган. Китобда эътиборимни тортган жиҳат – “нима” ва “қай йўсинда” орасидаги бўшлиқнинг теран меҳнатга кўпроқ вакт ажратиш борасидаги шахсий изланишларимга алоқаси борлиги эди. Гров арzon процессорлар бозорида рақобатлашишнинг аҳамиятини англаганидек, мен ҳам теранликни юқори қўйиш қанчалик муҳимлигини тушуниб етгандим. Эндики қилишим лозим иш бу стратегияни қай йўсинда амалга оширишни аниклаб олиш эди.

Мазкур ўхшашликдан руҳланиб, “4DX”ни шахсий иш фаолиятимга мослаштиридим, унинг теран ишлаш максадимни амалга оширишга анча ёрдами текканидан ўзим ҳайратга тушдим. Бу ғоялар катта бизнес олами учун ҳам асқатиши мумкин эди, бироқ кўплаб мажбурият ва чалғишилар муҳитида ҳам муҳим ишни уддалаш мумкинлиги ҳақидаги тушунча илдиз отган. Шуларни назарда тутиб, қўйида “4DX”нинг тўртта интизомини мухтасар баён қиласман ва, албатта, ҳар бир интизомни

қай тарзда теран меҳнатга одатланишда қўллаганимни ҳам айтиб бераман.

БИРИНЧИ ИНТИЗОМ: ЭНГ МУҲИМИГА ЭЪТИБОР ҚАРАТИНГ

“Ижронинг 4 интизоми” муаллифлари таъкидлаганидек, “канчалик кўпига уринсангиз, шунча кам бажарасиз”. Улар ижрони оз, лекин “энг муҳим мақсадлар”га йўналтиришга ургу берган. Бу соддалик реал натижага эришиш учун компания кувватини тўғри тақсимлашга замин яратади.

Бунинг теран ишлашга киришган якка шахс учун аҳамияти шуки, сиз учун энг муҳими нима, ана шуни аниқлаб олишингиз зарур. “Теран ишлашга кўпроқ вақт сарфлаш” иштиёқни оширмайди. Бунинг ўрнига аниқ мақсадларингиз бўлиши иштиёқни барқарор ушлаб турдиган салмоқдор касбий ютуклар келтиради. Дэвид Брукс 2014 йил ёзган “Дикқат килиш санъати” мақоласида мақсадлар дикқатимизни бошқаришига кўйиб бериш кераклиги ҳақидаги мазкур ёндашувни маъкуллайди: “Дикқатингиз устидан ғалаба килишни истасангиз, ахборотлар оқимидаги турфа хил дикқат бўлувчи майда нарсаларга “йўқ” дейишга уринманг; кучли иштиёқ уйғотувчи нарсаларга “ҳа” денг ва ўша истакларингиз бошка ҳамма нарсани сиқиб чиқаришига кўйиб беринг”.

Илк бора “4DX” асосида тажриба килиб кўрганимда, келаси йилда бешта юксак савияли илмий мақола чоп этишни кўнглимга туғиб кўйдим. Мақсад катта эди, чунки аввал чиқарганимдан кўпроқ мақолани ният килгандим, бунинг ўзига яраша мукофоти ҳам бўлар эди (хисобот даври ҳам яқинлашган). Булар иштиёқимни жадаллаштириб мақсадимга етишимда катта ёрдам берди.

ИККИНЧИ ИНТИЗОМ: ОЛДИНДА ЮРИНГ

Муҳимроқ мақсадингизни аниқлаб олгач, муваффакиятингизни баҳолашингиз керак бўлади. “4DX”да икки ўлчов тури келтирилган: оралиқ ўлчов ва дастлабки ўлчов. Сўнгги ўлчов билан сиз пировардида такомиллаштирумокчи бўлган нарса баҳоланади. Масалан, мақсадингиз новвойхонангиз

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

хизматидан мижозларнинг розилигини ошириш бўлса, сиз учун оралиқ ўлчов – уларнинг қониқиши даражасидир. “4DX” муаллифлари тушунтирганидек, оралиқ ўлчовлар билан боғлик муаммо шундаки, улар сизнинг ишлаш тарзингизни ўзгартириш учун жуда кечлик килади: “Сиз баҳоингизни олганингизда уларни яратган ижро аллақачон ўтмишда колади.”

Дастлабки ўлчов эса, аксинча, “оралиқ ўлчовда юқори натижа қайд этиш учун келгусидаги ишларни аввалдан баҳолашдир.” Новвойхона мисолида эса, яхши дастлабки ўлчов ишингизни баҳолаш учун аввалдан бепул намуна маҳсулот олувчи харидорлар миқдори бўлиши мумкин. Бу миқдорни кўпроқ намуналар тарқатиб, янада кўпайтириш мумкин. Рақамларни оширсангиз, оралиқ ўлчовлар ҳам охир-оқибат яхшиланади. Бошқача айтганда, дастлабки ўлчов яқин келажакда қилинадиган, аммо узоқ муддатли самара берадиган ишларингизни аввалдан пухта режалашга имкон беради.

Теран ишлашга киришган якка шахс учун мос келадиган дастлабки ўлчовни топиш осон: бу ўлчов – муҳим мақсадингиз йўлидаги теран иш учун сарфланган вақтдир. Менинг мисолимда бу қараш илмий тадқиқотларимни қандай қилишим борасида муҳим аҳамиятга эга. Авваллари йилига нашр қилинадиган мақолалар каби оралиқ ўлчовларга дикқат қаратардим. Аммо бу ўлчовлар кундалик ишларимга таъсир ўтказмас эди, чунки кисқа вақт ичida узоқ муддатли ва сезиларли таъсирга эга қилишим мумкин бўлган бирор нарса йўқ эди. Теран меҳнат жараёнига кириб борганим сари, бу ўлчовлар кундалик фаолиятимга алоқадор бўлиб борди: теран иш учун кўшилган ҳар бир қўшимча соат шу заҳоти умуний натижамда акс этарди.

УЧИНЧИ ИНТИЗОМ: ТАБЛО ТЎЛДИРИШНИ КАНДА ҚИЛМАНГ

“Агар баллари таблода қайд килиб борилса, одамлар бошқача ўйнайдиган бўлади” дейди “4DX” муаллифлари.

Улар яна шуни таъкидлашади, жамоангизнинг бор кучини ташкилотнинг бош мақсадига сафарбар килмокчи бўлсангиз, уларнинг дастлабки ўлчовларини оммавий жойга ёзиб қўйинг. Бунақа табло уларнинг диққатини ана шу ўлчовларга қаратиб, уларни илдамроқ ишлашга ундовчи рақобат ҳиссини уйғотади. Токи жамоанинг эришаётган муваффакиятга кўзи тушиб тураркан, суръатни пасайтирмасликка каттиқ уринади.

Теран ишни мақсад қилган якка шахснинг ўша ишга кетган вақти дастлабки ўлчов бўлиши лозим, деб айтиб ўтгандим. Шунинг учун унинг очколар таблоси теран ишга сарфлаган вақт кўрсаткичи бўлиши керак.

“4DX” бўйича олдинги тажрибаларимда бунақа таблони кўллаш учун содда, лекин самарали ечим топдим. Карточка олиб, уни семестрдаги ҳар бир ҳафтага мослаб қаторга бўлиб чиқдим. Кейин ҳар бир қаторни ҳафтадаги саналар билан белгилаб компьютерим экранига яқин жойдаги деворга ёпишириб қўйдим (шундай турса эътибор бермаслигим мумкин эмасди). Ҳар ҳафта ўтгани сари, ўша ҳафтада теран меҳнатга сарфланган вақт миқдорини белгилаб бордим. Мазкур табло берган иштиёқни янада кучайтириш учун қачонки илмий ишимда муҳим натижага эришсам (масалан, ниманидир исботлай олсам), ўша соатни таблоимда албатта белгилаб кўярдим. Бу икки мақсадга хизмат қиласди: биринчидан, у менга теран фаолиятга сарфланган соатлар сони ва аник натижаларни боғлашга имкон яратди; иккинчидан, ҳар бир натижага эришишм учун қанча вақт теран ишлашим кераклигини ҳисоблашда асқатди. Бу эса мени теран ишлаш учун кўпроқ вақт сарфлашга кизиктиради.

ТЎРТИНЧИ ИНТИЗОМ: МАСЬУЛИЯТЛИЛИК РИТМИНИ ЯРАТИНГ

“4DX” муаллифлари фикрига кўра, дастлабки ўлчовга бор диққатни қаратишнинг энг сўнгги босқичи “жамоаларнинг доимий учрашувлар ритмини уюштиришдир.” Мазкур учрашувлар мобайнида жамоа аъзолари ўз таблолари

каршисида шундай жойлашишлари керакки, токи навбатдаги учрашувдан олдин очколарини кўпайтиришга аҳд килиш ва ўтган сафарги учрашувдаги аҳдлари натижасини таҳлил кила олишсин. Бу тарздаги таҳлил бир неча дақиқа давом этиши ҳам мумкин, бироқ натижаси сезилиши учун мунтазам олиб борилиши керак. Муаллифлар айнан мазкур интизом орқали ижро чинакамига амалга ошишини ургулаган.

Теран ишга бор кучини қаратган якка шахс учун эҳтимол бунақа жамоа йўқдир, лекин бу сизни асло доимий масъулиятдан соқит килмайди. Китобнинг турли қисмларида аввалги ҳафтани сархисоб қилиб, келгуси ҳафтанинг режасини тузиш одатини тавсия қилганман (4-коидага қаранг). “4DX”ни синаб кўриш мобайнида самарали ҳафталаримни таблога қараб сархисоб қилишим самарасиз ҳафталарга нима сабаб бўлганини тушунишга ёрдам берди ва, энг муҳими, кейинги кунларда балларимни қандай яхшилаш кераклигини кўрсатди. Бу эса ўз навбатида иш жадвалимни дастлабки ўлчовга мослаштиришимга ва охир-оқибат теран фаолият асосида кўпроқ ишлашимга сабаб бўлди.

“4DX” схемаси ишни бажариш уни режалашдан қийинроқдир, деган ғояга асосланган. Юзлаб кейс-стадилар шуни кўрсатдики, унинг муаллифлари муаммоларни енгишда асқатадиган энг асосий интизомларни ажратиб олишни уddaлаган. Шу боис, мазкур интизомлар сизнинг теран ишлаш одатини шакллантиришингизга ҳам ўшандай ижобий таъсир қиласа, бундан ажабланмаслик керак.

Хулосалаш учун, сўнгги бора ўз шахсий мисолимга кайтаман. Аввал таъкидлаганимдек, илк маротаба “4DX”-ни синаб кўрганимда – 2013-2014-йкув йили мобайнида бешта илмий мақола нашр қилишни мақсад қилдим. Аввалги йили тўртта чиқарганимни ҳисобга олсак, бу катта мақсад эди. Мазкур “4DX” устидаги тажрибам мо-

байнинда, мақсадимнинг аниқлиги ва таблоимда акс эттан дастлабки ўлчов мени аввал хеч эришмаганим теранликка олиб борди. Ўша пайти теран ишга кетказган вактим кўпаймади, балки унинг мунтазамлиги кучайди. Теран тафаккуримни мақолаларимнинг битиши муддатига мосласам, ўша “4DX” асосида ишлаш одати бутун йил бўйи диққатимни жамлашга ёрдам берарди. Тан олишим лозимки, жуда толиктирадиган йил бўлди (айниқса, бир вактнинг ўзида ушбу китобни ҳам ёзаётган эдим). Аммо “4DX”нинг қанчалар тўғрилигига амин бўлдим: 2014 йил ёзигача, тўққизта мақолам – мен олдинги йиллари бажаришни уddaлагандан икки ҳисса ортиқ – нашрга қабул қилинди.

“ЭРИНЧОҚ” БЎЛИНГ

“New York Times” блоги учун 2012 йили ёзган мақоласида эссе навис ва карикатурачи Тим Крейдер ўзини қуидагича ёдда қоларли тарзда тасвиirlайди: “Банд эмасман. Мен ўзим танийдиган энг эринчоқ, аммо орзуси катта одамман.” Крейдернинг ишга муккасидан кетишни ёқтираслиги бу постни ёзишигача кечган ойларда синовдан ўтганди. Бу даврни эса унинг ўзи қуидагича тасвиirlайди: “Мен киши билмас тарзда банд одамга айлана бошладим, чунки ҳар тонгда электрон почтам ўзим хохламаган ишни бажаришим ёки қанакадир муаммоларни ҳал қилишим сўралган хатлар билан тўлиб кетарди”.

У топган ечим кандай эди? У ўзи “номаълум жой” атаган ерга қочиб кетди: на телевизор, на интернет (унинг учун кутубхонага велосипедда бориб келиш керак бўларди) бор эди. У ерда алоҳида олганда безарар, лекин тўпланганда теран ишлашга жиддий путур етказадиган майда вазифаларни бемалол жавобсиз қолдира оларди. “Айиктовонларни, бадбўй каналар ва юлдузларни эсладим. Ўқияпман ва ўтган ойлар ичida илк марта ҳақиқатда нимадир ёзяпман”, дейди Крейдер узлатдаги иши ҳақида.

Бизнинг мақсадимиз учун эса Крейдернинг Торо эмас-

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

лигини билиш кифоя. У бандлик оламини жамиятдаги муносабатлардан норизо бўлиб тарк этмади. Аксинча, у номаълум жойга ажабтовур, лекин фойдали мулоҳазадан рухланиб йўл олди: Бу эса унинг касбида камол топишига кўмаклашди. Мана Крейдернинг изоҳи:

“Бекорчилик дам олиш, енгил-елтилик ёки ёвузлик эмас, балки худди баданга Д витамин зарур бўлгани каби, у ҳам миямизга зарур, у этишмаса, худди раҳитдан азият чеккандек, ақлий ноқисликдан қийналамиз. Ғалати туюлиши мумкин, лекин иши бажарилиши учун бу зарур.”

Крейдер ишни бажариш деганда, саёз ишларни назарда тутмаяпти, албатта. Аксар ҳолларда, саёз фаолиятта қанча кўп вакт сарфласангиз, шунча кўп ишни битирасиз. Ёзувчи ва рассом сифатида Крейдер, аксинча, теран меҳнатни – бутун дунё қадрлайдиган маҳсулот яратишни ўйлади. Шу боис ҳам, бу машғулотлар, унинг ишонишича, мунтазам ҳордик чиқариб турувчи мия ёрдамига муҳтож.

Бу стратегия Крейдерга эргашиб, касбий талаблардан кўпроқ ва мунтазам равишда ўзингизни озод қилишни, қанчалик ғалати туюлмасин, теран иш учун зарур бўлган бекорчиликни ўзингизга одат қилишингизни талаб қиласди. Бунинг эса йўллари кўп. Крейдерга ўхшаб, саёз ишлар дунёсидан узоклашишингиз, “номаълум жой”да яшириниш усулини қўллашингиз мумкин. Лекин бу ҳаммага ҳам тўғри келавермайди. Бунинг ўрнига сизга янада қулайроқ ва кучлироқ йўлни таклиф этаман: иш кунингиз охирлаганда, келгуси тонггача иш билан боғлиқ ҳамма ташвишларингизни хаёлингиздан чиқариб ташланг – кечки овқатдан кейин электрон почтани текшириш ҳам, ўша кунги сухбатларни эслаш ҳам, навбатдаги қийинчиликни қандай бартараф этишини ўйлаш ҳам бўлмасин – ҳаммасини батамом унутинг. Кўпроқ вакт керак бўлса, марҳамат, иш кунингизни чўзинг, лекин ишни битирдингизми, онгингиз Крейдернинг айиктовонларию,

бадбўй каналари ва юлдузларини учратиш учун эркин бўлсин.

Мазкур стратегияни амалга оширишнинг айрим тактикаларини баён қилишдан олдин, нега айнан ишдан узоклашиш қимматли мева беришини кўриб чиқмоқчиман. Тим Крейдер мисоли биз учун етарли дастак, албагта. Шундай бўлса ҳам, бундай дам олишлар ортидаги илмий асосни тушуниб олиш зарар қилмайди. Бу борадаги илмий адабиётларни яқиндан ўргансангиз, қуидаги уч эҳтимолий тушунтиришни кўрасиз.

БИРИНЧИ САБАБ: ТАНАФУСНИНГ ФОЙДАЛАРИ

2006 йил “Science” журналида босилган мақоладан олинганд парчага дикқат қилинг:

“Илмий адабиётлар юз йиллардан буён қарор қилишида онгли мулоҳазанинг самарасини таъкидлаб келмоқда. Бу ерда мазкур қарашнинг қанчалик асослангани масаласи кўриб чиқилган. Бизнинг тахминимизча, у асосланмаган.”

Мазкур мулойимгина айтилган гап остида каттагина даъво ётиби. Ҳолланд психологи Ап Декстерхаус бошчилигидаги мақоламуаллифлари юқоридагигояни ўрганиб, баъзи қарорларни онгостига қолдириш маъкуллигини асослашга ҳаракат қилди. Бошқача айтганда, бу қарорлар устида фаол ўйлашга уриниш бутун маълумотларни онгга юклаб, зарур қарор чиқаришни онгостига қолдиргандан кўра ёмонроқ натижা беради.

Декстерхаус жамоаси тажриба қатнашчиларига машина сотиб олиш учун керак бўладиган маълумотларни бериб, унинг натижасини алоҳида ўрганиши. Иштирокчиларнинг ярмига маълумотларни ўрганиб, сўнг қарор қабул қилиш вазифаси юклатилди. Қолган ярмига эса маълумотни ўқигач, осон жумбоклар бериб, онгли тарзда қарор қабул қилишига халал берилди. Охир-оқибат халақит берилган гуруҳ яхшироқ натижা кўрсатди.

Шунга ўхшаш тажрибалар хulosаси ўларок, Дек-

терхаус ва унинг ҳамкаслари англашмаган тафаккур назариясини (ATH) илгари сурди. Бу карор кабул килишда англанган ва англашмаган тафаккурниң ролини тушунишга уриниш эди. Бу назарияга кўра, қатъий қоидаларни талаб этувчи қарорларда англанган тафаккур иштироки жуда муҳим. Масалан, математик ҳисоб чиқармоқчи бўлсангиз, онгли тафаккур билангина аниқ арифметик қоидаларга асосланиб, тўғри жавобни топа оласиз. Лекин катта миқдордаги маълумот, мужмал ва қарама-карши тўсикларни ҳисобга олиш лозим бўлган қарорларда англашмаган онг муаммони ечишга кўл келади. ATHга кўра, бунинг сабаби миянгизнинг мазкур кисмларида кўпроқ нейрон боғланишлари мавжудлиги, улар маълумотни тез ишлай олиши ва англашган тафаккурга қараганда самаралироқ қарорлар чиқариш имконига эгалигидир. Бу назарияга кўра, онгли тафаккурингиз чекланган масалаларга тўғри жавоб берувчи дастурлар сакланадиган уйдаги компьютерга ўхшайди, англашмаган тафаккур эса статистик алгоритмлар минглаб терабайт тартибсиз маълумотни қайта ишлайдиган, қийин саволларга кутилмаган фойдали ечимлар берадиган “Google”нинг улкан маълумотлар марказига ўхшайди.

Бу сирадаги тадқикотлар кўрсатадики, англашган тафаккурга дам бериш англашмаган тафаккурга навбат беришига ва мураккаб қасбий муаммоларингизга жавоб топишига йўл очади. Танаффус қилиш самарали фаолиятингизга кетадиган вақтингизни камайтирмайди, аксинча қилаётган ишингизда хилма-хилликни орттиради.

ИККИНЧИ САБАБ: ТАНАФФУС ТЕРАН ИШЛАШ УЧУН ҚУВВАТ ТЎПЛАШГА ЁРДАМ БЕРАДИ

“Psychological Science” журналининг 2008 йилдаги сонида чиқкан кўп тилга олинадиган мақолада шундай тажриба баён қилинади: иштирокчилар икки гурухга бўлинади. Биринчи гурухга тадқиқот ўтказилган университет худудида – Мичигандаги Анн Арбор кампуси яқинидаги

ботаника боғидаги сўқмоқ йўлакча бўйлаб сайд қилиш топширилади. Иккинчи гурӯҳ эса шаҳарнинг шовқинли маркази бўйлаб сайд қилишга юборилади. Иккала гурӯхга ҳам дикқатни чарчатувчи тескари санаш топшириғи берилди ва табиат қўйнида сайд килган гурӯҳ бу топширикни 20 фойзга яхшироқ бажарди. Натижа кейинги ҳафтадаги тажрибада ҳам такрорланди, яъни худди ўша иштирокчилар жой алмасиб кўрдилар: муваффакият сири одамларда эмас, балки дараҳтзор бўйлаб қилинган сайдра бўлиб чиқди.

Мазкур тадқиқот табиат бағрида бўлиш дикқатни жамлаш қобилиятини ривожлантиришини даъво қилувчи “Дикқатни тиклаш назарияси”ни (ДТН) тасдиклайдиган кўплаб тадқиқотлардан биридир. Илк маротаба мазкур назария 1980 йилларда Мичиган университети психологлари Рейчл ва Стефен Капланлар (кейингиси тилга олганимиз 2008 йилги тадқиқотнинг Марк Берман ва Жон Жонидес билан бирга ҳаммуаллифларидан биридир) томонидан илгари сурилган бўлиб, у дикқатнинг толикиши тушунчасига асосланади. Эътиборни жамлаш “йўналтирилган дикқат”ни талаб қиласди. Дикқат манбаси эса чекланган: Агар толиқтирсангиз, дикқатингизни жамлашга қийналасиз. (Бу ўринда биз бу манбани Баумейстернинг “чекланган ироди кучи захираси” билан айни бир деб хисобласак бўлади.³⁾ 2008 йилги мазкур тадқиқотга кўра, гавжум шаҳар кўчаларида юриш “йўналтирилган дикқат”ни талаб қиласди, чунки кўчани қачон кесиб ўтишингиз, йўлкани банд қилган имиллаган сайёхлар орасидан ўтиб олишингиз учун дикқат зарур. Тажриба иштирокчиси эллик дақиқа эътибор билан йўл топиб юргач, унинг “йўналтирилган дикқат”и сустлашиб қолган эди.

Аксинча, табиат бағрида сайд қилиш, Марк Берман

³⁾ Адабиётда улар бир хиллиги борасида баҳслар мавжуд. Бироқ бизнинг мақсадимиз учун бу аҳамиятга эга эмас. Мухими, тежалиши лозим бўлган, дикқат учун зарур манбалар чекланганидир.

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

куёш ботиши мисолида айтганидек, “табий жозибадор стимул”дир. Бу стимул “дикқатни зўриктирмайди, дикқат жамлаш механизмларининг қайта қувватланиб олишига имкон беради”. Бошқача айтганда, табиат кўйнида сайр килиб, йўл топиш учун (дейлик, гавжум кўчаларни кесиб ўтиш каби) дикқатни жамлаш заруратидан озод бўласиз. Бу ҳолат эса йўналтирилган дикқат манбалари қайта тикланишига имконберади. Худди шундай эллик дақиқалик қувватланишдан сўнг тажриба иштирокчиларининг дикқат жамлаш қуввати ўсди.

(Сиз ташқарида куёш ботишини томоша килиш яхши кайфият бағишлияди ва шу яхши кайфият ишингизга унум беради, дея эътиroz билдиришингиз мумкин. Бироқ тадқиқотчилар бу тажрибани Анн Арборнинг аёз кишида ҳам такроран ўтказган. Совук ҳавода ташқарида сайд килиш иштирокчиларнинг кайфиятини кўтартмаган, аммо улар дикқатни жамлашда барibir яхшироқ натижа кўрсатган.)

Биз учун муҳими, дикқатни тиклаш назариясининг татбики табиатнинг ижобий таъсирига боғлиқ эмаслигидир. Бу назариянинг ўзак механизми шундаки, дикқатни йўналтира олиш қобилиятингизни унга дам берибгина қайта тиклашингиз мумкин. Табиат бағрида сайд килиш ақлий ҳордик чиқаришга ёрдам беради, аммо шу каби “табий жозибадор стимул”ни бера олса ва йўналтирилган дикқатдан холи бўлса, бошқа ҳар қандай ҳордик чиқариш машқлари ҳам бу вазифани бажара олади. Жумладан, дўстлар билан кундалик енгил сухбатлар, овқат пишираётib мусиқа тинглаш, фарзандларингиз билан ўйнаш, югуриш – булар барчаси агар кечки вақтингизни банд қилиб, ишни хаёлингиздан чиқарса, худди табиат кўйнида сайд қилганингиз каби дикқатингизни қайта тиклайди.

Бошқа томондан, электрон почтангизни текшириб ва жавоб ёзиб, ёки овқатдан кейин бир неча соат яна ишлаб,

хордик вактингизни ўғирлайверсангиз, йўналтирилган дикқат марказларингиз кайта тикланиши учун зарур танаффусдан мосуво бўласиз. Ҳатто бу ишлар катта вакт олмаганда ҳам, дикқатни тиклаш учун зарур чукур хордик олиш имконидан маҳрум бўласиз. Келаси кунгача ишим битди, деган ишончгина миянгизни зарур кувватни йигиш учун танаффусга чиқишига ундей олади. Ҳуллас, кечки ҳордик вактингиздан кўшимча ишлаш учун чегириб қолишга уринишингиз кейинги кунингиз унумига птур етказади.

УЧИНЧИ САБАБ: КЕЧКИ ҲОРДИҚ КЕЧКИ ИШДАН МУҲИМРОҚ

Иш кунингизни аниқ вактда тугатишга одатланиш борасидаги сўнгги аргументни ойдинлатиш учун мақсадли машқ назарияси муаллифи Андерс Эриксонга бирров кайтамиз. Биринчи бўлимда танишганингиздек, мақсадли машқ – бирор маҳоратни шакллантириш учун ўзингизни зўриқтиришдир. Бу фаолият муайян соҳада камол топиш учун зарур. Теран меҳнат ва мақсадли машқ бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Биз учун мақсадли машқ ақлий зўриқишини талаб килувчи барча ишлар учун умумий воситадир.

Эриксоннинг 1993 йилда нашр этилган “Маҳоратли ишлашни ўрганишда мақсадли машқнинг роли” номли мақолосида ақлий зўриқиши талаб килувчи фаолиятлар учун керакли қобилиятлар ҳакида қилинган илмий ишларнинг муҳтасар баёни берилган. Эриксон таъкидлайдики, бу ишда янги одам учун кунига бир соат дикқатни жамлаб ишлаш меъёр ҳисобланса, тажрибалилар учун бу микдор тўрт соатгача бориши мумкин, лекин камдан-кам ҳолларда ундан ошади. Жумладан, мақолада тилга олинган тадқиқотлардан бирида Берлин санъат университетидаги энг малакали скрипкачиларнинг машқ қилиш одатлари саналган. Мазкур тадқиқотнинг очиқлашича, малакали скрипкачилар кунига тахминан уч ярим соат – кўпинча бу вактни икки кисмга бўлган ҳолда – мақсадли машқ

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

қилади. Сал бундайроқлари эса теран ҳолатда камроқ вақт машқ қилади.

Бу натижалар шуни англатадики, бир күнлик теран ишлаш күвватингиз ҳам чекланган. Иш тартибингизни тузишда пухта бўлсангиз (масалан, тўртинчи қоидада ифодаланган маҳсулдорлик стратегияларидан фойдаланиб), иш кунингиз мобайнида имконингиз етадиган қадар теран фаолиятга улгурасиз. Шу бонс, кечга бориб самарали ишлашда давом эта олмайдиган даражага этиб қоласиз. Тунга олиб қўйилган ҳар қандай иш эса карьерангизни кўтарадиган қийматли иш бўлмайди, балки бутун саъй-харакатларингиз паст қийматли саёз вазифага айланиб колади. Кечки ишни сал кейинга қолдирсангиз, катта нарса йўқотмайсиз.

Юқоридаги уч сабаб иш кунингизни вақтида тугатиш борасидаги умумий стратегияни дастаклайди. Келинг, энди унинг татбики бўйича баъзи тафсилотларни кўриб чиқамиз.

Мазкур стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун аввало иш кунингиз тугагач, ишингизга оид энг майда нарсалар ҳам дикқатингизни тортишига йўл қўймасликка қатъий карор қилинг. Булар жумласига почтангизни текшириш, иш билан боғлик веб-саҳифаларни кўздан кечириш кабиларни киритиш мумкин. Иккала ҳолатда ишнинг кисқагина аралашуви ҳам ўз-ўзини кучайтирувчи оқимга айланиб, аввал айтганимиз танаффуснинг фойдаларини йўққа чиқариши мумкин. (Мисол учун, шанба тонгида электрон почтага келган хатга кўз ташлаш оқибати бутун дам олиш кунларида сезилишини кўпчилик билади.)

Бу стратегияни муваффакиятли кўллашнинг яна бир калити ўзингизга танаффус бериш қарорингизни айнан танаффусни доимий одатга айлантириш орқали күвватлашдир. Бу одат кейинчалик муваффакият қозо-

нишингиз эҳтимолини янада орттиради. Батафсилоқ айтсак, бу одат ҳар бир тугалланмаган вазифа, мақсад ёки лойиха таҳлил қилиниб, уни тугатишиңгиз учун аниқ режани ёки режа бўлмагандага бирор қулайроқ вақтга олиб кўйишни назарда тутади. Бу жараён мисоли алгоритмдек, яъни сиз доим такрорлайдиган ишларнинг аниқ кетма-кетлиги тарзида бўлиши керак. Ишиңгиз битгач, доим такрорлайдиган жумлангиз бўлсин (масалан, мен ишимни яқунлагач, “Иш тўхтатилди” дейман). Мазкур сўнгги қадам эришдек туюлади, лекин у онгингизга куннинг колган қисмида ишга оид ташвишларни вақтинча унтиш мумкинлигини билдириб ишора беради.

Янада аниқроқ бўлиши учун келинг, ўзимнинг бу борадаги тартибимдаги боскичлар ҳақида сўзлаб берай. Бу тартибни докторлик диссертациямни ёзаётганимда бошлиғанман ва уни ўшандан буён такомиллаштираман. Биринчи қиласиган ишим, кун тугамасидан аввал шошилинч жавоб талаб қиласиган хат йўклигига ишонч ҳосил қилиш учун почтамни текшириш. Кейин қилинадиган ишларим рўйхатига янгиларини ёки ўша куни хаёлимга келганларини ёзиб қўяман. (Бу рўйхатни саклаб кўйиш учун “Google Docs”дан фойдаланаман, чунки унга хоҳлаган бошқа курилмадан кириб рўйхатни очишим мумкин, шундай бўлса-да, бу ерда муҳими технология эмас.) Вазифаларим ёзилган рўйхатни очгач, ҳар бир рўйхатга кўз югуртириб, календардаги келгуси бир неча кунга назар ташлайман. Бу орқали долзарб бирор нарсани ўтказиб юбормаётганимга, бирор муҳим иш ёки учрашувнинг муддати келиб қолмаганига амин бўламан. Шундай қилиб, жадвалимдаги ҳамма нарсани кўриб чиқаман ва ундаги маълумотдан кейинги кун учун режа тузишда фойдаланаман. Режа тузиб бўлгач, “Иш тўхтатилди” дейман ва бу ўша кун учун иш тугаганини билдиради.

Вактинча танаффус тартиби бир карашда ўта каттиқдек

туюлиши мумкин, аммо у муҳим асосга эга: “Зейгарник эффекти”. 20-аср бошларида илмий тадқиқотлар олиб борган психолог Блума Зейгарник чала қолган ишлар дикқатимизни бошқаришини тасвирлаб беради. Унга кўра, қандай муҳим иш бўлмасин шунчаки соат бешда тўхтатиб, “Эртагача етади” деб айта олсангиз, миянгизни касбингизга оид масалалардан фориғ қилишингиз мумкин, чунки, Блума Зейгарник тадқиқотлари кўрсатганидек, ҳал бўлмаган мажбуриятлар тун бўйи дикқатингизни банд қилиш учун курашади ва кўпинча ғолиб чиқади.

Дастлаб бу муаммо ҳеч ечилимайдигандек туюлиши мумкин. Тугалланмай қолган вазифалар доим бўлади, буни ҳар бир аклий фаолият кишиси тасдиқлаши мумкин. Шу боис, барча вазифаларни битказиш қуруқ хаёлдир. Яхши ҳамки, миямиздан чиқариб ташлашимиз учун ўша топширикни бажаришимиз шарт эмас. Бу масалада эса мазкур коида аввалида тилга олганимиз психолог Рой Баумейстер Э.Ж. Масикампо билан ҳаммуаллифликда ёзган “Бажардим деб ўйланг!” номли мақоласига мурожаат киласиз. Психологлар тадқиқот мобайнида иштирокчиларда Зейгарник эффектини синаб кўришиди (яъни, олимлар уларга муайян топширик бериб, кейин уларни бажаришларига халақит бердилар), бироқ халақит берилгач, иштирокчилардан тугалланмай қолган топширикни кейинроқ қандай бажариш бўйича режа тузишни сўраганларида мазкур эффектнинг таъсири камайгани аниқланди. Мақоладан бир парча келтираман: “Мақсад учун маҳсус режа тузиш нафақат мақсадга эришишни осонлаштиради, балки аклий кувватни бошқа нарсаларга йўналтиришга ҳам имкон беради”.

Олдин сўз юритилган вактичалик танаффус тартиби Зейгарник эффектига қарши курашда ана шу тактикани илгари суради. Бу тактика ҳар бир вазифа учун алоҳида режа тузишни талаб қилмаса ҳам (оғир ташвиш), ҳар бир топширикни битта рўйхатга жойлаб, кейинги кун учун

режа тұзаёттанды уни ҳисобға олишга мажбур қиласы. Бұтартиб ҳеч бир вазифа унтуилмаслигини таъминлайды: ҳар бири кунда қайта күрилады, вакт бўлганды бажарилады. Бошқача айттанды, ҳар лаҳза бу вазифаларни ўйлашдан халос бўласиз, чунки вақтингчалик танаффус тартибингиз буни ўзи ҳал қиласы.

Тўғри, бунақа танаффус тартиби асабингизга тегиши мумкин, чунки иш кунингиз тугаш пайтига яна кўшимча ўн-ўн беш дақиқа (баъзан ундан ҳам кўпроқ) қўшилады, аммо улар илгарироқ муҳокама қилинган тизимли ҳордик чиқариш учун зарур. Тажрибамга суюниб айтишим мумкинки, вақтингчалик танаффус қилиш одати бир ёки икки хафтада тўлиқ шаклланади, яъни онгингиз вакт бўлганды ишга доир ҳаёлларни ўзидан чиқариб ташлай олиши учун бу одатга кўникиши керак. Кўниккач эса, бу тартиб ҳаётингизнинг узвий қисмига айланиб қоладики, ундан йироқлашсангиз ўзингизни нокулай ҳис қила бошлайсиз.

Психологиянинг турли-туман соҳаларидаги ўн йиллар давомида олиборилгантадқиқотлар холосасишу: мунтазам равишда мияга дам бериш теран ишингиз сифатини янада оширади. Ишлаганда қаттиқ ишланг. Тугатсангиз, тугатинг. Хатларга жавоб қайтариш учун вақтингиз камайиши тайин, лекин уни ўзингиз учун муҳимроқ бўлган иш учун тежаб, вазифаларни бошқа толиккан ҳамкасларингизга қараганда тетикроқ ҳолатда теранроқ бажарасиз.

Иккинчи қоида

ЗЕРИКИШДАН ЧҮЧИМАНГ

Теран ишлаш санъатини қандай эгаллашни яхширок тушуниш учун якшанба куни, тонг соат олтида Нью-Йоркнинг Баҳор водийсида жойлашган “Исройл жамоаси” синагогига бориб кўринг. Мабодо борсангиз, автотурагроҳда камида йигирмата машинага кўзингиз тушиши аник. Ичкарида эса ўнлаб кишининг матнлар устида ишлаётганини кўрасиз – кимдир қадимий тилдаги сўзларни пичирлаб ўқиётган, бошқалар эса жуфт-жуфт бўлиб баҳсга киришган, хона тўрида раввин каттароқ гурухнинг муҳокамасини бошқараётган бўлади. Эрта тонгдан Баҳор водийсига йигилган бу жамоат юз минглаб анъанадор яхудийларнинг бир қисми, холос. Улар ўз эътиқодларининг устунларидан бири – яхудийликнинг мураккаб ёзма анъаналарини ҳар куни ўрганиш учун ҳар эрта тонг ўринларидан туради.

Мазкур оламга мени “Исройл жамоаси” қавмининг аъзоси ва тонгги ўкув гурухи иштирокчиси Адам Мерлин олиб кирди. Унинг тушунтиришича, бу машғулотдан кўзланган мақсади ҳар куни “Талмуд”нинг бир саҳифасини ўрганиб, тафаккур доирасини янада кенгайтириш учун ўкув шериги (*chevruta*) билан ишлаш экан.

Мерлиндаги мени қизиқтирган нарса унинг қадимий матнларни ўқий олиши эмас, балки бу илмни эгаллаш учун килган саъй-харакатларидир. Ундан интервью олганимда тонгги ритуалнинг ақлий интенсивлигига алоҳида урғу

Беріб гапирди: “Бу асосан теран мәхнатдан иборат қатъий ва жиддий интизомдир. Ўсаётган шахсий бизнесимни бошқараман, лекин миямни энг күп таранглаштирадигани ҳам шу”. Бундай таранглашиш Мерлингагина хос эмас, аксингча, унинг раввини унга айтишича, “токи ақлий қобилиятингиз охиригача таранглашмагунча, ўзингизни кундалик вазифамни тұлық бажардим деб айта олмайсиз”.

Бошқа күплаб анъанадор яхудийлардан фарқли ўларқ, Мерлин ўз динини кечроқ таниған, “Галмуд” билан жиддий шуғулланишни йигирма ёшларида бошлаган. Мерлин ҳақидаги бу кичик маълумот биз учун шуниси билан муҳимки, у бу “аклий гимнастика”ни бошлашидан аввалги ва кейинги ҳолатини қиёслай олиши мумкин – натижасыдан ўзи ҳайрон. У гарчи машқни бошлаган пайтида анча ўқимишли бўлган бўлса ҳам – учта нуфузли университетнинг дипломи соҳиби эди – кичик диний мактабларга энди қатнай бошлаган, аммо интеллектуал баҳсларда бемалол иштирок эта оладиган муҳлислиарини учратди. “Улар касбий фаолиятида анча муваффакиятга эришган, бироқ уларнинг ақл-идроқини юксалтирган омил қанакадир мактаблар эмас, балки ўзлари бешинчи синфдалигига ёқ бошлаган кундалик мустақил ўқишлари эди”, дейди у.

Бироз вакт ўтгач, Мерлин ҳам теранроқ ўйлаш қобилиятида ижодий ўзгаришлар юз берәётганини сезди: “Бизнесдаги ишимга ҳам анча ижодий ёндаша бошладим ва бу, аминманки, кундалик ақлий машғулотлар сабаблидир. Ақлий таранглаштирувчи изчил машқлар йиллар мобайнида ақл-идрок мушакларимни кучайтириб келяпти. Бошида бу мақсадим эмасди, лекин натижа шунака бўлиб чиқди.”

Адам Мерлиннинг тажрибаси теран иш борасидаги муҳим бир реалликни кўрсатади: Диққатни жадал жамлай олиш шакллантирилиши шарт бўлган маҳоратдир. Бир қарашда

бу гоя ҳаммага очиқ-ойдиндек күриниши мумкин, бирок күпчилик тушунганидан анча фарқ қиласы. Тажрибамдан айтишим мумкинки, бўлинмаган дикқатни тиш тозалашга қиёслашади, тиш тозалашни биласиз, сиз учун бу яхшилигини ҳам биласиз, аммо иштиёқ бўлмагани учун бу ишга бепарво қарайсиз. Бу шуни англатадики, агар иштиёқ бўлса, бир кечадаёқ чалғишиларга бой ишингизни ўзгартира оласиз. Аммо бу тушунча дикқатни жамлашнинг мураккаблиги, ақлий мушакларингизни кучайтириш учун соатлаб машқ қилиш кераклигини ҳисобга олмайди. Аникроқ айтсан, Адам Мерлиннинг ўз касбий ҳаётида кўллаётган ижодий заковати теран фикрлаш бўйича қачонлардир қилган қарорининг эмас, балки ҳар тонг шу қобилиятни чархлаб боргани ҳосиласидир.

Мазкур ғоя учун аҳамиятли битта хулоса бор: онгингизни чалғишилардан холи қилиб бормасангиз, дикқатни кучлироқ жамлаш учун қилган ҳаракатларингиз самара бериши қийинлашади. Худди атлетлар танасини машгулотлардан ташқарида ҳам доим парвариш қилиб юрганидек, агар теран иш билан машгулликдан ташқари вақтингизда зерикишдан қочсангиз, дикқатни қаттиқ жамлаш қийинлашади.

Бу даъвога далилларни Стэнфорд университетининг коммуникация воситалари бўйича профессори Клифффорд Насснинг изланишларидан топишимиз мумкин. У рақамлашган технологиялар асрида одамларнинг хулқидаги ўзгаришларни тадқиқ қилгани билан машхур. Насснинг тадқиқоти шуни кўрсатдики, инсон дикқатининг онлайн ҳолатда мавзудан мавзуга доимий ўзгариб туриши миянгизга давомли салбий таъсир кўрсатар экан. Насс 2010 йилда NPR (Миллий жамоат радиоси) мухбири Ира Флатоуга берган интервьюсида ушбу топилмани куйидагича умумлаштиради:

“Шундай қилиб, биз одамларни бир вақтда бир неча ишини қиласиган ва камдан-кам ҳолатда бундай

қыладиганларга ажераттадык, фарқлар ҳайраттапанарғи. Бир вақтда күп вазифа баясарадиганлар ишларидағи номувоғиқликтарни ажерата олмайды. Улар қисқа муддатты хотирани яхши бошқара олмайды ва сұрункалы тарзда чалғиб юради. Миясиппен баяса-раётгаш вазифасига болғық бўлмаган кетта қисмини фаоллаштириб, ақлий аборор ҳолга бориб қолади.”

Шу аснода Флатоу профессордан доимий чалғиб юрадиганлар миясида кечәётгаш ўзгаришларни пайқайдими деб сўради:

“Биз мулокот қилган бу одамлар “Қаранг, агар диққат жамлашим керак бўлса, ҳамма нарсанни унуптиб, бутун диққатимни ўша ишига қаратаман” дейди. Афсуски, улар миясиппен шундай ишлatisига одатланганки, диққатини қаттиқ жамлаши имконсиз бўлиб қолган. Улар ўзаро номутаносиб ишларга киришиб кетаверади, вазифани охиригача етказа олмай қолади.”

Насс аниқладики, миянгиз чалғишларга ўрганиб колган бўлса, диққатни жамлашни хоҳласангиз ҳам, чалғишдан кутула олмайсиз. Аниқроқ айтсак, ҳатто бир лаҳза зериксангиз, айтайлик, навбатда туриб қолсангиз ёки ресторонда дўстингизни беш дақиқа ёлғиз кутиб қолсангиз, смартфонингизга кўз ташлаб қўйдингиз дейлик, миянгиз Насс айтган “аклий аборорлик” ҳолатига бориб қолишин мумкин. Ҳатто диққатни жамлаш учун мунтазам равишда режа бўйича иш тутсангиз ҳам, бу ҳолатда миянгиз теран ишлашга тайёр бўлмайди.

Биринчи коида теран меҳнатни иш жадвалингизга қандай киритишини ва диққатни жамлаш қобилиятингизни бор куч билан ишлatisига ёрдам берадиган одатлар ва тартибларни қандай ўрнатишни ўргатади. Иккинчи коида эса ушбу чегарани сезиларли даражада кенгайтиришда аскатади. Кейинги стратегиялар асосидаги ғоя шуки, теран ишлаш

маҳоратингиздан имкон қадар наф олиш учун машқ килиш лозим. Аввалроқ айтилганидек, бу машқлар икки максадни кўзлайди: интенсив равишда диккатни жамлаш кобилятини ошириш ва чалғишига бўлган майлардан озод бўлиш. Ушбу стратегиялар чалғишилардан сакланнишдан тортиб, медитациянинг алоҳида шаклини ўзлаштиришгача бўлган усулларни қамраб олади. Улар онгингижни доимий чалғишилар сабабли юзага келган абгорликдан, диккат жамлай билмасликдан, диккатни лазер сингари аник йўналтира билишгача бўлган йўл харитасини чизиб беради.

ДИҚҚАТНИ ЖАМЛАШДАН ҲАМ ТАНАФФУС ҚИЛИНГ

Кўпчилик одамлар чалғиган ҳолатдан диккатни жамлаш ҳолатига осон ўта оламан, деб ўйлади. Лекин аввал айтганимдек, бу ишонч оптимистикдир: агар бир марта чалғисангиз, уни истайдиган бўлиб коласиз. Ушбу ҳакикатдан келиб чиқкан ҳолда, мазкур стратегия миянгизни муайян бир вазифа билан банд бўла оладиган килиб ўзгартириш учун ишлаб чиқилган.

Тафсилотларга ўтмасдан олдин, чалғишиларга мубталоликдан кутулиш бўйича кенг таркалан, лекин муаммони ҳал қилмайдиган бир тавсияни кўриб чиқайлик. Бу тавсия “Интернет шанбаси”дир (баъзан “ракамли детокс” деб аталади). Ушбу тавсиянинг мағзи шуки, муайян вакт, одатда, хафтанинг бир куни тармоқ технологиялардан узоклашиш учун ажратилади. Иброний Библияда айтилган шанба Худо ва унинг яратиклари устида мулоҳаза қилини ва сокинлик учун ажратилган кундир. Интернет шанбаси ҳам экранга тикилганча, ғоғил қолганингиз ишларни ёдинигизга солишини англаради.

Интернет шанбаси тушунчасини ким илк марта муомалага киритгани номаълум, лекин уни кенг оммага таништирган киши журналист Уильям Пауэрсдир. У ўзининг 2010 йили чиқкан “Ҳамлетнинг Блэкберриси” китобида технология ва инсоний баҳт ҳақидаги муло-

ҳазаларини баён килади. Кейинчалик берган интервьюосида Пауэрс шундай хулоса килади: “Торо нима қилган бўлса, шуни қилинг, яъни ҳар томонлама тифиз боғланган оламдан салгина ўзингизни узинг, лекин кочманг”.

Чалғиш муаммоси бўйича берилган маслаҳатларнинг аксариси баъзан шовқиндан нари бўлишга вакт топиш кераклигини уқтиради. Баъзи бирорлар йилига бир ёки икки марта шундай тарзда ташвишлардан холи бўлиш керак деса, бошқалар Пауэрснинг “хафтада бир кун” маслаҳатларига амал килади, колганлар кунига бир ёки икки соат вакт ажратади. Бу маслаҳатларнинг барчаси бир қадар наф беради, лекин мия билан боғлик чалғиш муаммосини олсак, шу нарса аниқки, Интернет шанбасининг ўзигина чалғиган мияни тиклай олмайди. Ҳафтасига бир кун соғлом овқатланиш билан барибир озмайсиз, чунки колган кунлари бўкиб овқатланасиз. Шу тахлит, ҳафтасига атиги бир кун чалғишдан холи бўлсангиз, чалғитувчи саёз юмушларга бўлган миянгиздаги майлни босолмайсиз, чунки кўп вактингиз ўша майлларга эрк бериш билан ўтади.

Интернет шанбасига мукобил бошка вариантни таклиф қиласман: дикқатни жамлаш учун чалғишлардан дам олишини режалаш ўрнига, дикқатни жамлашдан дам олиб, чалғишларга эрк беринг. Ушбу таклифимни янада аникроқ килиш учун, келинг, Интернетдан фойдаланишини чалғитувчи стимулларни излаш билан синоним дея тахмин қилайлик. (Албатта, интернетдан аниқ ва мақсадли фойдаланишингиз мумкин, лекин чалғиб кетаверадиган киши учун бу жуда кийин.) Худди шу тарзда, интернет йўқ шароитда ишлашни дикқатни жамлаб ишлаш билан синоним деб фараз қиласиз. (Албатта, тармокка улан-масдан туриб ҳам чалғитадиган нарсаларни топишингиз мумкин, аммо уларга қарши туриш осонроқ.)

Ушбу хомаки категориялар асосида стратегиямиз куйидагича бўлади: интернетдан қачон фойдаланишини аввалдан режаланг, сўнг режадан ташқари вактда мут-

лақо фойдаланманг. Ишда компьютерингиз ёнига блокнот қўйинг ва унга кейинги сафар интернетга қачон киришингиз мумкинлигини ёзиб боринг. Вакт бўлмагунча, қанчалик ўзига жалб қилмасин, тармокка киришдан ўзингизни чекланг.

Ушбу стратегия ортидаги ғоя шуки, чалғитувчи воситаларнинг ўзигина миянинг дикқатни жамлаш имкониятини камайтирмайди. Аксинча, зерикиш ёки аклий зўрикиш бўлганда паст стимулли/юкори қийматли фаолиятдан юкори стимулли/кам қийматли фаолиятга доимий ўтиш – мана шу онгингизни зерикишга токатсиз килиб қўяди. Ушбу мунтазам ўзгариб туриш сабабли эътиборингизни ўзига тортувчи кўплаб нарсаларни фарқлайдиган ақлий мушакларингиз занфлашади. Интернетдан фойдаланмаслик (бинобарин, чалғитувчи воситадан узоклашиш) орқали, чалғишига эрк бернишларингиз сони камаяди ва шу билан дикқатни бошқарувчи мушакларни кучайтирасиз. Масалан, агар ўттиз дақиқадан сўнг интернетга кираман (интернет блок), деб режаласангиз, зерикишни бошлийсиз, ўзингизни чалғитувчи нимадир кидирасиз. Ўттиз дақиқалик ўз-ўзингиз билан кураш дикқатни жамлаш гимнастикасига айланади. Кун бўйи режаланган чалғишилар шу тарзда кун бўйи килинган аклий машқка айланади.

Ушбу стратегиянинг асосий ғояси содда бўлса-да, уни амалга ошириш кийин кечиши мумкин. Муваффакиятга эришишда сизга қўмак берадиган уч муҳим жихат бор:

Биринчи жиҳат: Ушбу стратегия ишингиз интернетдан кўп фойдаланишини ёки электрон почта билан мунтазам ишилашини тақозо қиласа ҳам, иши беради.

Агар кунига интернетда соатлаб вакт ўтказишингиз ёки электрон хатларга тезда жавоб беришингиз зарур бўлса, жуда соз: бу интернетдан камрок фойдаланадиганларга нисбатан ўзингизга интернетни чеклаган вактларингиз

лақо фойдаланманг. Ишда компьютерингиз ёнига блокнот кўйининг ва унга кейинги сафар интернетта қачон киришингиз мумкинлигини ёзиб боринг. Вакт бўлмагунча, қанчалик ўзига жалб қиласин, тармокка киришдан ўзингизни чекланг.

Ушбу стратегия ортидаги тоға шуки, чалғитувчи воситаларнинг ўзигина миянинг дикқатни жамлаш имкониятими камайтирмайди. Аксинча, зерикиш ёки ақлий зўри-киш бўлганда паст стимулли/юкори қийматли фаолиятдан юкори стимулли/кам қийматли фаолиятга доимий ўтиш – мана шу онгингизни зерикишга токатсиз қилиб қўяди. Ушбу мунтазам ўзгариб туриш сабабли эътиборингизни ўзига тортувчи кўплаб нарсаларни фарклайдиган ақлий мушакларингиз заифлашади. Интернетдан фойдаланмаслик (бинобарин, чалғитувчи воситадан узоклашиш) орқали, чалғишга эрк беришларингиз сони камаяди ва шу билан дикқатни бошқарувчи мушакларни кучайтирасиз. Масалан, агар ўттиз дақиқадан сўнг интернетга кираман (интернет блок), деб режаласангиз, зерикишни бошлийсиз, ўзингизни чалғитувчи нимадир қидирасиз. Ўттиз дақиқалик ўз-ўзингиз билан кураш дикқатни жамлаш гимнастикасига айланади. Кун бўйи режаланган чалғишилар шу тарзда кун бўйи килинган ақлий машққа айланади.

Ушбу стратегиянинг асосий ғояси содда бўлса-да, уни амалга ошириш кийин кечиши мумкин. Муваффақиятга эришишда сизга кўмак берадиган уч муҳим жихат бор:

Биринчи жиҳат: Ушбу стратегия ишингиз интернетдан кўп фойдаланишини ёки электрон почта билан мунтазам ишилашини тақозо қилса ҳам, иши беради.

Агар кунига интернетда соатлаб вакт ўтказишингиз ёки электрон хатларга тезда жавоб беришингиз зарур бўлса, жуда соз: бу интернетдан камрок фойдаланадиганларга нисбатан ўзингизга интернетни чеклаган вактларингиз

сони анча кўп бўлишини англатади. Интернетга кирадиган вактларингизнинг (*шитернет блок*) сони ёки давомийлиги деярли мухим эмас, мухими интернетга кирмайдиган вактингиз (*оффлайн блок*) яхлитлигини саклаш керак.

Тасаввур қилинг, учрашувлар оралиғидаги икки соат мобайнида ҳар ўн беш дақиқада электрон почтани текширишингиз керак бўлсин. Ҳар текширишга ўртacha беш дақика кетади деб тасаввур қилинг. Шу боис, икки соат оралиғидаги ҳар ўн беш дақиқада битта *шитернет блок* белгиланиши кифоя килади. Қолган вакт эса *оффлайн блокка* ажратилади. Ушбу мисолда, икки соатлик вактнинг тўқсон дақиқасини онлайн ҳолатда ўтказиб, чалғишларга каршилик киласиз. Бу интернетга уланишни буткул чеклаб қўймасдан, диккатни жамлаш машқлари ҳисобланади.

Иккинчи жиҳат: *Интернет блокларингизни қандай режислашдан қатъи назар, ушбу блоклардан бошқа вақтни интернетдан мутлақо холи ўтказишингиз лозим.*

Ушбу вазифани назарий жиҳатдан айтиш осон, аммо одатий иш кунининг чалкаш вокелиги олдида кийин бўлиб колади. Ушбу стратегияни кўллаётганда сиз дуч келадиган мукаррар муаммо бу – онлайн блок вакти бошланганда ҳозирги ишингизни давом эттириш учун интернетдан нимадир олишингиз кераклигини билиб колганингизда пайдо бўлади. Мабодо кейинги интернет блокингизгача, яъни интернетдан фойдаланиш вактингизгача узок бўлса, ишингиз тўхтаб қолиши мумкин. Бундай вазиятда интернетга тезда кириб, маълумотни олиб, дарров онлайн режимга кайтишга хоҳиш пайдо бўлади. *Бу хоҳишига қаршилик қилишингиз керак!* Интернет жуда алдамчи: почтангиздан битта зарур хатни олиб, чиқиб кетаман деб ўйлашингиз мумкин, лекин бошқа яқинда келган “шошилинч” хатларга карашдан ўзингизни тийиш осон эмас. Миянгиз интернет блок ва онлайн блок ўргасидаги чегарани бузиб ўтишга ўрганиб қолиши учун унга бир-

ИККИНЧИ КОИДА · ЗЕРИКИШДАН ЧҮЧИМАНГ ·

Икки имкон берсангиз кифоя, бу эса мазкур стратегия самарасини камайтиради.

Ушбу вазиятда энг мухими шундаки, хатто ишиңгиз түхтаб колса ҳам, оффлайн блокни бузишга шошилманг. Иложи бўлса, мавжуд блокнинг колган кисмида бошка оффлайн иш билан шуғулланиб туринг (ёки дам олинг). Агар бунинг иложи бўлмаса, дейлик, ҳозирги оффлайн ишни зудлик билан бажаришингиз керак бўлса, энг тўғри йўл – жадвалингизни ўзгартиришdir, шунда сизнинг навбатдаги интернет блокингиз тезрок бошланади. Ушбу ўзгаришни килишда мухими – кейинги интернет блокка тезда ўтмаслиkdir. Интернетга камида беш дақиқадан сўнг киринг. Беш дақиқа ишиңгизни у кадар кечиктирмайди, аммо хулиқ-атвор нуктаи назаридан, бу жуда мухим, чунки у интернетга киришга бўлган кучли истакни унинг асл максадидан ажратади.

Учинчи жиҳат: Уйда ҳам, ишида ҳам интернетдан фойдаланишини режалаш диққатни жамглаш мавқулашигиз самарадорлигини янада оширади.

Агар кечкурун ва дам олиш кунлари ҳам смартфон ёки ноутбукингиздан ажrala олмасангиз, ишдан ташкаридаги одатларингиз иш кунингизда миянгизни кайта тиклаш учун килган уринишларингизни йўққа чикариши мумкин (иш ва ишдан ташкари мухитининг фарки йўқолиб колади). Бундай холда, иш куни тутаганидан сўнг ҳам, интернетдан фойдаланишини режалаш стратегиясини давом эттиришни тавсия киламан.

Янада соддалаштирсам, ишдан кейин интернетдан фойдаланишини режалаганда кечиктириб бўлмас айрим ёзишмаларни (масалан, дўстингиз билан кечки овқатга каерда учрашишини келишиб олиш учун ёзишиш) ёки маълумот олишни (масалан, ресторон манзилини онлайн олиш) оффлайн блокка вактинча киритиш мумкин. Ушбу истиснолардан бошка пайтда оффлайн блокни яхлит сакланг, телефонингизни нари қўйиб, хатларни эъти-

борсиз қолдиринг ва интернетдан фойдаланманг. Ушбу стратегияни иш жойига мослаштириб бўлгани каби, ишдан кейинга ҳам мослаштириш мумкин. Масалан, кечкурун вактни марокли ўtkазиш учун интернет керак бўлса, жуда соз: интернет блок муддатини чўзинг. Бу ерда муҳим жихати чалғитувчи хатти-ҳаракатларга вактингизни кискартириш эмас, аксинча, кечкурун сал зерикиб қолсангиз, чалғитувчи нарсаларга берилиб кетишдан тийилиш чорадир.

Ишдан ташкари пайтлари мазкур стратегияни кўллаш кийин бўладиган вакт – ниманидир кутишга тўғри келиб қолганидадир (масалан, дўконда навбатда туриш). Агар оффайн блокда бўлсангиз, зерикишдан кутулиш учун ўз хаёлларингиз билан бўлинг. Шунчаки кутиш ва зерикиш замонавий ҳаётда янгича тажрибага айланди, аммо диккатни жамлаш машклари нуқтаи назаридан бу жуда қимматлидир.

Хулоса қилиб айтганда, теран ишда муваффакият қозониш учун миянгизни чалғитувчи стимулларга қарши туришга одатлантиришингиз керак. Бу чалғитадиган хатти-ҳаракатлардан холос бўлишингиз керак дегани эмас, шунчаки улар диккатингизни банд қилиб кўйишига йўл кўймасангиз кифоя. Интернет блокларини режалашнинг баён қилинган бу оддий стратегияси диккатни бошқаришда кўп қўл келади.

ТЕДДИ РУЗВЕЛТДЕК ИШЛАНГ

Агар 1876-1877 ўкув йилида Ҳарвард колледжида ўқиган бўлсангиз, унда Теодор Рузвельт исмли пишиқ, соchlари кулоғига тушган, мағрур ва ғайратли биринчи курс талабасини кўрган бўлар эдингиз. Агарда ўша йигит билан дўстона муносабат ўрнатган бўлсангиз, тезда жумбоқин пайқаган бўлардингиз.

Бир қарашда унинг дикқати сочилиб кетгандек ту-

юлади, бир синфдошиннинг тили билан айтганда “кизикишларнинг ажойиб тўплами”. Унинг биографи Эдмунд Моррис эса бокс, кураш, бодибилдинг, ракс дарслари, шеър ўқиш машғулотлари ва унга умрбод ошно бўлган табиатшуносликни ўз ичига олган рўйхатни келтиради. (Рузвелтнинг Уинтроп кўчасида жойлашган ижара уйининг эгаси унинг хонада турли жониворларни бўлаклаб, кейин ичини тўлдириб, коллекция килиш одатидан безор бўлган эди.) Рузвелтнинг ана шу охирги қизиқиши шу кадар кучайдики, биринчи курси тугаган йили ёзида “Адирондакнинг ёзги кушлари” номли китобини чоп эттириди. Кушлар ҳакидаги китобларга жиддий эътибор берувчи “Натол Орнитологлар клуби” бюллетенида бу китоб ҳакида илик мулоҳазалар билдирилди. Ана шунинг ўзи Моррисга Рузвелтни “Қўшма Штатлардаги энг билимдон ёш табиатшунослардан бири” дея баҳо бериши учун етарли бўлди.

Севимли машғулоти билан дарсдан ташкари шуғулланиши учун Рузвелт ўзининг асосий мақсади – Ҳарварддаги ўқишига ажратилган вактини ҳам чеклашга мажбур бўлган. Моррис ўша даврдаги Рузвелтнинг кундалиги ва хатларини ўрганиб, бўлғуси президент ўқишга бир куннинг чорак қисмидан ортиқ вакт сарфламаганини хисоблади. Рузвелтнинг баҳолари пастлаб кетгандир, деб тахмин килиш мумкин, лекин ундаи бўлмаган. Тўғри, энг аълочи талаба бўлмаган, аммо бу борада қийналмаган: биринчи курсида еттифанинг бештасиданаъло баҳо олган. Бу жумбокнинг изоҳи ҳам унинг ўқишидаги топширикларга ўзига хос ёндашувиdir. У кундалик ишларини эрталабки соат саккиз яримдан то кечки тўрт яримгача бўлган саккиз соат учун режаларди. У шеър ёдлаш ва курсларга, спорт машғулотларига (кунига бир марта) ва тушликка сарфланадиган вактдан қолган таркоқ вактини эса факат ўқиш учун ажратарди. Таъкидланганидек, қолган вакт одатда унча кўп эмасди, лекин у шу оз фурсатдан ҳам

бор дикқатини дарсига қаратиб ва қаттиқ ишлаб, унумли фойдаланарди. “Унинг стол устида ўтказадиган вакти кўп эмасди, – дейди Моррис, – аммо дикқат-эътибори шунчалик кучли ва ўқиши тез бўлгани учун ҳам бошқа ишларга вақт орттиарди.”

Ушбу стратегия рузвелтона интенсивликни иш кунингизда вақти-вақти билан қўллаб кўришни талаб килади. Хусусан, энг муҳим ишларингиз рўйхатида энг дикқат талаб вазифани (яъни, теран ишлашни талаб қиладиганини) аниқлаб олинг. Бундай ишни бажаришга одатда қанча вақт ажратса олишингизни чамалаб, кейин уни тутатиш учун бир муддат белгиланг. Агар иложи бўлса, ишни битириш муддатидан барчани боҳабар килинг. Масалан, лойиҳа тайёр бўлишини кутаётган кишига қачон битиришингизни айтиб кўйинг. Агар бунинг иложи бўлмаса (ёки ишингизга птур етказса), ғайратингизни ошириш учун телефонингизда таймерни ёкиб кўйинг, токи ишни эслатиб турсин.

Теран ишни вақтида бажаришнинг фақат бир йўли бўлиши керак – катта куч билан ишлаш, на электрон почтани текшириш, на хаёл суриш, на “Facebook”ни титкилаш ва на қахва тайёрлагичга қатнашга ўрин бор. Ҳарварддаги Рузвест сингари, ўз вазифангизни дикқатингизнинг мустаҳкам марказига боғлаш учун унга миянгиздаги ҳар бир бўш нейрон билан киришинг.

Аввалига бу тажрибани ҳафтасига бир марта синаб кўринг – миянгизни интенсив машқ қилдиринг, шу билан бирга дам олишга ҳам вақт ажратинг. Тугатгунгача дикқатингизни жамлаб тура олишга ишончингиз комил бўлса, Рузвест услубида ишлаш даражасини ошириб боринг. Шуни ёдда тутингки, муддатни максимал имконингизни ҳисобга олиб белгиланг. Доимо муддат тугаганига ишора бўлганда (ёки бўлмасдан аввалроқ) ишни битиринг, аммо бунинг учун тишини ғичирлатворадиган

кучли диккат керак.

Ушбу стратегиянинг ортидаги асосий мотив жуда содда. Теран меҳнат кўплаб аклий меҳнат кишилари ўргангандан кўра кучлирок дикқат жамлашни тақозо этади. Сиз доимий зришадиган натижани мунтазам оширишга ёрдам берадиган сунъий муддатлардан фойдаланилади – бу маълум маънода миянгизнинг дикқат жамлаш марказлари учун машқларни ҳам қамраб олади. Яна бир афзал жиҳати шуки, бу услуб чалғишилар табиатига мос келмайди (чунки чалғишиларга йўл кўйиб, белгиланган муддатда ишни тугата олмайсиз). Шу боис, ишнинг ҳар бир тугалланган қисмидан сўнг ўзингизда зерикиш ва янги стимулга эҳтиёж сезсангиз ҳам уларга эрк берманг. Олдинги стратегияда таъкидланганидек, бундай майлларга қанчалик кўп қарши турба билсангиз, қаршилик шунчалик осонлаша боради.

Ушбу стратегияни бир неча ой давомида қўллагач, ишлаш интенсивлигингиз аввалгидан чандон ортгани сари дикқат марказини жамлаш нимани англатишини тушуниб оласиз. Мабодо ёш Рузвельт каби бўлсангиз, Натол орнитологик клубининг мудом закий аъзолари назарига тушишга ўхшаш ҳаётий завқларга имкон берадиган ишлар учун бўш вактни қайта режалаб чикишингиз мумкин бўлади.

САМАРАЛИ МЕДИТАЦИЯ ҚИЛИНГ

Массачусетс технологиялар институтида кичик илмий ходим сифатида ўтган икки йилим мобайнида турмуш ўртоғим билан тарихий Бикон Хилдаги Пикни кўчасида жойлашган кичкина, аммо шинам квартирада яшадик. Гарчи Бостонда яшаб, Кэмбрижда ишлаган бўлсам-да, бу икки манзил бир-биридан атиги бир ярим километр ма-софада, Чарльз дарёсининг қарама-қарши соҳилларида жойлашган эди. Танамни чиниктириш илинжида ҳатто узун ва қаҳратон қишида ҳам ишга йўлни имкон қадар пиёда босиб ўтишга қарор қилдим.

Тонгда ҳар қандай об-ҳавода Лонгфеллоу кўпригидан

ўтиб, кампусга пиёда боришга түгри келарди (афсуски, шаҳарда йўлларни қор босгач, тезда тозалашмайди). Тушлик пайти яқинлашганда эса югуриш кийимларимни кийиб, Чарльз дарёси қирғоғидаги узокрок йўлдан югуриб, Массачусетс Авеню кўпригидан кесиб ўтиб, уйга қайтардим. Уйда тезгина овқатланиб ва ювиниб олгач, метро орқали дарёнинг нариги томонидаги кампусга йўл олардим, иш куни битганда уйга яна пиёда келардим. Бошқача айтганда, мен бу вакт давомида пиёда юришга кўп вакт сарфладим. Шу аснода теран фаолиятга мослашишингизда аскатувчи яна бир машқни ўргандим, бу – “самарали медитация”.

Самарали медитациядан мақсад – аклий эмас, балки жисмонан банд бўлган вақтингизда – юраётган, югураётган, машина бошқараётган, чўмилаётганда бор дикқатингизни касбингиз билан боғлиқ муҳим бир масалага қаратишдир. Касбингиздан келиб чиқкан ҳолда бу масала мақола режасини тузиш, нутқ тайёрлаш, бирор нарсани далиллаш ёки бизнес стратегиясини янада муқаммаллаштириш борасида бўлиши мумкин. Ҳушёрлик медитациясида бўлгани каби, дикқатингиз чалғиганда дарров яна ўша масалага қайтишингиз керак.

Бостонда яшаб юрган чоғимда, ҳеч курса кунига бир марта, кундалик дарёни кесиб ўтишимда самарали медитация билан шуғулланардим ва ўзим билан бирга натижаларим ҳам анча яхшиланди. Жумладан, пиёда юрганимда сўнгги китобимнинг бир боби режасини туздим ва шу билан бирга илмий тадқиқотларимдаги кўпгина техник муаммоларни ечишда ҳам илгариладим.

Сизга ҳам самарали медитация билан шуғулланишни маслаҳат бераман. Ҳар куни вакт ажратиб, шуғулланиш шарт эмас, аммо ҳафтада камида икки ёки учта шундай машғулотларда қатнашишни мақсад қилиб кўйинг. Хайриятки, ушбу стратегияга вакт топиш осон, чунки у шундоғам бекор кетадиган вакт мобайнида амалга

оширилади (масалан, итни сайр қылдириш ёки ишга пи-ёда бориш каби) ва агар түгри бажарилса, иш вақтингизни ўғирламайди, аксинча, касбий унумдорлигингизни ошириши мумкин. Дархақиқат, ўзингиз учун энг долзарб муаммога нисбатан самарали медитацияни қўллаш учун иш вақтида бироз сайр қилсангиз ҳам зарар қилмайди.

Аммо мен ушбу амалиётни унинг унумдорлиги учун таклиф қилмаяпман (гарчи улар бу жиҳатдан наф берса ҳам). У теран фикрлаш қобилиятингизни шахдам ривожлантиради – ана шуниси менга қизиқ. Тажрибамда гувоҳ бўлганимдек, самарали медитация ушбу қоида бошида таништирилган икки асосий ғояга асосланади. Чалғишига қарши туришга мажбур қилиш ва дикқатни белгиланган масалага такрор-такрор қайтаришга мажбурлаш орқали, у халақитларга қаршилик қилувчи мушакларингизни кучайтиради. У сизни бир муаммога дикқатингизни жамлашга мажбуrlаб, уни янада ўткирлаштиради.

Самарали медитацияни тўғри бажариш учун, медитациянинг ҳар қандай шакли сингари, яхши машқ қилиш талаб этилади. Ушбу стратегияни докторантуранинг дастлабки ҳафталарида илк марта синаб кўрганимда, бошида чалғишлиарни енголмай умидсизликка тушиб қолганман, чунки шунча уриниб ҳам аниқ натижани сезмасдим. Ўндан ортиқ машғулотдан сўнг самарасини ҳис қилишни бошладим. Сиз ҳам сабр-тоқат билан бу самарани кутишингиз керак. Ушбу кутилмаган самарани янада тезлатишга ёрдам берадиган икки таклифим бор.

БИРИНЧИ ТАКЛИФ: ХАЛАҚИТЛАРДАН ОГОҲ БЎЛИНГ

Энди ўрганувчи сифатида самарали медитация машқларини бошлаганингизда, онгингиз исён кўтаради, кераксиз аммо қизиқ ғояларни яратса бошлайди. Масалан, менинг онгим кўпинча дикқатимни чалғитиб, ёзишим керак бўлган электрон хатни ўйлай бошлайди. Оддий қилиб айтганда, туғиладиган бундай фикрлар зерикарли кўринади, аммо

ўша пайтда одамни ўзига торгади. Эътиборингиз муаммодан чалғышни бошлаганини сезсангиз, ўша келиб қолган фикр ҳақида кейинрок ўйлаб кўришингизни ўзингизга уқтириб, дикқатни яна асл мақсадга қайтаринг.

Бу турдаги чалғиш, кўп жиҳатдан, самарали медитация одатини шакллантиришга тўғаноқ бўлувчи яққол душмандир. Илғаш кийин, аммо чалғишдан кам зарар бермайдиган яна бир душман – ҳалқа пайдо бўлишидир. Онгингиз, агар у оғир муаммога дуч келса, мумкин қадар уни четлаб ўтиб, энергияни тежашга ҳаракат қилади. Тежашнинг бир усули – бу аллақачон билганингиз атрофига ҳалқа ҳосил қилиб, муаммога чуқурроқ шўнғишидан тийилишидир. Масалан, бирор нарсани исботлаш устида ишлатганимда, онгим бошланғич натижаларни такрорлайверади, ўша натижаларга асосланиб ечимга томон бормайди. Бутун медитация машқини барбод қилиши мумкинлиги боис, онгингиз ҳалқага тушиб қолишидан сакланинг. Агар шундай ҳолатни пайқасангиз, бир жойдан жилмасдан, депсиниб колганингизни ўзингизга уқтириш ва кейинги боскичга ўтишга ҳаракат қилинг.

ИККИНЧИ ТАКЛИФИМ: ТЕРАН ТАФАККУРИНГИЗНИ ТАРТИБЛАНГ
 Муаммо тўғрисида “теран фикрлаш” ўз-ўзидан тушунарлидек, лекин аслида ундей эмас. Агар онгингиз чалғишдан қутулса, ўйлаш учун муаммо ва вақт топилса, кейин нима қилиш ҳайратланарли даражада ноаник. Тажрибамдан келиб чиқадиган бўлсам, бундай теран тафаккур учун ҳам бир аник структура бўлиши керак. Муаммони ҳал қилишни тегишли ўзгарувчиларни синчиклаб ўрганиш билан бошлаш ва кейин уларни ишчи хотирангизда саклашни маслаҳат берган бўлардим. Масалан, китобдаги бирор бобга режа тузатган бўлсангиз, алоқадор ўзгарувчилар ушбу бобда айтмоқчи бўлган асосий фикрларингиз бўлиши мумкин. Мабодо математик исботлаш устида бош қотираётган бўлсангиз, бу ўзгарувчилар ҳақиқий ўзгарувчилар, тахминлар ёки

ёрдамчи теоремалар бўлиши мумкин. Алоқадор ўзгарувчилар аниклангандан сўнг, ушбу ўзгарувчилар ёрдамида жавоб беришингиз керак бўлган *кейинги босқич саволни аникланг*. Китоб бобини тузиш мисолида кейинги босқич савол “Мен ушбу бобни қандай килиб таъсири бошлишим мумкин?” ва исбот мисолида эса “Агар бу бирликни хисобга олмасам, қандай хатога йўл кўйман?” тарзидаги саволлар бўлиши мумкин. Тегишли ўзгарувчилар ва кейинги босқич саволлари аниклангач, энди дикқат-эътиборингиз учун аниқ нишон пайдо бўлади.

Айтайлик, кейинги босқич саволига ечим топа оласиз, демак эндиgi навбат теран фикрлашга тизимли ёндашувнинг охирги босқичи, яъни аникланган жавобни қайта кўриб чикиш орқали ютукларингизни мустаҳкамлашдир. Шу аснода жараённи қайта бошлиш орқали ўзингизни кейинги теранлик даражасига кўтаришишингиз мумкин. Ўзгарувчиларни кўриб чикиш ва жойлаштириш, кейинги босқич саволини аниклаш ва унга ечим топиш, кейин аниклаганларингизни мустаҳкамлаш дикқатни жамлаш қобилиятингиз учун интенсив машқлардир. Бу сизнинг самарали медитация машқларингиздан кўпроқ наф олиб, теран ишлаш қобилиятингизни янада такомиллаштиради.

ҚАРТАЛАР ДАСТАСИНИ ЁДЛАНГ

Беш дакиқа ичида Даниел Килов қўйидагилардан истаганини ёдлаб олиши мумкин: чийлаб ташланган қарта дастаси, юзта ихтиёрий рақамлар қатори ёки 115 та абстракт шакллар (бу бўйича Австралия миллий рекордини ўрнатган). Шу боис, Киловнинг яқинда Австралиядаги хотира чемпионатида қаторасига кумуш медалларни қўлга киритгани сизни ҳайратга солмасин. Киловнинг ўтмишини назарда тутсак, унинг ақлий атлетга айлангани ҳайратланарлидир.

“Мен ғайриодатий хотира билан туғилмаганман”, деди менга Килов. Дарҳақиқат, ўрта мактабда у ўзини

фаромушхотир ва палапартиш ўкувчи деб хисоблаган. Дарсларни ўзлаштиромай қийналган, охир-окибат унга “Дикқат етишмаслиги синдроми” ташхиси қўйилган. Мамлакатнинг хотира бўйича энг муваффақиятли ва кўзга кўринган чемпионларидан бири Тансел Али билан тасодифий учрашувидан сўнг, Килов ўз хотирасини жиддий машқ қилдиришини бошлади. Коллежни битиргунича миллий мусобақада ўзининг ilk медалини кўлга киритишга улгурди.

Унинг жаҳон миқёсидаги ақлий атлетга бу қадар тез айланиши мисли кўрилмаган ҳодиса эмасди. Илмий мавзуларда ёзувчи Жошуа Фуэр 2006 йилда бир йиллик қизғин машқлардан сўнг АҚШнинг Хотира бўйича чемпионатида ғолиб чиқди. Ўз ютуғи ҳақида 2011 йилдаги бестселлер китоби “Эйнштейн билан ойда саёҳат”да ҳикоя килди. Аммо Киловнинг ҳикоясидаги биз учун муҳим жиҳат унинг ўз хотирасини жадал машқ қилдираётганда академик кўрсаткичлари кай аҳволда бўлганидир. Хотираси устида ишлай туриб, у дикқат етишмаслиги синдромидан қийналган талабаликдан то Австралиядаги энг нуфузли университетни биринчи даражали диплом билан битиришгача бўлган мاشқатли йўлни босиб ўтди. Шунингдек, тез орада у мамлакатнинг энг яхши университетларидан бирининг докторлик дастурига қабул қилиниб, ҳозирда таникли файласуфнинг илмий раҳбарлигида ишламоқда.

Киловдаги бу ўзгаришларнинг бир изоҳи Сент-Луисдаги Вашингтон университетида Хотира лабораторияси-ни юритувчи Ҳенри Родигер раҳбарлигидаги изланишлар хulosасидир. 2014 йилда Родигер ва унинг шериклари битта гурухни когнитив тестлар тўплами билан Сан-Диегода ўтказилган Экстремал хотира турнирига юборди. Улар сара хотира эгалари бошқалардан нимаси билан фарқ килишини ўрганишни истардилар. “Хотира атлетлари ва бошқа оддий одамлар ўртасидаги энг катта фарқлардан

бири – хотирианинг эмас, балки дикқатнинг ўлчови бўлмиш аклий қобилиятдадир”, дея тушунтирди Родигер “New York Times”даги блогида. Ушбу қобилият “диккат назорати” деб номланади ва иштирокчининг дикқатни бир жойда ушлаб туриш қобилияти ўлчови ҳисобланади.

Хотира машғулотининг кутилмаган оқибатларидан бири дикқатни жамлаш қобилиятингиз яхшиланишидир. Кейинчалик бу қобилият теран меҳнат талаб килувчи ҳар қандай вазифани бажаришда самарали қўлланиши мумкин. Демак, тахмин қилиш мумкинки, Даниел Килов ўзининг тенги йўқ хотираси туфайли аълочи талаба бўлмади, аксинча, хотирани яхшилашга интилиши унга (тасодифан) академик жиҳатдан ўсиши учун зарур бўлган теран фаолият билан машғул бўлишга имкон яратди.

Мен баён қилган стратегия Килов машқларини сиз ҳам такрорлашингиз ва сиз ҳам унидек муваффакиятга эришишингизни таъминлайди. Хусусан, у сиздан кўпгина ақлий атлетларининг репертуаридаги стандарт, аммо жуда таъсирли маҳоратни ўрганишни талаб қиласи: чийланган қарталарнинг тартибини ёддан айта олиш.

Мен сизга ўргатадиган қарталарни ёдлаш услуби ушбу кийин машқ ҳақида жуда яхши биладиган Рон Уайтга тегишли. У АҚШнинг собиқ хотира чемпиони ва қартани ёдлаш бўйича жаҳон рекордчиси. Уайт таъкидлаган биринчи нарса, бу профессионал хотира атлетлар ёдлашга уринмаслигидир, яъни улар маълумотга қайта-қайта қараб, уни мияда такрорламайди. Эсда саклашга бундай ёндашув, гарчи кўплаб талабалар орасида машхур бўлса-да, миямизнинг ишлаш тарзини хато тушуниш оқибатидир. Биз абстракт – мавҳум ахборотни тезда ўзлаштира олмаймиз. Аммо кўринадиган нарсаларни яхши эслаб қоламиз. Ҳаётингизда яқинда содир бўлган бирор унутилмас воқеани эсланг: эҳтимол конференциянинг очилиш маросимида иштирок этганингиз ёки бирмунча

вақт кўришмаган дўстингизни учратиб қолганингиз каби. Иложи борича аниқ тасвирлашга харакат қилинг. Ушбу сценарийларда аксарият одамлар воқеани ҳайратда қолдирадиган даражада тиник эслаб қолади. Ваҳоланки, ўша пайтда барчасини эслаб қолишга уринишмаган ҳам. Мабодо ўша ҳодисалар бўйича хотираадаги тафсилотларни ҳисоблаб чиқсангиз, уларнинг умумий сонидан ҳайрон қоласиз. Аникроқ айтганда, маълумот тўғри қабул қилинса, онгингиз жуда кўп тафсилотларни сақлаб қолиши мумкин. Рон Уайтнинг қартани эслаб қолиш техникиси шунга асосланади.

Катта ҳажмли маълумотни эслаб қолишга тайёргарлик кўриш учун Уайт уйингиздаги бешта хона бўйлаб юраёттанингизни тасаввур қилишни маслаҳат беради. Эҳтимол, эшикдан киарсиз, дахлиздан ўтиб, ҳаммомга, ундан меҳмонлар учун аталган ёткожонага, сўнг ошхонага кириб, зинапоянгиздан ертўлага тушарсиз. Ҳар бир хонада кўрган нарсаларингизнинг аниқ тасвирини тасаввур қилинг.

Ўзингизга маълум бўлган жойни қийинчиликсиз эслаётган бўлсангиз, ҳар бир хонадаги ўнтадан нарсани миянгизга муҳрланг. Уайт ушбу буюмлар қалам каби митти эмас, стол каби катта (эсда қоларли) бўлишини тавсия килади. Кейин ҳар бир хонадаги ушбу буюмларга караб чиқиш бўйича кетма-кет тартибини белгиланг. Масалан, дахлизга кираверишдаги гиламча, кейин гилам ёнида турган пойабзалларга, кейин эса пойабзал устидаги ўриндик ва бошқаларга қарашингиз мумкин. Элликта буюмни жамлагач, ҳовлингиздан яна иккита буюм қўшинг; шу билан қарталар сонига тенг буюмлар тасаввурингизда жам бўлади.

Ушбу хона айланиш машқини ҳар бир хонадаги буюмларни белгиланган тартибда кўриб чиқиб бажаринг. Ушбу турдаги эслаб қолиш, сизга таниш жойлар ва нарсаларнинг визуал суратларига асослангани учун мак-

таб давридаги оддий ёдлашдан осонроқлигига амин бўлasisiz.

Қарталарни эслаб қолишга тайёргарликнинг иккинчи босқичи – ёдда қоладиган одамни ёки нарсани эллик икки картанинг ҳар бири билан боғлаб чикишидир. Ушбу жараённи осонлаштириш учун қарта ва мос келадиган буюм ўртасидаги мантикий боғлиқликни сақлашга харакат килинг. Уайт Доналд Трампни қирол олмос билан боғлашни мисол келтиради, чунки олмос бойликни англатади. Ихтиёрий қартани дастадан тортиб, унга боғланган тасвирни дарҳол эсламагунингизча шу усулда машқ килинг. Аввалгидек, эсда қоларли визуал тасвирлар ва ассоциациялардан фойдаланиш мазкур алоқа ўрнатиш машкини анча соддалаштиради.

Бу айтилган икки босқични бир марта уддаласангиз кифоя, сўнgra карталарни эслаб қолишида ундан қайта-қайта фойдаланишингиз мумкин. Ушбу босқич бажарилгандан сўнг сиз асосий ишга тайёрсиз: янги чийланган дастадаги эллик икки қарта тартибини имкон кадар тез эслаб қола оласиз. Бу ерда усул жуда содда. Уйингизни кезишни бошлайверинг. Ҳар бир буюмга дуч келганингизда, чийланган дастадаги кейинги қартага қаранг ва унга мос келадиган бирор бир одам ёки нарсанинг ўша буюм ёнида эсда қоларли нимадир қилаётганини тасаввурда гавдалантиринг. Масалан, агар оёғингиз остидан чиқкан биринчи элемент шолча бўлса ва биринчи қарта қирол олмос бўлса, Доналд Трампнинг дахлиздаги шолчада қимматбаҳо туфлисининг лойини артиб турганини тасаввур килинг.

Ақлий тасвирларни мос тартибда буюмлар билан боғлаб, хоналарни дикқат билан кўздан кечиришда давом этинг. Хонани кўриб бўлгач, тасвирни мустаҳкамлаш учун бир неча марта кетма-кет яна айланиб чиқишингиз ҳам мумкин. Ва ниҳоят тугатгач, қарта дастасини дўстингизга бериб, уларнинг тартибини адаштирмай айтиб уни қойил

қолдираверинг. Албатта, буни амалга ошириш учун шунчаки ҳар бир эсда қоларли одам ёки нарсанни тегишили картага боғлаб, тасаввурингизда яна күпроқ айланниб чикишингиз мумкин.

Агар ўзингиздан олдин ўтган кўплаб аклий атлетлар сингари ушбу техникадан фойдалансангиз, бир неча дақиқада бутун картани эслаб қолишни ўзлаштириб оласиз. Дўстларингизни лол қилишдан ҳам муҳимроғи, бундай машғулотлар онгингизни чиниктиради. Юкорида тавсифланган босқичлардан ўтиш учун дикқатни қайта ва қайта аниқ максадга йўналтириш керак. Оғирлик кўтарадиган мушак сингари, бу дикқатни жамлаш қобилияtingизни кучайтиради ва алалоқибат кийинчиликсиз теранрок яшашига имкон беради.

Аммо шуни таъкидлаш жоизки, картани эслаб қолишда алоҳида мўъжизавий нарса йўқ. Бўлинмас дикқатни талаб килувчи ҳар қандай тизимли тафаккур буни эплаши мумкин, хоҳ у Адам Мерлин сингари “Талмуд”ни ўрганиш бўлсин, хоҳ самарали медитация билан шуғулланиш ёки кўшиқнинг гитара билан куйланган мусика кисмини эшишиб ўрганиш бўлсин. Агар картани эслаб қолиш сизга ғалати туюлса, айни шундай аклий талаблар қўювчи бошка машғулот билан алмаштиринг. Ушбу стратегиянинг калити – унинг алоҳида тафсилотлари эмас, балки дикқатни машқ қилиш иштиёқингиз қанчалик кучли бўлса, уни жамлаш қобилияtingиз ҳам шунчалик кучли бўлиши ҳақидаги ғоядир.

Учинчи қоидა

ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАРДАН ВОЗ КЕЧИНГ

2013 йилда муаллиф ва рақамли медиа бўйича маслаҳатчи Баратунде Турстон бир тажриба ўтказди, яъни йигирма беш кун муддатга “Facebook”, “Twitter”, “Foursquare” (мазкур тармок 2011 йили уни “Mayor of the Year” деб эълон қилганди) ва ҳатто электрон почтасиз яшашга қарор қилди. Унга танаффус керак эди. Дўстлари “интернетсиз яшай олмайдиган одам” дея таърифлабган Турстон, ўз хисоб-китобига кўра, тажриба ўтказганингача бўлган бир йил мобайнида эллик тўккиз мингдан ортиқ электрон хат жўнатган ва “Facebook”да бир ярим мингта пост қолдирган. “Мен куйиб кул бўлгандим, қовурилиб адойи тамом бўлгандим,” дейди у.

Турстоннинг тажрибаси тўғрисида унинг “Fast Company” журналида бош мақола бўлиб чиқкан “#UnPlug” сарлавҳали маколаси орқали биламиз. Унда айтилишича, Турстоннинг интернетсиз яшай олишига кўп вакт кетмаган. “Дастлабки ҳафтанинг охирига келиб, кунларнинг соқин ритмига анча ўрганиб қолдим. Янгиликлардан бебаҳра колганимдан ҳам унчалик қайғурмасдим. Гарчи интернетда ўзимнинг мавжудлигимни кўрсатиб турмасам ҳам, мен ўз мавжудлигимни ҳис қила бошладим”, дейди у. Турстон нотаниш одамлар билан жонли суҳбатлашишини бошлади, “Instagram”сиз ҳам овқатни ҳузур қилиб ейдиган бўлди, велосипед сотиб олди (“Twitter”да дайдимасангиз, велосипедни миниш осонроқ бўларкан). “Лекин интер-

нетсиз кунлар тез тугаб қолди” дея хитоб килди Турстон. У бошқариши керак бўлган бизнес стартаплар ва со-тиладиган китоблар бор эди, шу боис ўша йигирма беш кун ўтгач, яна онлайн дунёга қайтишга мажбур бўлди.

Баратунде Турстоннинг тажрибаси “Facebook”, “Twitter” ва “Instagram” каби ижтимоий тармоқлар, “Business Insider” ва “BuzzFeed” каби ахборот-кўнгилочар сайтлар билан муносабатимиз юзасидан икки нарсани ургулайди. (Бу онлайн чалғитувчи икки категорияни куйида бир ном билан “тармоқ воситалари” деб атайман.) Мазкур тажриба ургулайдиган биринчи жиҳат – ушбу воситалар вақтимизни бўлаклайди ва диққатни жамлаш қобилиятимизни сусайтиради. Бу борада баҳсга ҳожат йўқ – буни ҳар биримиз ҳис қиласиз. Бу кўпчилик учун реал муаммога айланди, лекин агар теран ишлаш қобилиятингизни оширишга уринаётган бўлсангиз, муаммо айниқса оғирлашади. Олдинги коидада, диққатни чархлашга ёрдам берадиган бир нечта стратегия ҳақида маълумот бердим. Агар сиз машқ қилиш билан бир вақтнинг ўзида аввалги Баратунде Турстондек иш тутсангиз, яъни бундай машклардан бошқа вақтда ҳар турли иловалар ва браузерлар сизни чулғаб олишига имкон берсангиз, уринишларингиз самараси пасаяди. Ирода кучингиз чекланган, диққатни ўзига тортадиган жозибадор воситалар канчалик кўп бўлса, муҳим нарсага диққатни жамлаш шунчалик қийин бўлиб бораверади. Теран меҳнат қилиш санъатини эгаллаш учун вақтингиз ва диққатингизни бошқаришни билишингиз лозим, токи ўша жозибадор эрмаклар уларни ўғирлаб қўймасин.

Ушбу чалғишлирга қарши курашни бошлашдан олдин, жанг майдонини яхшироқ билиб олишимиз керак. Турстоннинг тажрибаси ургулайдиган иккинчи жиҳат: ақлий меҳнат кишилари тармоқ воситалари ва диққат масаласини англашда ожиздир. Мазкур воситалар вақтини ўғирлашидан ташвишга тушган Турстон ўзи учун ягона

йўл – интернетдан фойдаланишни вактингча батамом тўхтатиш деган тўхтамга келди. Интернетдан таътилга чиқиши¹ ижтимоий медиа ва ахборот-кўнгилочар ресурслар бутун маданиятимизни забт этаётган бир вақтдаги кескин чора эди.

Ушбу масалага нисбатан берилган бу икки жавоб билан боғлиқ муаммо шундаки, бу икки танлов наф беришга халал берадиган даражада жўндирил. Чунки интернетдан воз кечиш кўпчиликка имконсиздек туюлади (агар чалғишилар ҳакида ёзаётган журналист бўлмасангиз албатта). Ҳеч ким Баратунде Турстонга эргашмоқчи эмас. Бу реаллик бизда ягона муқобил йўл қолдиради: ҳозирги чалғиган ҳолатимизни муқаррар воқелик сифатида қабул қилиш. Турстон интернетдан дам олиб, қанчалик фикри тиниқлашиб қолмасин, барибир интернетдан чекланиш тажрибаси тугагач, қаердан бошлаган бўлса ўша ерга – дикқати ва вақти тарқоқ ҳолатга қайтди. Ушбу бобни ёзишни бошлаган кунимда, яъни мақоласи “Fast Company”да нашр килинганидан атиги олти ой ўтиб, Турстон тонгда уйқудан уйғонганидан кейин дастлабки бир неча соат ичида “Twitter”га ўндан ортиқ пост кўйишга улгурди.

Бу қоида учинчи вариантни таклиф қилиб, бизни бу гирдобдан олиб чиқиши йўлини кўрсатади: тармоқ воситалари унчалик ёмон эмаслигини ва уларнинг баъзилари муваффакиятингиз ва бахтингиз учун жуда муҳим бўлиши мумкинлигини қабул қилиш, айни чөгда, сайт вактингиз ва эътиборингизни банд килишига қатъий чегара кўйиш ва бундай воситалардан камроқ фойдаланиш. Сиздан Баратунде Турстон 2013 йилнинг йигирма беш кунида синааб кўргани каби интернетдан буткул воз

¹ Интернетдан таътилга чиқиши иккинчи қоидада сўз юритилган интернет шанбаси билан айни бир нарса эмаслигини эсда тутинг. Интернет шанбаси мунтазам равища (одатда бир дам олиш куни) интернетдан дам олишни тақозо этади, интернет таътили эса онлайн оламдан узил-кесил узок муддатга, яъни ҳафталар, баъзан ундан ҳам кўпроқ вақт танаффус қилишни назарда тутади.

кечишни сўрамаяпман, аксинча, уни шундай кескин қарорга келишига ундан чалғитувчи гипералоқадан воз кечишингизни сўраяпман. Ўртада оралик худуд бор, агар теран ишлаш одатини шакллантиришга жазм қилган бўлсангиз, ўша худудда бўлиш учун курашингиз керак.

Тармоқ воситаларини танлашда ушбу олтин ораликини топишдаги биринчи қадамимиз, аксарият интернет фойдаланувчилари одатда қандай танлов килишини тушунишdir. 2013 йилнинг кузидаги “Facebook”дан фойдаланмаслигим сабаблари тўғрисидаги маколамни ёзиш асносида бу ҳақда тушунчам бойиди. Ўша маколам кимнидир айлаш эмас, шунчаки изоҳ бериш мазмунидаги бўлса ҳам, маколани ўқиган кўплаб одамлар менга мурожаат қилиб, мазкур тармоқдан фойдаланишнинг афзаликларини асослашга уринди. Мана улар келтирган асослардан айримлари:

- “Вактни хуш ўтказиш эҳтиёжи “Facebook”га бўлган дастлабки кизикишимга сабаб бўлди. Дўстларим нималар килаётганини кўришим, кизик фотосуратлар улашишим, изоҳ ёзишим мумкин”.
- ““Facebook”дан фойдалана бошлаганимда, нима учун бундай қилаётганимни билмаганман... Шунчаки кизикиш ортидан қиска бадиий ҳикоялар форумига аъзо бўлдим. У ерда эса ҳикоянавислик бўйича камчиликларимни тўғрилаш билан биргаликда ажойиб дўстлар ортиридим.”
- ““Facebook”дан фойдаланишимга сабаб у ерда мактабда бирга ўқийдиган танишларимнинг ҳаммаси бор.”

Мана шу жавоблардан кейин мени ҳайратга солган нарса улар келтирган сабабларнинг аҳамиятсизлиги эди. Мен, масалан, ушбу рўйхатдаги биринчи шарҳ эгасининг “Facebook” орқали вақтини чоғ ўтказишига

шубҳа килмайман, лекин тармокқа кирмасидан бурун унинг ҳаётида бошқа кўнгилочар нарсалар ҳам бўлганига аминман. Агар бу тармоқ кутилмагандан ўчиб қолса ҳам, ушбу фойдаланувчи зерикишдан халос бўлиш йўлини топади. “Facebook” шунчаки ўша кўнгилочар воситалар сафига кўшилган, холос.

Иккинчи шарҳ эгаси эса ҳикоянавислар форумида дўстлар орттирганини айтди. Бунақа дўстларнинг борлигига шубҳа қилмайман, лекин уларнинг дўстлиги компьютер орқали қисқа ёзишмалардан нарига ўтмаслигини назарда тутсак, жуда саёз дўстлик дейиш мумкин. Бундай дўстликда ёмонлик йўқ, аммо улар ўша фойдаланувчининг ижтимоий ҳаётига деярли дахл қилмайди. Мактабдаги дўстлари билан қайта алоқа боғлаган изоҳ эгаси ҳақида ҳам шу гапларни айтиш мумкин: Буям яхши эрмак, лекин фойдаланувчининг ижтимоий алоқадорлиги ёки баҳти учун унчалик аҳамиятли эмас.

Очиғи, ижтимоий тармоқларнинг юқорида айтилган афзалликларини қораламоқчи эмасман, чунки улар ҳақида ҳеч қандай алдамчи ёки хато тушунчалар йўқ ҳам. Мен таъкидлаётган жиҳат – бу афзалликларнинг аҳамиятсиз ва муңтазам эмаслигидир. (Аксинча, агар сиз кимдандир бутунжаҳон интернет тўри ёки электрон почтанинг фойдаларини айтиб беришни сўрасангиз, баҳс анча аниқ ва қизғин бўларди.) Ушбу фикрга сиз шундай жавоб беришингиз мумкин: қиймат барибир қийматдир, агар “Facebook” каби тармоқдан кичик бўлса ҳам фойда топсангиз, нега ундан фойдаланмаслигингиз керак? Мен бундай фикрлашни “ҳар қандай фойда” тафаккур тарзи деб атайман, чунки у ҳар қандай фойдани тармоқ воситасидан фойдаланиш учун етарли асос деб ҳисоблади. Батафсил шарҳи шундай:

Тармоқ воситаларини танлашида “ҳар қандай фойда” ёндашуви: Агар ундан фойдаланишида қандайдир наф кўрсангиз ёки муҳим ниманидир ўтказиб юбо-

ришдан чўчисангиз, ўша тармоқ воситасидан фойдаланишга асосингиз бор.

Ушбу ёндашувнинг камчилиги шундаки, у ўша тармоқ воситаларининг барча салбий оқибатларни эътибордан четда қолдиради. Бу тармоқларга боғланиб қолиш осон, улар сизнинг касбий ва шахсий максадларингиз (хусусан, теран иш) йўлидаги ҳаракатлардан вактингиз ва дикқатингизни чалғитади. Охир-оқибат, агар сиз ушбу воситалардан меъёрдан ортиқ фойдалансангиз, ҳолдан тоясиз ва Баратунде Турстон ва у каби миллионлаб одамларни безовта қилган ўта чалғиши ҳолатига тушиб қоласиз. Айнан шу ерда “ҳар қандай фойда” ёндашувнинг айёр табиатига дуч келамиз. Тармоқ воситаларидан фойдаланиш заарли бўлиши мумкин. Агар фойда ва заарни тарозида тортмай, милтираган ҳар қандай фойдани бу воситалардан бетизгин фойдаланиш учун баҳона қиласангиз, у ҳолда аклий фаолият дунёсида муваффакият қозониш қобилияtingизни беихтиёр аста-секин йўқотасиз.

Холис қарасак, бу хулоса ажабланарли эмас. Тармоқ воситалари масаласида биз “ҳар қандай фойда” ёндашувига анча ўрганиб қолганмиз. Ваҳоланки, ушбу ёндашувни малакали меҳнат контекстига қўйиб, кенгрок қарасак, бу воситани танлашнинг анча ғалати ва эскирган ёндашувни бўлиб кўринади. Соддароқ килиб айтганда, биринчи қисмда баён қилганимиз интернетни рад этъпсизми, демак бузғунчисиз қабилидаги риторикаларни четга суриб ўйласангиз, тармоқ воситалари восита сифатида темирчининг болғасию рассомнинг мўйқаламидан фарқ қилмаслиги, устасининг кўлида ҳаммаси ҳам бирдек фойдалилигини тушунасиз. Тарих мобайнида малакали ишчилар янги воситаларни қабул қилишда доим эҳтиёткор ва шубҳачи бўлган. Бу кишилар интернетга келганда ўша эҳтиёткорликларини кўрсатмаслигига ҳеч қандай сабаб йўқ. Уларнинг рақамли технология билан ишлаши эса бу реалликни ўзгартирмайди.

Эҳтиёткорлик билан воситани бошқариш нимани англатишини тушунишга ёрдам бериш учун рақамли эмас, аналог воситалар билан тирикчилик қиласидиган ва муваффакиятли фаолияти давомида ушбу воситалар билан мураккаб муносабатларга таянадиган киши билан сұхбат куриш мантиққан түғри бўлади. Мақсадимизга мувофиқ келувчи ўшандай сифатларга эга инсонни топдим, у муваффакиятли ва ишончли фермерга айланган Форрест Притчард исмли киши.

Форрест Притчард Колумбия округи ғарбида, ундан бир соатлик йўлда жойлашган Мовий тоғ тизмалари водийсидаги фермалардан бири бўлмиш “Smith Meadows” оиласирий фермасини бошқаради. Билишимча, у отасидан ферма бошқарувини қабул қилиб олгач, дарҳол анъанавий монокултура усулларидан воз кечиб, фақат ўт-ўланлар билан озикланувчи қорамолларнинг гўштини етишириб беришга мўлжалланган янгича усулни жорий килди. Ферма улгуржи савдони шунчаки четлаб ўтмоқда – “Smith Meadows” маҳсулотларини “Whole Foods” супермаркетларидан ҳам топа олмайсиз – улар Вашингтондаги метро худудидаги гўшт бозорларида истеъмолчиларга бевосита етказиб берилади. Бу ферма кичик ўзгаришлар камдан-кам ҳоллардагина иш берувчи саноатда муваффакиятли ишламоқда.

Мен Притчард билан илк маротаба Мэриленд штатидаги Такома паркида жойлашган маҳаллий гўшт маҳсулотлари бозоридаги ўз савдо растасида учрашдим. Унинг шу ерлик харидорлардан бўйи бир қарич баландлиги ва фермерларга хос ранги униқкан фланель кийиб туриши Притчардни ўзига ишонган хунармандга ўхшатарди. Унга ўзимни таништирдим. Чунки фермерлик – бу воситаларни пухта бошқаришга боғлиқ бўлган маҳоратдир ва аналог соҳа хунарманди бу муҳим вазифани қандай уdda-laётганини билишни истардим.

“Хашак тайёрлаш жараёни яхши мисол. Бу шундай мавзуки, у хақда сизга унинг тагидаги иктисадни тикиштирмасдан ҳам асосий ғояни бемалол айтиб бера оламан”, деди у мавзу бўйича сухбатларимизнинг бирида.

Притчард “Smith Meadows”ни бошқариш ишини кўлга олган кезларда моллар ўзи яйловда ўтлай олмайдиган қиши вақтида уларни бокиш учун хашакни ферманинг ўзи тайёрлаган. Хашак тайёрлаш хашак прессловчи қурилма ёрдамида амалга оширилади. У трактор орқасига тиркаладиган, қуритилган ўтни хашак боғламига айлантириб берувчи қурилма экан. Агар Шарқий соҳилда корамол бокаётган бўлсангиз, хашак прессловчи қурилмангиз бўлиши шарт – жониворларга хашак керак. Ўз ерингизда ўсиб ётган ўт бўлса-ю, уни сотиб олиш учун нега пул сарфлаш керак? Агар фермер аклий меҳнат кишилари қўллайдиган “хар қандай фойда” ёндашувини қабул қиласа, демак у албатта хашак прессловчи қурилма сотиб олади. Притчарднинг тушунтиришича, агар фермер ростдан ҳам шундай содда фикрлаш тарзини қабул қилган бўлса, “Мен унинг мулкида “Сотилади” деган ёзув пайдо бўлгунга қадар кун санарадим.” Притчард, фермерликнинг кўплаб тажрибали кишилари сингари, воситаларни баҳолашда янада пухтарок ўйлайди. У хашак прессловчи масаласида ҳам шундай қилди, уни тезда сотувга кўйди: “Smith Meadows” ўзига керакли хашакни сотиб олади.

Мана, нима учун:

“Дастлаб хашак тайёрлаш учун кетадиган сарф-харажатларни кўриб чикишдан бошлаймиз, – дейди Притчард. – Биринчидан, ёкилғи, таъмирлаш сарф-харажатлари бор ва хашак прессловчи қурилмани саклаш учун омбор керак. Камига, солиқ ҳам тўланингиз лозим.” Булар хисобласа бўладиган харажатлар эди. Кўпроқ эътибор талаб қиласидан “имконият харажатлари” бўлиб чиқди. Фермернинг ўзи шундай изоҳлайди: “Агар мен ёз бўйи хашак тўпласам, бошқа иш билан шугуллана

олмайман. Масалан, ҳозир унга кетадиган вактни товук кўпайтиришга сарфляпман. Булар қўшимча даромад деганидир, чунки уларни сота оламан. Шунингдек, уларнинг гўнгидан тупрок сифатини яхшилаш учун фойдаланишим мумкин.” Шундай килиб, сотиб олинган хашакнинг иккиласи кийматини баҳолашда бир нозик масала чиқади. “Захира учун пичан сотиб оляпман, аммо, айни дамда, гўшт сотяпман, шунингдек, еримга эса гўнг соляпман, буларнинг ҳаммаси пичанга тўланган пул эвазига. Бундан ташқари, бутун ёз мобайнода еримга оғир техника киритиб, тупроқни зичлашдан ҳам кутулдим”, дейди фермер.

Притчард хашак прессловчи бўйича якуний тўхтамга келаётганида молиявий харажатларга ҳам кўз юмиб, унинг йўрнига ўз ерининг узок муддатли унумдорлигига кўпроқ эътибор каратди. Ана шу сабабларга кўра, Притчард захири хашакни сотиб олиш ер унумдорлигини таъминлайди, деган хulosага келди. Чунки “тупрок унумдорлиги муҳимрок эди”, дейди Притчард. Бундан хulosса қилиш мумкинки, хашак прессловчи курилма сотилиши керак.

Притчарднинг восита танлаш бўйича қарорининг мураккаблигига эътибор беринг: Ушбу мураккаблик мухим бир вокеликни ошкор қилади: Воситанинг бирор бир фойдаси борлиги унга маблағ, вакт ва эътибор сарфлаш учун етарли асос, дейиш бу соҳада кулгили хисобланади. Албатта, хашак прессловчи курилманинг ҳам нафи бор – ферма техник таъминоти дўконидаги ҳар қандай восита фойдали. Шу билан бирга, уларнинг салбий жиҳатлари ҳам бор. Притчард ушбу қарорининг ижобий бўлишини кутган. У бу қарорга аниқ бир асос билан келди – унинг шароитида тупрок саломатлиги қасбий муваффакияти учун ҳаётий мухим аҳамиятга эга. Ана шу асос унинг қайси бир воситани танлашини ҳал қилди.

Агар сиз ўзингизда теран меҳнат одатини шакллантирмоқчи бўлган аклий фаолият кишини бўлсангиз,

восита танлашга бошқа малакали ишчилар, дейлик, фермерлар каби эҳгиёткорлик билан ёндашишингиз керак. Ушбу стратегиясини умумлаштириб, уни воситаларни танлашда “усталар ёндашуви” деб атадим. Бу ном воситалар охир-оқибат касбий ҳаётда катта мақсадларга эришиш учун ёрдам беришини таъкидлайди.

Воситаларни танлашда усталар ёндашуви: профессионал ва шахсий ҳаётингизда муваффақият ва баҳтни белгилайдиган асосий омилларни аниқланг.
Воситани унинг ушбу омилларга ижсобий таъсири салбий таъсиридан сезиларли кўп бўлсагина қабул қилинг.

Эътибор беринг, восита танлашга нисбатан “усталар ёндашуви” “ҳар қандай фойда” ёндашувга қарама-қаршидир. “Ҳар қандай фойда” ёндашуви ҳар қандай эҳтимолий фойдани ҳам воситадан фойдаланиш учун етарли асос деб белгиласа, “усталар ёндашуви”, аксинча, воситанинг фойдаси сиз учун муҳим бўлган омилларга бевосита таъсири килиши ва салбий оқибатлари фойдасидан оз бўлишини такозо этади.

“Усталар ёндашуви” тармоқ воситаларининг фойдали жиҳатларини инкор этмайди ва технологияларнинг қай бири яхши, қай бири ёмон эканлиги борасида аввалдан хулоса қилмайди. Аксинча, у худди маҳоратли ишчилар асрлар мобайнида ўз воситаларни танлашда қўллагани каби, тармоқ воситалари ҳам жiddий мулоҳаза билан танланиши кераклигини таъкидлайди.

Ушбу қоидада келтирилган уч стратегия “ҳар қандай фойда” ёндашувидан воз кечиб, вақт ва дикқатингизни олувчи воситаларни танлашда мулаҳазакор усталарнинг фалсафасини қўллашга ёрдам беради. Ушбу кўрсатма жуда муҳим, чунки “усталар ёндашуви” қотиб қолган стратегия эмас. Ҳаётингиздаги энг муҳим нарсаларни аниқлаш

ва турли воситаларнинг уларга таъсирини баҳолашни битта формула билан ифодалаб бўлмайди – бу машқ ва тажриба талаб қиласди. Куйидаги стратегиялар тармоқ воситаларини турли томондан қайта кўриб чиқишга унданб, ушбу машқ ва тажриба учун баъзи усулларни кўрсатади. Улар турли воситалар билан ишлашингизни яхшилашга ёрдам беради, бу эса сизнинг вактингизни эътиборингизни мукаммалроқ назорат килишингизда қўл келади.

ИНТЕРНЕТДАН ФОЙДАНИШДА ЗАРУРИЙ КАМЛИК ҚОНУНИ

Малколм Гладуэлл “Twitter”дан фойдаланмайди. Ўзининг 2013 йилда берган интервьюосида у нима учун бундайлигини ҳазил йўсинида изоҳлаб кетган: “Мухлисларим янгиликлардан “Twitter” оркали хабардор бўлади деб ким айтди? Бундан ташқари кўпчиликнинг мени кўрарга кўзи йўқлигини жуда яхши биламан.” Яна бир машҳур бестселлер асарлар муаллифи Майкл Люис “Twitter”дан фойдаланмаслигини “The Wire”га берган интервьюосида қистириб ўтади “Мен “Twitter”дан умуман фойдаланмайман, ҳатто “Twitter” хабарини қаердан ва қандай қилиб ўкишни ҳам билмайман.” Биринчи кисмда сўз юритилган таникли “New Yorker” мухбири Жорж Пекер ҳам тармоқдан ўзини олиб қочади ва ҳатто яқиндагина зарурат сабабли телефон сотиб олишга мажбур бўлди.

Бу уч ёзувчи “Twitter” фойдасиз деб ўйламайди, шунингдек, бошқа ёзувчилар уни фойдали деб билса ҳам баҳслашмайди. Пекернинг “Twitter”дан фойдаланмаслигининг туб сабаби аслида “New York Times” медиа танқидчиси Дэвид Каррнинг ҳеч бир истиҳоласиз “Twitter”ни мақтаб ёзган мақоласи эди. Куйидаги парчада унинг очиқ фикри мужассам:

“Ва энди, таҳминан бир йил ўтгач, “Twitter” менинг миями бўтқага айлантириб қўйдими? Йўқ, шу дақиқада мен ўзим ўйлаганимдан кўра кўпроқ нарсалар ҳақида ҳикоя қилиб бера оламан ва ярим соат изоҳ қидириб ўтирумай, Старбаксда буюртма қилинган

қаҳва тайёр бўлгунча кун янгиликлари ва бунга одамларнинг қандай муносабатда бўлаётганини билаламан.”

Гладуэлл, Люис ва Пеккер ушбу тармок салбий томонларини коплашга етадиган даражада наф беришга ишонмайди. Масалан, Люиснинг интернет орқали одамларга очик бўлиши унинг кучини сўндириб, тадқиқотлар ўтказиш ва ажойиб хикоялар ёзиш кобилиятини сусайтирас экан: “Одамларнинг тармоклардан бунчалар бемалол фойдаланиши жуда ажабланарли. Ҳаётимда бойитадиган эмас, сўндирадиган алоқалар сони ортиб кетяпти”. Пеккер эса ўз навбатида чалғишидан хавотирланиб, ““Twitter” медиага қарам бўлганлар учун кўнгил ёзиш воситасидир”, дейди. Каррнинг “Twitter” ҳакидаги мактобларга тўла мақоласини эса “шу пайтгacha ўқиганим келажакнинг энг кўркинчли тасвири” дея баҳолайди.

“Twitter”дан (ва бошқа шунга ўхашаш воситалардан) фойдаланмаслик бўйича ушбу муаллифларнинг шахсий карорларини муҳокама қилишга ҳожат йўқ, чунки уларнинг китоблари сотилиши ва мукофотлари етарлидир ҳаммаси учун. Бунинг ўрнига улардан воситаларни танлашда “усталар ёндашуви”ни дастакловчи мисол сифатида фойдаланишимиз мумкин. Кўпгина аклий меҳнат ходимлари, айникса, ижодий соҳада ишлайдиганлар ҳалихануз “хар қандай фойда” гоясига ишонар экан, бундай тармокларни саралаш юзасидан етукрок ёндашувни топиш керак. Аммо бунака мисолларнинг анча озлиги бу турдаги етук ва ишончли стратегияни амалга ошириш осон эмаслигини эслатиб туради. Сал аввал ҳикоя килинган Притчард ва унинг хашак прессловчи курилма тўғрисидаги карори учун зарур бўлган мантикий мулоҳазаларни эсланг: кўплаб аклий меҳнат ходимлари ва уларнинг ўzlари кўллайдиган воситалар борасидаги карорлари ҳам худди шундай мураккаб бўлади. Шу бонс,

ушбу стратегиянинг мақсади ана шу фикрлаш жараёнига бир қадар тизимли ёндашувни татбик килиш орқали воситаларни қандай танлаш бўйича айрим чигалликларни камайтиришдир.

Ушбу стратегиянинг биринчи – қасбий ва шахсий ҳаётингизда олий мақсадларни аниклашдир. Агар оиласи бўлсангиз, намунали ота-она бўлиш ва саранжом рўзгор юритишни шахсий мақсадларингиз сирасига киритишингиз мумкин. Қасбий соҳада ушбу мақсадларнинг қандай бўлиши тирикчилик учун қилаётган ишингизга боғлик. Масалан, профессор сифатидаги фаолиятимда икки муҳим мақсадни кўзлайман: бири дарсда яхши ўқитувчи ва илмий иш қилаётган талабаларим учун намунали илмий раҳбар бўлиши, иккинчиси, самарали тадқикотчи бўлиш. Мақсадларингиз фарқ қилиши мумкин, аммо рўйхатда энг муҳимлари бўлсин ва уларни аниқ таърифлаб олинг. (Агар мақсадингиз “миллион долларлик савдо қилиш” ёки “олтига мақолани чоп эттириш” сингари аниқ бўлса, бу биз учун жуда ҳам специфик.) Рўйхатни тузганда шахсий ҳаётингиз ва қасбингиз учун мақсадларни кўпайтириб юбормасликка эътибор беринг.

Мақсадлар аниқлангач, уларга эришишга ёрдам берадиган энг муҳим икки-уч вазифани белгиланг. Ушбу вазифалар аниқ бўлиши лозим, токи уларни қандай бажаришни тиник тасаввур қилишга имкон берсин. Шунингдек, улар етарлича умумий ҳам бўлиши лозим, чунки улар бир марталик натижага боғлиқ бўлиб қолмасин. Масалан, “яхшироқ тадқикот қилиш” жуда умумий (“яхшироқ тадқикот қилиш” нима ўзи?), “келгуси конференцияга куйи телерадио узатиш мавзусидаги мақолани тугатиш” эса жуда тор (бу бир марталик натижадир). Ушбу контекстда яхши фаолият куйидагича бўлиши мумкин: “мунтазам равниша соҳамдаги энг охирги янгиликлардан боҳабар бўлиб бораман”.

Ушбу стратегиянинг навбатдаги боскичи ҳозир фойдаланадиган тармоқ воситаларини кўриб чиқишидир. Ҳар бир тармоқ воситаси билан ўзингизга белгилаган вазифанинг қандай алоқаси борлигини аникланг, бу тармоқ воситаларидан фойдаланиш муҳим вазифаларингизни бажаришингизга қандай таъсир қиласи – ижобий, салбий, нейтрал – билиб олинг. Сўнг муҳим қарорга навбат келади: Агар ушбу тармоқ воситаси катта ижобий таъсирга эга бўлиб, салбий таъсиридан фойдалали таъсири кўпроқ деган холосага борсангиз, ундан фойдаланишда давом этинг.

Ушбу стратегияни амалда кўрсатиб бериш учун, келинг, бир мисолни кўриб чиқайлик. Дейлик, Майл Люис ёзувчилик фаолияти учун қуидаги мақсадлар ва уларга етишишга хизмат қиласидиган вазифаларни белгилаган деб тахмин қилайлик.

Профессионал мақсад: одамларнинг дунёни англаштарзини ўзгартиралигидан яхши услубдаги ва қизиқарли мазмундор ҳикоялар ёзиш.

Ушбу мақсадга хизмат қилувчи асосий вазифалар:

- Сабр билан теран тадқиқ қилиш;
- Эҳтиёткорлик ва аниқ мақсад билан ёзиш.

Энди тасаввур қилинг, Люис ушбу мақсаддан келиб чиқиб, “Twitter”дан фойдаланиш ёки фойдаланмасликни мулоҳаза қиляпти. Стратегиямиз Люисдан “Twitter”нинг ўзига белгилаган вазифаларга қандай таъсир килишини ўрганишни талаб қиласи. “Twitter” Люисга ушбу вазифалардан бирортасини бажаришида қўл келишига доир ишонарли асос йўқ. Менимча, бир неча манбани ўрганиш учун Люис ҳафталаб ёки ойлаб теран тадқиқот қилиши лозим, пухта асар ёзиш учун эса чалғишилардан холи бўлиш тақозо қилинади. Иккала ҳолатда ҳам “Twitter”, омад келса, ҳеч қандай таъсирига эга эмас, омад келмаса, Люиснинг ўрганиб қолишга мойиллигини ҳисобга олсак, оқибати жуда ёмон. Холоса шуки, Люис “Twitter”дан фойдаланмаслиги керак.

Сиз шундай эътиrozларни билдиришингиз мумкин: биргина мисол билан чекланиш жуда сунъий-ку, чунки бу ерда “Twitter” каби тармоқ катта хисса құшадиган соҳалар ҳам борлиги эътиборга олинмаган. Хусусан, ёзувчилар учун “Twitter” үз үкувчилари билан алоқа үрнатишни кулайлаштириб, китобларининг кўпроқ сотилишига йўл очади. Майл Льюис сингари ёзувчи үз мақсади йўлидаги вазифаларни белгилаганда маркетингни аҳамиятли деб хисобламаган бўлиши мумкин. Бунинг сабаби шундаки, у анча машхур, агар китоб ҳакикатан яхши бўлса, нуфузли оммавий ахборот воситаларида кенг ёритилади. Шунинг учун ҳам у бир нечта китоб кўпроқ сотилиши учун муаллиф ташаббус кўрсатишидек самарасиз йўлдан воз кечиб, бор диккатини яхши китоб ёзишга қаратади. Бошқача айтганда, савол Льюис учун “Twitter”дан бирор наф бор-йўклигига эмас, балки “Twitter”дан фойдаланиш унинг профессионал ҳаётидаги мухим вазифаларни бажаришига ижобий таъсир кўрсатадими ёки йўқ, шу ҳакида.

Ёзувчи унчалик танилмаган бўлса-чи? Бундай ҳолатда, китоб маркетинги унинг асосий мақсадига айланади. Аммо ушбу мақсадга хизмат қиласидиган икки ёки учта энг мухим ишни белгилаш керак бўлса, “Twitter” орқали бўладиган яккана-якка саёз алоқалар бу рўйхатга кириши эҳтимолдан узоқ. Бу оддий математика. Фараз қилингки, ёзувчи ғайрат қилиб, ҳафтасига беш кун мобайнида кунига ўнталаб твитни якка шахсга жўнатади дейлик ва уларнинг ҳар бири битта үкувчи олиб келади. Энди тасаввур қилинг-а, бу тарзда ахборот алмашганларнинг 50 фоизи муаллифнинг навбатдаги китобини албатта сотиб оладиган содик мухлисга айланади. Ушбу китобни ёзишга икки йил кетади десак, бу, камтарона айтганда, икки мингта китоб сотилиши демакдир, бестселлер мақомини олиш учун эса ҳафтасига шу миқдордан камида икки ёки уч баравар кўпроқ сотилиши керак. Гап “Twitter” қанчадир дараяжада наф бериши мумкинлиги ҳакида эмас, балки

сизнинг вақтингиз ва дикқатингизни (бу икки нарса ёзувчи учун жуда кимматли) олганига яраша наф берадими, мана шу ҳакида.

Касбий фаолият контекстида кўлланиладиган ушбу ёндашув бўйича мисолни кўрдик. Келинг, шахсий мақсадларга путур етказадиган бошқа ҳолатларни ҳам кўриб чиқайлик. Хусусан, ушбу ёндашувни ҳаётимиздаги энг оммабоп ва қўпчилик окладиган воситалардан бири “Facebook” учун кўллаб кўрамиз.

“Facebook” ёки шунга ўхшаш ижтимоий тармокларнинг афзалларлари ҳакида гап кетса, қўпчилик унинг ижтимоий ҳаётидаги аҳамиятини таъкидлайди. Шуни ёдда тутган ҳолда, “Facebook” шахсий мақсадларимизга нечоғли ижобий таъсир кўрсатишни англаб етиш учун юқоридаги стратегияни кўллаб кўрайлик. Бунинг учун яна бир бор фаразий мақсад ва уни мустаҳкамловчи тадбирларни мисол келтирамиз.

Шахсий мақсад: мен учун муҳим бўлган одамлар билан қалин ва ўзаро манфаатли дўстликни саклаш.

Ушбу мақсадни кўллаб-кувватловчи асосий саъй-ҳаракатлар:

1. Мен учун энг муҳим бўлган кишилар билан мазмунли алоқада бўлиб туришга мунтазам вақт топиш (масалан, узоқ сухбат, бирга овқатланиш ёки ҳамкорликдаги фаолият)

2. Мен учун энг муҳим бўлган кишиларга ўзимни бағишлиш (масалан, уларнинг ҳаёти учун аҳамиятли арзирли ишлар қилиш).

Бундай аниқ мақсадлар ва вазифалар ҳамма учун муштарак бўлавермайди, бироқ уларни мисол ўларок қўпчиликка татбиқ килиш мумкин. Энди стратегиямизнинг фильтровчи мантиғини “Facebook” мисолида ушбу шахсий мақсад контекстида синааб кўрайлик. Мазкур тармок, албатта, ижтимоий ҳаётда кўп наф келтиради, улардан тез-тез тилга олинадиган бир нечтасини айтиб

УЧИНЧИ ҚОИДА: ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАРДАН ВОЗ КЕЧИНГ

ўтсак: у бирмунча вакт кўришмаган одамлар билан топишишга, танишлар билан мунтазам бўлмаса-да, гаплашиб туришга, одамлар ҳаётидаги муҳим воқеаларни кузатиб боришга (масалан, улар турмушга чиққанми ёки йўқ, янги тугилган фарзандлари кимга ўхшайди) ва қизиқишиларингизга мос онлайн жамоаларга аъзо бўлишга имкон яратади.

Булар “Facebook” берадиган ҳақиқий нафдир, аммо уларнинг ҳеч бири биз санаб ўтган, иккаласи ҳам оффлайн ва интенсив бўлган асосий фаолиятга сезиларли ижобий таъсир кўрсата олмайди. Шундай қилиб, стратегия асосида кутилмаган, аммо аниқ бир хulosага келамиз: *албатта, “Facebook” ижтимоий ҳаётингизга муайян қулайлик беради, аммо уларнинг ҳеч бири кетказган вактингиз ва берган эътиборингизга арзигулик аҳамиятга эга эмас.*²

Ҳамма “Facebook”дан фойдаланишни тўхтатиши керак, деган фикрдан йироқман. Аксинча, ана шу мисолдаги ҳолатда мен таклиф қилган стратегия мазкур тармоқдан воз кечиши таклиф қиласди. Шу билан бирга, тескари хulosага олиб борадиган бошқа тахминий сценарийларни ҳам тасаввур қилишим мумкин. Масалан, коллежнинг биринчи курс талабасини олайлик. Унинг учун мавжуд муносабатларни мустаҳкамлашдан кўра янги дўстлар орттириш муҳимроқ бўлиши мумкин. У ижтимоий ҳаётини бойитиш учун нима қилиши лозимлигини аниқлайди. Бу мақсадга эса тадбирларда кўпроқ қатнашиш, турли одамлар билан сұхбатлашиш ёрдам беради. Агар коллеж талабаси сифатида шуларни асосий вазифангиз деб ҳисобласангиз, “Facebook” каби тармоқ воситалари сезиларли таъсир кўрсатади ва ундан фойдаланиш албатта зарур.

² Айнан шу турдаги тахлил менинг “Facebook” тармоғидан фойдаланмаслигимни оклади. Ҳеч қачон унга аъзо бўлмаганман ва, шубҳасиз, юкорида баён этилган турнинг кўплаб кичик афзалликларини бой берганиман, лекин бу менинг ижтимоий ҳаётни давом эттиришимга монелик килмади.

Бошқа бир мисол тариқасида хорижда хизмат қилған ҳарбийни олайлик. Ушбу аскар учун уйдан чикиб кетгач, дүстлари ва оила аъзолари билан тез-тез алокада бўлиб туриш муҳим аҳамият касб этади ва, шубҳасиз, у ҳам ижтимоий тармокқа суюнади.

Ушбу мисоллардан аён бўладиган нарса шуки, агар ушбу стратегия амалиётда қўлланилса, бугунги кунда “Facebook” ёки “Twitter” каби воситалардан фаол фойдаланаётган кўплаб одамларни улардан воз кечишга ундайди, аммо ҳаммани эмас. Шу ўринда бу каби воситаларни танлашда ҳал қилувчи аҳамиятга эга вазифалар сони чеклаб қўйилмоқда, дея эътиroz билдиришингиз мумкин. Илгари муҳокама қилганимиздек, “Facebook” ижтимоий ҳаётингизга жуда катта фойда келтирас экан, нега ўзимиз муҳим деб ҳисоблаган бир неча саъй-ҳаракатларга фойдаси тегмагани учун уни тарк этиш керак? Бу ерда тушуниш муҳим бўлган нарса шуки, устувор вазифаларни кескин камайтириш мантиқсизлик эмас, балки у мижозлардан келувчи даромаддан тортиб, ижтимоий тенглик ва компьютер дастурлари бузилиши олдини олишгacha бўлган ҳар хил соҳаларда қайта-қайта илгари сурилган ғояга бориб тақалади.

Зарурий камлик қонуни:³ Кўпгина ҳолатларда, натижсанинг 80 фоизи эҳтимолий сабабларнинг атиги 20 фоизи туфайли юзага келади.

Масалан, бизнесдаги умумий даромаднинг 80 фоизи мижозларнинг атиги 20 фоизидан келади, мамлакат бойлигининг 80 фоизи энг бой 20 фоиз фуқаролар кўлида ёки компьютер дастурий таъминотидаги носозликларнинг 80 фоизи 20 фоиз коддаги нуксонлардан келиб чиқади. Ушбу ҳодисанинг формал математик асоси мавжуд бўлиб, у натижага таъсир қиласидиган сабаб доим тенг так-

³ Ушбу ғоянинг турли шакл ва номлари мавжуд бўлиб, улар жумласига 80/20 қоидаси, Парето принципи ёки омиллар сийраклиги тамойиллари киради.

симланмаслигини ифодалайди.

Фараз қилинг, ушбу қонун ҳәтингизда мұхим мақсадлар билан боғлиқ. Аввал таъкидлаганимдек, күплаб турли вазифалар шу мақсадларга эришишингизга ёрдам беріши мүмкін. “Зарурий камлик қонуни”га биноан, энг мұхим 20 фоиз саъй-харакатларга фойданинг катта қисми боғлиқ. Ҳәтингиздаги ҳар бир олий мақсад учун ўн-үн бештата аник ва потенциал фойдали ишлар рўйхатини тузиб қўйдингиз деб фараз қилсак, ушбу қонунга кўра, шу рўйхатдагилар орасидан фақат икки ёки учта энг мұхим ишлар мақсадга эришиш ёки эриша олмаслигингизни ҳал қиласди.

Ушбу натижа билан қониқсангиз ҳам, ўша потенциал фойдали 80 фоиз саъй-харакатларни эътиборсиз қолдир-маслигингиз керак-ку дейишишингиз тайин. Тўғри, бу кам аҳамиятли ишлар биринчи ва иккинчи даражали иш каби наф келтирмас, аммо қандайдир фойдаси бор, шундай экан нега уларни эътиборсиз қолдириш керак? Агар мұхимроқ ишларни эътиборсиз қолдирмасангиз, баъзи аҳамиятсиз муқобилларни ҳам синааб кўриш зарар қилмайди.

Бироқ, бу баҳсда бир мұхим нұкта назардан қочирилади, яъни харакатларингизга уларнинг аҳамиятидан қатын назар, чекланган вакт ва дикқатингиздан бир хил микдорда сарфлайсиз-ку. Демак, кам аҳамиятли ишга вакт сарфлаётган бўлсангиз, мұхимроқ ишларга сарфланиши керак бўлган вактни кетказаётган бўласиз. Бу ютиш-ютқазиш ўйини. Башарти, юқори қийматли ишга сарфланган вактингиз паст қийматли ишга сарфлангандан кўра кўпроқ наф берар экан, сиз кейингисига қанча кўп вакт сарфласангиз шунча кўп ютқизасиз.

Бизнес олами бу математикани яхши тушунади. Мана нима учун компанияларнинг самаrasиз мижозлардан воз кечиш ҳолати кўп учрайди. Агар даромаднинг 80 фоизи мижозларнинг 20 фоизидан келса, унда ўша мұхим кам сонли мижозларга энергияни йўналтириш кўпроқ

даромад келтиради, яъни 80 фоиз мижозларга сарфланган бир соат 20 фоиз муҳим мижозларга сарфланса, вақтнинг киймати ҳам ортади. Бу сизнинг касбий ва шахсий мақсадларингизга ҳам тегиши. “Facebook”да эски дўстлар билан топишишдан кўра энг якин дўстингиз билан тушлик килиш каби унумли иш қилсангиз, мақсадингизга эришишингиз осон кечади. Ушбу мантиққа таяниб, тармок воситасидан воз кечиш ундан келадиган кичик фойдадан кечиши эмас, аксинча, синалган ишларингиз билан шуғулланиб, каттароқ фойда олишни англатади.

Бошлиган жойимизга кайтсак, Малcolm Гладуэлл, Майл Люис ва Жорж Пеккер учун “Twitter” уларнинг карьерасида муваффакият келтирадиган фаолиятларнинг 20 фонзлик кисмига кирмайди. Алоҳида олингандা бу тармок бироз фойда келтирса ҳам, умуман олганда, уларнинг карьерасидаги илгари силжиш нуктаи назаридан, “Twitter”дан фойдаланмасдан ҳам ютуққа эришганлар. Сиз ҳам чекланган вактингиз ва эътиборингизни қайси воситаларга ажратишингиз борасида худди шу тарзда синчковлик билан қарор қилишингиз лозим.

ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАРДАН ЧИҚИНГ

Райен Никодем ҳаётини соддалаштиришга қарор қилиган пайти, унинг биринчи нишони уйидаги нарсалари эди. Ўша пайтда Райен уч хоналиқ кенг уйнда ёлғиз яшарди. Бир неча йиллардан буён у истеъмолчилик майларига эрк бериб, кенг хонасини турли лаш-лушлар билан тўлдиришга ҳаракат қилди. Энди эса ҳаётини ўша лаш-лушлар кишанидан озод қилиш вақти келганди. У кўллаган стратегия бир карашда содда, аммо жуда кескин характерга эга эди. Худди бирор ёкка отланаётгандек кечкурун бор нарсасини картон кутиласрга жойлаб чиқди. Ўзи “машаккатли вазифа” дея таърифлаган буюм йигишини ташлаб, нисбатан енгилрок, ўзи “кутига жойлаш зиёфати” дея атаган ишини қилди. “Зиёфаг барибир яхши-да, шундай эмасми?” дейди у.

Буюмларниң жойлаб бүлгач, Райен кейинги хафтадан одатий яшаш тарзидан давом этди. Агар унга кутига жойланган нарсаларидан бирортаси керак бўлиб қолса, уни ўрамдан олиб, аввалига жойига қайтариб қўярди. Ҳафта охирига бориб шунга амин бўлдики, кутилардаги буюмларининг аксарияти умуман тегилмасдан турибди.

Шундай қилиб, у улардан кутулди.

Одамлар хаётида лаш-лушлар доим тўпланиб боради, чунки уларни ташлаб юбормоқчи бўлсангиз. “Бир кун керак бўлиб қолса-чи?” деган хавотир билан яна жойида колдирасиз. Буюмларни қутиларга жойлаши Никодемга ўзига кўп нарса керак эмаслигини кўрсатди ва шунинг учун у содда хаёт тарзини танлади.

Сўнгги стратегия вактингиз ва эътиборингизни ўғир-лайдиган тармок воситаларини саралашда ёрдам берадиган тизимли усулдир. Ушбу стратегия сизга бу масалаларга ўзгача, аммо бир-бирини тўлдирувчи ёндашувни таклиф қиласиз. Бу ёндашув Райен Никодемининг фойдасиз нарсалардан халос бўлини усулидан илҳомланган.

Батафсилрок айтсак, ушбу стратегия сиз хозир фойдаланаётган ижтимоий тармоқларни “кутиларга жойлаш” тажрибасини ўтказишингизни такозо этади, лекин “кутиларга жойлаш” ўрнига улардан бир ойга воз кечасиз. Ҳаммасидан – “Facebook”, “Instagram”, “Google+”, “Twitter”, “Snapchat”, “Vine” ёки бу сўзларни ёзганимдан кейин оммалашадиган бошқа хизматлардан фойдаланмайсиз. Бу тармоқлардаги ҳисобнингизни деактивация килишингиз ёки ундан воз кечаётганингиз хақида гапиришингиз ҳам шарт эмас: шунчаки улардан фойдаланишни тўхтатинг. Агар кимдир сизнинг тармоқда кўринмай колганингизга кизикса, изоҳ беришингиз мумкин, аммо ҳаммага гапириб ўтиранг.

Ўттиз куилик тармоқдан узилишдан сўнг, вактинча тарк этилган тармоқларининг ҳар бири хақида ўзингизга

куйидаги икки саволни бериб күринг:

1. Агар бу тармоқдан фойдаланганимда, охирги ўттиз куним анча яхшиrok ўтган бўлармиди?

2. Ушбу тармоқдан фойдаланмаётганим кимнидир кизиқтиридими?

Агар иккала саволга ҳам сизнинг жавобингиз “йўқ” бўлса, тармокни бутунлай тарк этинг. Агар жавобингиз аник “ҳа” бўлса, ундан фойдаланишда давом этаверинг. Мабодо жавобларингиз катъий ёки ноаник бўлса, уларга қайтиш ёки қайтмаслигингиз ўзингизга боғлик. Ҳарна бўлса ҳам тарк этишни тавсия қиласман. Қайтиш учун эса имкон доим бўлади.

Ушбу стратегия, айниқса, ижтимоий тармоклар масаласида муҳим, чунки улар вакт ва диккатингизни жалб қиласидиган турли алоқа тармоклари орасида – агар меъёрдан ошиб кетса – теран ишлашингизга путур етказиши аник. Улар кутилмагандан шахсий қизикиши ўйғотадиган маълумотларни тақдим қиласи, бу эса уларга ўрганиб колиш эҳтимолини оширади, диккатни жамлаш бўйича қилинган режаларни барбод қилиши мумкин. Шу хавфларни хисобга олган ҳолда, эҳтимол, аклий меҳнат кишилари, айниқса, тирикчилиги теран ишлашга чамбарчас боғлик бўлган дастурчилар ёки ёзувчилар тармоқ воситалардан нари бўлишга уринади, деб ўйлаётгандирсиз. Аммо ижтимоий медианинг маккорлиги шундаки, сизнинг диккатингизни ўғирлаб фойда кўрадиган компаниялар маркетинг тўнталиши қилган: уларнинг хизматидан фойдаланмассангиз, ўзингизни бирор муҳим янгиликдан қурук колиб кетадигандек ҳис килишингизга эришганлар.

“Бирор нарсани ўтказиб юбориш”дан хавотир олиш худди Никодемнинг уйидаги нарсалар ҳақида бир кун керак бўлиб қолиши мумкин, деган хавотирига ўхшайди. Шунинг учун ҳам унинг “кутиларга жойлаш” стратегиясига яқинроқ таклиф билдирумокчиман. Бир ойни

ижтимоий тармокларсиз ўтказиб, ўша воқеаларни, сухбат ва бошқа таассуротларни “ўтказиб юбориш” кўркувани реаллик билан алмаштиришингиз мумкин. Аксарият одамлар учун бу реаллик, ушбу воситалардан келган маркетинг хабарларидан ўзингизни халос этишдек оғир ишни уддалаганингиздан кейингина яққол намоён бўлади: улар сизнинг ҳаётингизда ўйлаганингизчалик мухим эмас.

Сиздан ўттиз кунлик тажрибангизни эълон кил-маслигингизни сўрашимнинг боиси шуки, баъзи одамларни ижтимоий тармокларга боғлаб турган иллюзия шу: одамлар сизнинг айтмокчи бўлган гапларингизни эшитишни истайди ва тўсатдан улар билан фикрингизни бўлишмай қўйсангиз ҳафсалалари пир бўлиши мумкин. Балки енгилрок караётгандирман, аммо шундай бўлса ҳам, бу тасаввур жуда кенг тарқалган ва ҳал қилинниши зарур. Масалан, шу сатрлар битилаётган вақтда ҳар бир “Twitter” фойдаланувчисининг обуначилари сони ўртacha 208 тани ташкил этади. Сиз айтмокчи бўлган гапларни икки юздан ошиқ киши тинглашни хоҳлашини билгач, нима дейсиз? Бундай вазиятда ушбу тармоқдаги фаолиятингизнинг мухимлигига ишонасиз. Фояларини сотиб тириклилик қиласидиган одам сифатида тажрибамга таяниб айтишим мумкинки, бу одамни ўзига боғлаб қўядиган туйғу!

Лекин ижтимоий тармоклар кузатувчиларининг ҳақиқати қуйидагича: Ушбу тармоқ хизматлари кириб келмасидан бурун, яқин дўстларингиз ва оилангиздан ташқаридан аудитория тўплаш осон эмасди. Масалан, 2000-йиллар бошларида ҳар ким блог юритиши мумкин эди, аммо ойига ҳатто ўқувчиларни бир нечтага кўпайтириш учун ҳам уларнинг эътиборини жалб қиласар даражада қимматли ахборотни етказишингиз керак эди. Мен бу қийинчиликни жуда яхши биламан. Биринчи блогимни 2003 йилнинг кузида бошлаганман. “Inspiring Moniker” деб аталарди. Йигирма бир ёшли талабанинг ўз ҳаёти ҳакидаги ўйлари эди. Хижолатли бўлсаям айтиш

лозимки, эски блогимда ўқилмаган постларим талайгина эди. Ҳозирги блогим “Study Hacks” кузатувчилари сонини кейинги ўн йилда ойига бир нечадан юз минглаб ўқувчига сабр ва тиришқолик билан етказганимда шуни англаб етдимки, интернеттә одамларнинг эътиборини қозониш жуда кийин иш. Ҳозирги замон бундан мустасно, албатта.

Ижтимоий медианинг шиддат билан ривожланиши сабабларидан бири ҳакикий қиймат ишлаб чиқарадиган машаққатли меҳнат ва одамларнинг сизга эътибор беришига эришиш ўртасидаги қисқа йўлдир. Бу муддатсиз капиталистик айирбошлишни саёз коллективист муқобил билан алмаштириди: қийматидан қатъи назар, agar сиз менинг айтганларимга эътибор берсангиз, мен ҳам сизнинг айтганларингизга эътибор бераман. Бирор блог, журнал ёки теледастур одатда “Facebook” ёки “Twitter”да яхши оммалашадиган контентни берса, ўзига аудитория жалб қила олмайди. Аммо ушбу тармоқларда шаклланган тартиб доирасида олсак, айни шу контент “лайк” ва изоҳлар кўринишида эътиборни жалб килади. Бу ҳолатни рағбатлантирувчи айтилмайдиган келишув шуки, дўстларингиз ва обуначиларингизнинг эътиборини (аксар ҳолларда арзимайдиган) олиш эвазига сиз ҳам уларга ўз эътиборингизни (лойик бўлмаса ҳам) беришингиз керак. Менинг янгилангани статусимга “лайк” бос ва мен сеникига “лайк” босаман. Бундай келишув эвазига кўп нарса талаб қилмайдиган сохта муҳимлик иллюзиясини пайдо қилади.

Ушбу тармоқларни огохлантирмасдан тарк этиб, у ердаги мақомингизни ҳам билиб оласиз. Аксарият одамлар ва кўпгина хизматларни янгилик хушини жойига келтиради, яъни энг яқин дўстларингиз ва онла аъзоларингиздан ташқари ҳеч ким сизнинг тармоқда кўринмай қолганингизни сезмайди ҳам. Буни ганираётганимда ўқувчидаги салбий кайфият қолса керак (унни ҳал қилишнинг бошқа бирор йўли борми?), бироқ нима

УЧИПЧИ КОНДА: ИЖТИМОИЙ ТАРМОКЛАРДАН ВОЗ КЕЧИНГ

бўлишидан қатъи назар, бу мухокама қилиниши лозим, чунки ўзини ниҳоятда муҳим шахс деб билиш вакт ва дикқатни аклсизлик билан совуришга сабаб бўлади.

Албагта, баъзи одамлар учун ўша ўттиз кунлик тажриба жуда кийин кечиши ва кўплаб муаммоларни келтириб чиқариши тайин. Агар коллеж талабаси ёки интернетдан кўп фойдаланувчи бўлсангиз, ўзингизни тийиш ҳаётингизни бирмунча мураккаблаштиради. Аммо кўпчилик учун, менимча, ушбу тажриба (агар интернетдан фойдаланиши одатларингиз бир бошдан қайта кўриб чиқиш бўлмаса) ижтимоий тармоқларнинг кундалик ҳаётингиздаги ўрнини ишончли кўрсатади. Ушбу тармоқлар, реклама қилинганидек, ўзаро боғланган дунёнинг томиридаги қон эмас. Улар шунчаки хусусий компаниялар томонидан ишлаб чиқилган, яхши молияланган, пухта маркетинг қилинган, шахсий маълумотларнингиз ва дикқат-эътиборингизни реклама бе-рувчиларга сотиш учун мўлжалланган товардир. Улар қанчалик кўнгилоchar бўлмасин, ҳаётдаги режангиз ва эришажак муваффақиятларнингиз олдида аҳамиятсизdir; сизни теран фаолиятдан чалғитувчи нарсалардан биридир. Ёки сиз учун ижтимоий тармоқлар мавжудлигиниз асосидир, эҳтимол. Қайси йўл тўғрилигини уларсиз яшаб кўрмагунингизча била олмайсиз.

ИНТЕРНЕТДАН ВАҚТИЧОҒЛИК УЧУН ФОЙДАЛАНМАНГ

Инглиз ёзувчиси Арнолд Беннетт Англияда 20-асрнинг бошида – мамлакат иқтисодида бухрон ҳукм сураётган пайтда туғилган. Шунга қадар ўнлаб йиллар ҳукм суринб келган саноат инқилоби империя ресурсларидан мўл капитал жамгариб, янги бир синф шакллантириди – оқ ёқалилар. Эндиликда оғисда ҳафтасига бир неча соат ишлаш эвазига рўзғор тебратиш учун етарли барқарор иш ҳақи олиш имкони яратилди. Бундай турмуш тарзи бизнинг хозирги асримизда ҳаммага таниш бўлиб қолган, аммо Беннетт ва унинг замондошлиари учун бу янгилик

ҳар жиҳатдан қайғули эди. Беннеттни ташвишга солған муаммолардан бири бу янги синф аъзоларининг мукаммал ҳаёт кечириш учун ўзларига берилган имкониятни қўлдан бой бераётгани эди.

“Бир лондонлик идора ишчисининг ҳаётини олайлик. Унинг иш вақти эрталабки ўндан кечки олтигача бўлиб, эрталаб ва кечкурун уйидан идорагача ва идорадан уйигача эллик дақиқадан сарфлайди”, деб ёзади Беннетт ўзининг 1910 йилги “Кунига қандай килиб 24 соат яшаш мумкин?” номли асарида. Лондондаги ушбу тахминий олинган идора ходимининг ишидан ортган вақти ўн олти соатдан ошади. Беннетт учун бу жуда кўп вақт бўлса, бошқа кўпчилик фожиали тарзда бу имкониятни сезмайди. “Бу одамлар ўз кунини ўтказиш бўйича қиласиган бир катта хато бор, улар ишларидан унчалик завқ олмаса ҳам, соат ўндан олтигача бўлган вақтга “иш куни” деб, ундан олдинги ўн соатни пролог ва кейинги олти соатни эпилог сифатида қабул қиласи.” Беннетт бу муносабатни мутлақо мантиқсиз ва нөсоғлом деб баҳолайди.

Бу ҳолатга бошқача мүкобил вариант бўлиши мумкинми? Беннеттнинг фикрига кўра, иш вақтидан ташқаридаги ўша ўн олти соатни “кун ичида кун” деб билиш лозим, “мазкур ўн олти соат ичида у бўш, маош олиб ишловчи эмас, балки молиявий масалаларни ўйлаб ташвиш чекмайдиган, шахсий даромадга эга одамдир”. Демак, у бу вақтни худди асилизодадек ўтказиши, яъни буюк асарлар ва шеъриятдан баҳра олиб, ўз устида ишлаши керак.

Беннетт бу масалалар ҳақида бир асрдан ортиқ вақт олдин ёзган. Бу орада ўрта синф дунё бўйлаб кескин кўпайди, бўш вақтимиз ҳақидаги тушунчаларимиз ҳам ўзгариши керак эди. Аммо ўзгармади. Интернетнинг ва унга таянувчи паст дикқат талаб қилувчи иқтисод ўсиши билан ҳафтасига ўргача қирқ соат ишловчи ходим, айниқса, менинг техникага ўч тенгқурларимнинг бўш

вакти ўша-ўша қолди – рақамли күнгилочишлар ва диққат чалғитувчи тұгмачаларни чиқиллатишилар... Агар хозир Беннетт тирик бўлганда, инсоният тараққиётининг бу жабҳасида юксалиш йўклигидан ҳафсаласи пир бўларди.

Очиғини айтганда, Беннеттнинг тавсиялари ортидаги ахлоқий асослар мени қизиктирмайди. Унинг ўрта синф вакиллари бўш вактда рух ва онгини озиклантирувчи шеър ва буюк асарлар ўкиши кераклиги ҳақидаги тавсияси бугун бир қадар эскирган. Аммо унинг тавсияси замиридаги мантиқ – ишдан ташқари вактдан оқилона фойдаланиш, айниқса, биз кўриб чиқаётган қоида – тармоқ воситаларининг теран ишлашга халал бериши нуқтаи назаридан, бугун ҳам аҳамиятли.

Батафсил айтсан, ушбу қоида доирасидаги стратегияларни муҳокама қилганда теран ишлашга дахл қилувчи яна бир тур тармоқ воситалари ҳақида гапирмадик: диққатингизни банд қилувчи күнгилочар вебсайтлар. Китобни ёзаётганимда “Huffington Post”, “BuzzFeed”, “Business Insider” ва “Reddit” кабилар шундай сайтларнинг энг оммалашганлари эди. Ушбу рўйхат, шубҳасиз, ўзгаради, лекин бу сайтлар учун умумий жиҳат уларнинг ўқувчи диққатини жалб этадиган сарлавҳали осон ҳазм қилинадиган материалларидир.

Ушбу сайтлардан бирида берилган бир мақолада тўхтасангиз, сахифанинг пастки ёки ён қисмидаги хаволалар сизни бошқасига, кейин у яна бошқасига жалб қиласди. Шунингдек, инсон психологиясининг барча нозик томонларидан фойдаланиб, жумладан, сарлавҳаларнинг “энг кўп ўқилган” ёки “тренддаги” каби рўйхатларию эътибор тортувчи фотосуратларгача сизни сайтда ушлаб туриш учун қўлланади. Масалан, айни пайтда, “BuzzFeed”даги кўп ўқилаётган маколалар орасида “Тескарисига айтилганда бошқача маъно англатувчи 17 сўз” ва “Доимо ғолиб 33 ит “ кабилар бор.

Ушбу сайтлар, айниқса, иш қуни тугаганидан кейин заарли. Кун тартибингиз қатъий бўлмаса, улар дарров

хар жиҳатдан қайғули эди. Беннеттни ташвишга солған муаммолардан бири бу янги синф аъзоларининг мукаммал ҳаёт кечириш учун ўзларига берилган имкониятни қўлдан бой берәётгани эди.

“Бир лондонлик идора ишчисининг ҳаётини олайлик. Унинг иш вакти эрталабки ўндан кечки олтигача бўлиб, эрталаб ва кечкурун уйидан идорагача ва идорадан уйигача эллик дақиқадан сарфлайди”, деб ёзади Беннетт ўзининг 1910 йилги “Кунига қандай килиб 24 соат яшаш мумкин?” номли асарида. Лондондаги ушбу тахминий олинган идора ходимининг ишидан ортган вақти ўн олти соатдан ошади. Беннетт учун бу жуда кўп вакт бўлса, бошқа кўпчилик фожиали тарзда бу имкониятни сезмайди. “Бу одамлар ўз кунини ўtkазиш бўйича қиладиган бир катта хато бор, улар ишларидан унчалик завқ олмаса ҳам, соат ўндан олтигача бўлган вақтга “иш куни” деб, ундан олдинги ўн соатни пролог ва кейинги олти соатни эпилог сифатида қабул қиласи.” Беннетт бу муносабатни мутлақо мантиқсиз ва нөсоғлом деб баҳолайди.

Бу холатга бошқача мукобил вариант бўлиши мумкинми? Беннеттнинг фикрига кўра, иш вактидан ташқаридаги ўша ўн олти соатни “кун ичиди кун” деб билиш лозим, “мазкур ўн олти соат ичиди у бўш, маош олиб ишловчи эмас, балки молиявий масалаларни ўйлаб ташвиш чекмайдиган, шахсий даромадга эга одамdir”. Демак, у бу вақтни худди асилзодадек ўтказиши, яъни буюк асарлар ва шеъриятдан баҳра олиб, ўз устида ишлаши керак.

Беннетт бу масалалар ҳақида бир асрдан ортиқ вақт олдин ёзган. Бу орада ўрта синф дунё бўйлаб кескин кўпайди, бўш вақтимиз ҳақидаги тушунчаларимиз ҳам ўзгариши керак эди. Аммо ўзгармади. Интернетнинг ва унга таянувчи паст диққат талаб килувчи иқтисод ўсиши билан ҳафтасига ўртacha қирқ соат ишловчи ходим, айниқса, менинг техникага ўч тенгқурларимнинг бўш

вақті үша-үша қолди – ракамли күнгилочишлар ва дикқат чалғитувчи тугмачаларни чиқиллатишилар... Агар ҳозир Беннетт тирик бўлганда, инсоният тараққиётининг бу жабҳасида юксалиш йўқлигидан ҳафсаласи пир бўларди.

Очигини айтганда, Беннеттнинг тавсиялари ортидаги ахлоқий асослар мени қизиқтирумайди. Унинг ўрта синф вакиллари бўш вактда рух ва онгини озиклантирувчи шеър ва буюк асарлар ўкиши кераклиги ҳакидаги тавсияси бугун бир қадар эскирган. Аммо унинг тавсияси замиридаги мантлик – ишдан ташқари вақтдан оқилона фойдаланиш, айниқса, биз кўриб чиқаётган қоида – тармок воситаларининг теран ишлашга халал бериши нуктаи назаридан, бугун ҳам аҳамиятли.

Батафсил айтсак, ушбу қоида доирасидаги стратегияларни муҳокама қилганда теран ишлашга дахл килувчи яна бир тур тармок воситалари ҳақида гапирмадик: дикқатнингизни банд килувчи күнгилочар веб-сайтлар. Китобни ёзаётганимда “Huffington Post”, “BuzzFeed”, “Business Insider” ва “Reddit” кабилар шундай сайтларнинг энг оммалашганлари эди. Ушбу рўйхат, шубҳасиз, ўзгаради, лекин бу сайтлар учун умумий жиҳат уларнинг ўқувчи дикқатини жалб этадиган сарлавҳали осон ҳазм килинадиган материалларирид.

Ушбу сайтлардан бирида берилган бир мақолада тўхтасангиз, сахифанинг пастки ёки ён қисмидаги ҳаволалар сизни бошқасига, кейин у яна бошқасига жалб қиласди. Шунингдек, инсон психологиясининг барча нозик томонларидан фойдаланиб, жумладан, сарлавҳаларнинг “энг кўп ўқилган” ёки “тренддаги” каби рўйхатларни ётибор тортувчи фотосуратларгача сизни сайтда ушлаб туриш учун қўлланади. Масалан, айни пайтда, “BuzzFeed”даги кўп ўқилаётган мақолалар орасида “Тескарисига айтилганда бошқача маъно англатувчи 17 сўз” ва “Доимо ғолиб 33 ит” кабилар бор.

Ушбу сайтлар, айниқса, иш куни тугаганидан кейин зарарли. Кун тартибингиз қатъий бўлмаса, улар дарров

дикқат марказингизда жойлашиб олади. Агар навбатдаги ТВ шоуда иштирок этиш учун сценарийни ёки овкатни тугатишларини кутаётган бўлсангиз, зерикишдан кутилиш учун уларга боқасиз. Иккинчи қоидада таъкидлаганимдек, бундай одат жуда хавфлидир, чунки бу чалғишиларга қарши туриш қобилиятингизни заифлаштиради ва кейинчалик дикқатни жамлашни хоҳлаганингизда ҳам у осон кечмайди. Бундан ҳам ёмони, ушбу тармоқ воситалари сиз аъзо бўлиб, демакки, аъзоликдан чиқиб ҳам кетишингиз мумкин бўлган нарса эмас (аввалги икки стратегиямиз бу ерда ишламайди), улар ҳар доим олдингизда, шунчаки тутмачани боссангиз кифоя.

Хайриятки, Арнолд Беннетт ушбу муаммонинг ечимини юз йил олдин аниқлаб кетган: *Бўш вақтингиз ҳақида кўпроқ ўйлаб кўринг*. Бошқача айтганда, хордик вақтингиз ҳақида гап кетганда, эътиборингизни дуч келган нарсага қаратаверманг, аксинча, “кун ичидағи кун”ни кандай ўтказишингиз ҳақида аввалдан ўйланг. Юқорида айтилган веб-сайтлар бўшлиқда ривожланади. Агар шу лаҳзада бирор тайнинли иш билан машғул бўлмасангиз, улар бўш вақтингизни тўлдиради. Агар бўш вақтни арзирли нима биландир тўлдирсангиз, уларнинг дикқатингизни ўғирлаш имкони камаяди.

Шу бонс, кечкурун ва дам олиш кунлари нима қилишни аввалдан белгилаб олишингиз жуда муҳимдир. Режали ҳоббилар ана шу дамларда пайдо бўлади, улар аниқ мақсад ва аниқ ҳаракатлар билан вақтингизни озиқлантиради. Беннетт тавсия қилгандек, китоб ўқиши дастурини ҳам қўллаб, ўзингизга ёққан китоблар билан ҳар кеча ошно бўлишингиз жисмоний машқлар ёки яхши инсонлар даврасида бўлишдек ҳузур бағишлиайди.

Ўз ҳаётимдан мисол келтирсам, профессорлик ва ёзувчилик ишим, ота сифатидаги вазифаларимдан ортиб, йилда анча китобни ўқишига улгурман (бир вақтнинг ўзида ўртacha учтадан бештагача китоб ўқийман). Бу-

нинг имкони бор, чунки болалар ухлагандан кейин бажарадиган севимли машғулотларимдан бири кизикарли китоб ўқишидир. Натижада, смартфоним ва компьютерим эрталабгача мунғайиб қолаверади.

Ахир хордик чиқариш режа ва мажбуриятлардан холилик эмасми, уни ҳам қатъий режага солиш дам олиши ни йўқка чиқармайдими, дея ҳавотир билдиришингиз мумкин. Қолипга солингган оқшом кейинги иш кунингизгача толиктириб қўймайдими? Беннетт бундай эътиroz бўлишини аввалдан билган. Унинг таъкидлашича, бу каби ҳавотирлар инсон рухини кувватлантирувчи манбани хато тушунишимиз оқибатидир:

Нима? Ўша ўн олти соатга сарфланган қувват саккиз соатлик ишга салбий таъсир қилиши мумкинми?
Ундаи эмас. Аксинча, у ишга сарфланадиган ўша саккиз соатнинг самарасини оширади. Одамлар билиши керак бўлган асосий нарсалардан бири бу – ақлий қобилияtlар узлуксиз ишилашга қодирлигиidir; улар қўлимииз ёки оёгимиз каби чарчаб қолмайди. Уларнинг уйқудан бошқа пайтидаги ягона истаги – ўзгаришidir.

Тажрибамдан биламан бу тахлил жуда тўғри. Уйқудан уйғонган пайтингиз аралаш-куралаш бўлиб ётган интернетни соатлаб кавлагандан кўра онгингизга бирор бир мазмунли нарсани берсангиз, кунни мазмунли якунлаб, кейинги кунингизни ҳам шу сокин руҳда бошлайсиз.

Хулосаласак, вақтни ва дикқатни жалб қиласидиган кўнгилочар сайтлар оҳанрабосидан кутулмоқчи бўлсангиз, миянгизга сифатлироқ бирор муқобил вариант топиб беринг. Бу нафақат чалғишига қарши туриш ва дикқатни жамлаш қобилияtingизни асрайди, балки Арнолд Беннетт таъкидлаган мухим мақсад – шунчаки мавжуд бўлмай, чинакам яшаш ўзи нима эканини теран хис қиласиз.

Тўртинчи қоида

САЁЗЛИКДАН ВОЗ КЕЧИНГ

2007 йилнинг ёзида “37сигнал” (ҳозирги “Basecamp”) дастурий таъминот компанияси тажриба ўтказди, яъни иш ҳафтасини беш кундан тўрт кунга қисқартирди. Ходимларнинг бир кун камроқ ишлаганда ҳам, бир хил ҳажмдаги ишни бажариши ойдинлашгач, бу ўзгаришини доимий жорий қилди: эндиликда ҳар йили майдан то октябрргача “37сигнал” компанияси ходимлари (мижозларни кўллаб-кувватлаш хизматидан ташқари) душанбадан пайшанбагача ишлайдиган бўлди. Компания асосчиларидан Жейсон Фрайд ўз блогида қарор ҳакида: “Ёзда одамлар об-ҳаводан ҳам баҳра олиши керак-ку”, дея изоҳ берди.

Кўп ўтмай матбуотда ҳар хил танқидлар болалай бошлади. Фрайд компаниясида тўрт кунлик иш ҳафтасини доимий жорий қилганидан бир неча ой ўтгач, журналист Тара Вайс “Forbes” журналида “Нега тўрт кунлик иш ҳафтаси ўзини оқламайди?” деб номланган мақоласини эълон қилди. У бу стратегиядаги муаммони куйидагича баён қилди:

“40 соатни тўрт кунга жойлаштириши оқилона усул эмас. Ходимлар шундогам саккиз соатни кўп дейди, улардан яна қўшимча икки соат ишлаб беришини талаб қилиш руҳиятни ва самарани туширади.”

Фрайд ҳам қараб турмай дарҳол жавоб қайтарди.

Үзининг “Форбес” 4 кунлик иш ҳафтасини тушунмапти” деб номланган блог постида Вайснинг қирқ соатлик меҳнатни тўрт кунга тақсимлаш ходимларга босимни орттириши ҳақидаги фикрига қўшилди, аммо у бундай тақсимотни назарда тутмаганди. “4 кунликиш ҳафтасининг мақсади камроқ иш қилишdir. Бу 10 соатлик иш куни эмас... бу шунчаки 8 соатлик одатдаги тўрт кундир”, деб ёзади у.

Бир қараашда бу сизга чалкашроқ кўриниши мумкин. Илгарироқ Фрайд ходимлари тўрт кунда ҳам худди беш кундагидек тенг миқдорда иш қилаётганини таъкидлаган. Энди эса иш соати камлигини даъво қилмоқда. Қандай килиб иккаласи ҳам ҳақиқат бўлиши мумкин? Орадаги фарқ саёз ишнинг ролига боғлик.

Фрайд яна изохладайди:

“Жуда кам одам кунига саккиз соат ишлайди. Омадингиз келса, бутун кунингизни эгаллаган учрашувлар, интернетда кезиш, идора сиёсати ва шахсий ишлар орагигида бир неча соат орттирасиз.

Расмий иш соатлари камайтирилса, одатий иш ҳафтасидан ортиқча ишлар сикиб чиқариб ташланади. Чунки ишни тугатиши учун кам вакт берилгани боис, ходимлар вактни янада кўпроқ қадрлайди; вактга эътиборли бўлади ва бу жуда яхши. Вактни майдада нарсаларга сарфламайди. Вакт озлигини билсангиз, уни ақл билан тақсимлайсиз.”

Бошқача айтганда, “37сигнал” идора ходимларининг иш вакти кисқариши юзаки ишлашни бартараф қилди, теран иш эса жойида қолди. Мухим ишлар эса адo этилаверди. Ўша пайтда жуда долзарб туолган саёз ишлар, пировардида аҳамиятсиз бўлиб чиқди.

Ушбу тажрибага табиий реакция сифатида “37сигнал” бир қадам олдинга ўтиб кетганида нима бўларди, деган савол туғилади. Агар саёз ишга кетадиган вактни камайтириш натижага кам таъсир кўрсатган бўлса, у ҳолда улар

саёз ишни йўқотиш билан чекланмай, балки ундан бўшаган вактда янада теранроқ иш билан шуғулланганларида нима бўлар эди? Яхши ҳамки, бу дадил ғоя тез орада компанияда синовдан ўтказилди.

Ходимларига иш вактининг 20 фойизида ўз лойиҳалари устида ишлашига имкон берадиган “Google” каби технология компанияларининг ички сиёсатига Фрайд доим қизиқкан. У гарчи бу ғояни ёқтирган бўлса-да, иш ҳафтасидан бир кунни олиб ташлаш ҳақиқий самара берувчи узлуксиз теран меҳнат учун етарли эмаслигини хис қиласди. “Беш кунлик бешта иш ҳафтасидан бир марта кетма-кет беш кунни дам олиш деб белгилаган бўлардим. Шундай қилиб, ходимларда чалғишилардан холи узлуксиз кўпроқ вақт бўлса, янада яхши натижаларга эришамиз”, деб изоҳ беради Фрайд.

Ушбу назарияни синаб кўриш учун “37сигнал” кескин бир чора қўрди: ходимларга ўз лойиҳалари устида теран ишлаши учун июнь ойи тўлиқ дам олиш қилиб берилди. Шу муддат мобайнода улар ҳар қандай саёз мажбуриятлардан, жумладан, йигилишлар, меморандум ва тақдимотлардан озод бўлди. Ой охирида компания йигилиш ўтказиб, унда ишчилар устида ишлаган ғояларини тақдим этишди. Фрайд “Inc.” журналида чоп қилинган мазкур тажрибани ёритган мақолосида уни ҳақиқий муваффакият деб атади. Икки лойиҳа амалиётта татбиқ қилинди: мижозларни кўллаб-куватлашнинг янгича воситалари ва компанияга мижозлар маҳсулотлардан қандай фойдаланаётганини визуал шаклда кўрсатувчи маълумотлар тизими. Ушбу лойиҳалар компанияга катта фойда келтириши тахмин қилинмоқда. Агар ходимларга теран иш учун вақт ажратилмаганда бу лойиҳалар ҳам бўлмасди. Уларнинг ҳақиқий имкониятларини чиқариб олиш учун ўн соатлаб чалғишиларсиз вақт ажратиш талаб қилинди.

Шу ўринда Фрайднинг ўринли риторик саволига эътибор берсак: “Қандай қилиб янги ғоялар билан ўра-

лашиб, бизнесимизни тұхтатиб тура олдик? Қандай қилиб тұхтатмай тура оламиз?"

"37сигнал" нинг тажрибалари мұхим бир реалликни ошкор қиласы: аклий мәннат ходимларининг эътиборини банд қилувчи саёз ишнинг аҳамияти күринганидан күра камроқдир. Аксарият бизнесларда катта миқдордаги саёзликни бартараф кылсанғыз ҳам, уларнинг илдизи ўзгармай қолиши мүмкін. Жейсон Фрайд кашф килганидек, нафакат саёз ишларни йўқ килиш, балки бўшаб қолган вақтни теран фаолият билан тўлдириш муваффакият гаровидир.

Ушбу коида мазкур ғояларни ўз шахсий ишларингизда ҳам кўллаб кўришингизни тақозо этади. Кейинги стратегиялар ишингиздаги саёзликни аниқлаш, теран ишлашга кўпроқ вақт қолдириш учун саёзларни камайтиришга хизмат қиласы.

Ушбу стратегияларнинг тафсилотларини ўрганишдан олдин, аввало, бу саёзликка қарши курашишнинг ҳам чегараси борлигини англашимиз керак. Теран мәннатнинг қиймати саёз ишникидан анча баланд, лекин бу доимо теран фаолиятдан иборат иш жадвалига риоя қилишингиз шарт дегани эмас. Биринчидан, иш жойини сақлаб қолиш учун ҳам саёз ишларни бажариш керак, масалан, электрон почтангизни ҳар ўн дақиқада текширишдан ўзингизни тия олишингиз мүмкін, аммо мұхим хатларни жавобсиз қолдира олмайсиз. Шу боис, ушбу қоиданинг мақсади иш жадвалингиздан саёзликни батамом учирине эмас, балки уни ўзингизга бўйсундириб олишдир.

Ақлий қобилият масаласи ҳам мавжуд. Теран иш бор қобилиятингизни зўриқтиргани учун тез ҳолдан тойдиради. Психологлар бир кунда бир киши қанча вақт зўриқиб ишлаши мумкинлигини чукур ўрганган.¹ Андерс

¹ Мен келтирган таддикотларда теран ишга берган таърифимизга кўп жиҳатдан (аммо бутунлай эмас) мос келадиган мақсадли фаолият ўр-

Эриксон ва ҳамкорлари мақсадли машқ килиш масаласига доир мақоласида бу борада килинган тадқиқотларни ўрганиб чиқди. Уларнинг таъкидлашича, бундай амалиёт билан унча таниш бўлмаганлар учун (хусусан, ривожланишининг илк боскичидаги бола) кунига бир соат мөъерий чегарадир. Бу борада суяги қотганлар учун мөъердаги чегара кунига тўрт соат, камдан-кам ҳолларда ундан ошиши мумкин.

Агар бир кунда теран ишлаш чегарасига етган бўлсангиз-у, ишни яна давом эттирангиз, иш сифати пастгайди. Саёз иш башарти теран ишингиздан вақтни тортиб олмаса унчалик хавфли эмас. Бу маълум маънода курсанд қиласиган ҳолатдек кўринади. Одатий иш куни саккиз соатдан иборат. Энг маҳоратли теран фикрловчи одам ҳам бу соатларнинг тўрт соатидан ортиқ теран тафаккур ҳолатида ўтиrolмайди. Бинобарин, иш кунининг teng ярмида бемалол саёз ишларни бажаришингиз мумкин. Лекин ушбу таҳлилда йўл кўйилган камчилик шундаки, бу тўрт соатни йигилишлар, учрашувлар, кўнғироқлар ва бошқа режалаштирилган тадбирлар билан банд бўлган пайтингиз қандай қилиб бемалол ўтказиш мумкинлиги хисобга олинмаган. Аксарият касбларда мазкур вакт ўғрилари якка ўзингиз ишлашингиз учун жуда оз вакт қолдириши аник.

Профессор сифатидаги фаолиятим бундай ишлардан йирокроқ бўлса ҳам, шунга қарамай, айниқса ўкув йили давомида анча вактимни олади. Олдинги семестрдаги тақвимнинг тасодифий бир кунини очиб қарасак (ҳозир сокин ёз), соат 11дан 12гача битта, соат 1дан 2 яримгача яна бир учрашув ва соат 3дан 5гача дарс белгиланган. Ушбу мисолда саккиз соатлик иш куним аллақачон тўрт соатга қисқартирилганини кўришингиз мумкин. Бутун саёз ишларимни (электрон почталар, топшириклар) ярим соатга жойлаштирам ҳам, кўзланган кундалик тўрт ганилган. Биз учун мақсадли машқ теран иш мансуб бўлган аклий зўриклирувчи вазифаларнинг умумий тоифасига мансубдир.

соатлик теран ишни бажаролмайман. Бошқача айтганда, бутун кунни теранликда ўтказишга қодир бўлмасак ҳам, бу ҳолат саёз ишларни кисқартириш заруратини камайтирмайди, зеро ўртacha аклий меҳнат кишисининг куни шундогам ўйлаганимиздан кўра саёз иш сабабли тарқоқ бўлади.

Хулоса килиб айтганда, сиздан саёз ишларга шубҳа билан карашингизни сўрайман, чунки у келтирадиган зарап етарлича баҳоланмайди, аҳамияти эса бўргтирилади. Бу турдаги ишлар зарурият, албаттa. Аммо сиз унинг таъсирини теран фаолиятдан тўлик фойдаланишга халақит бермайдиган ҳолатда тутиб туришингиз. Қуйида тавсия этиладиган стратегиялар сизга бу борада аскатади.

КУНИНГИЗНИНГ ҲАР ДаҚИҚАСИНИ РЕЖАЛАНГ

Агар ёшингиз йигирма беш ва ўттиз тўрт оралиғида бўлиб, Британияда яшаётган бўлсангиз, ўйлаганингиздан кўра кўпроқ телевизор кўрасиз. 2013 йилда Британия ТВ лицензиялаш бошкармаси телевизор томоша килувчиларнинг одатлари бўйича сўровнома ўтказди. Сўровномада катнашган 25–34 ёшдагилар ҳафтасига 15-16 соат телевизор кўришини айтган. Бу жуда кўпдек туюлиши мумкин, лекин ҳақиқий ҳолат аслида ундан ҳам ортиқ. Биз буни била оламиз. Телерадиоэшиттиришлар аудиториясини ўрганиш кенгаши (Америкадаги Нилсен компаниясининг Британиядаги мукобили) тегишли хонадонларга хисоблагич жойлаштириб чиқди. Ушбу хисоблагичлар одамларнинг аслида қанча вакт телевизор томоша килишини холис қайд этади. Ҳафтасига 15 соат ТВ томоша қиласман деб ўйлаган 25–34 ёшдагиларнинг кўрсаткичи 28 соат бўлиб чиқкан.

Вактни нотўғри хисоб қилиш фактат Британия телевидениеси томошабинлари учун хос эмас. Бошқа ҳолатларда ҳам одамларнинг ўз хатти-харакатларига берган баҳоси аслидагидан ана шундай фарқ қиласми. Бизнес соҳасида ёзувчи Лаура Вандеркам шу мавзуда “Wall

Street Journal”да яна бир нечта мисолларни келтиради. Жумладан, “National Sleep Foundation” ўтказган сўров натижасига кўра, америкаликлар бир кунда ўртача 7 соат ухлаймиз, деб ҳисоблар экан. Одамларнинг уйку вақтини ҳисоблайдиган “Америка Вактдан фойдаланиш тадқиқоти” ракамни 8.6 соат килиб тузатиб қўйди. Бошқа бир тадқиқот шуни кўрсатдики, хафтада 60-64 соат ишлайман, деб юрган одамлар аслида 44 соатдан сал кўпроқ, 75 соат ишлайман деб ҳисболовчилар эса 55 соатдан ҳам кам меҳнат қиласар экан.

Ушбу мисоллар муҳим бир нарсага ишора қиляпти: кунимизнинг кўп қисмини вақтимизни ҳисоб қилмай ўтказамиш. Бу эса муаммо. Агар сиз теран ва саёз иш ўртасидаги мувозанатга эришмасангиз ва ҳар бир ҳаракатингиздан олдин бироз тўхтаб, “Хозир энг муҳими нима?” деб сўрашга одатланмасангиз, майда ишлар кунлик жадвалингизнинг ҳар қисмига суқилиб киришининг олдини олишингиз мушкул. Куйидаги баён қилинадиган стратегия сизни шунга одатлантириш мақсадида ишлаб чиқилган. Аввалига бу ғоя ҳаддан ташқари қаттиқ туюлиши мумкин, бироқ теран ишлаш имконидан тўлиқ фойдаланишда зарурлигини тезда тушунасиз: *Кунингизнинг ҳар дақиқасини режаланг.*

Менинг таклифим эса куйидагича: Ҳар бир иш куни бошида, мазкур мақсадга бағишлиаган дафтарчангиздан янги варақ очинг. Сахифанинг чап томонидаги ҳар бир қатор бошига кунинг бир соатини белгиланг-у, шу соат мобайнида қиласиган ишларингизни ёзиб чиқинг. Сўнг муҳим қисми келади: иш кунингиз соатларини блокларга бўлиб, ҳар бир блокка бирор фаолиятни тайинланг. Масалан, эрталаб соат тўққиздан ўн биргача бўлган вақтда мижозлар учун “пресс-релиз” ёзиши белгилашингиз мумкин. Бунинг учун эса ушбу соатлар қархисига тўртбурчак чизиб, ичига “пресс-релиз” сўзини ёзиб қўйинг.

Ҳар бир блокни факат иш ёки вазифага бағишкаш шарт эмас. Тушлик ёки дам олиш учун хам блоклар ажратинг. Ишларни оқилона бошқариш учун ҳар бир блокнинг минимал узунлиги ўттиз дакиқани ташкил қилиши керак (варақдаги бир қатор ярим соатдан). Бу шуни англатадики, кун давомида қилишингиз керак бўлган кичик ишларингиз, масалан, раҳбарингизнинг электрон хатларига жавоб бериш, Карлдан ҳисобот ҳакида сўраш кабилар учун алоҳида тўртбурчак чизиш шарт эмас. Уларни битта блокка умумлаштиринг. Бу ҳолатда, ана шу блокдан саҳифанинг ўнг томонига чизиклар тортиб, ҳар бир чизикқа ана шу блокда қилинадиган майда ишларни ёзиб қўйиш мумкин.

Кунингизни режалагач, ҳар бир дакиқангиз блокнинг бир қисми бўлиши керак. Энди иш кунингизнинг ҳар бир дакиқасига бир иш биринтиридингиз. Бутун кун давомида ушбу жадвал асосида ўтказасиз.

Табиийки, шу жойида кўпчилик бир муаммога дуч келади. Кун ўтиб бориши билан икки нарса жадвалингизга тўғри келмаслиги мумкин. Биринчиси, сизнинг ҳисобингиз хато эканлигидан, масалан, пресс-релизни ёзишга икки соат вакт ажратсангиз-у, аслида икки ярим соат вакт кетиб қолса. Иккинчиси, сизга халақит беришади ва сизда янги мажбуриятлар пайдо бўлади. Булар жадвалингизни хам бузиб юборади.

Бу унчалик ёмон эмас, чунки агар режаларингиз ўзгариб қолса, вакт топиб куннинг қолган қисми учун жадвални қайта тузиб олишингиз керак. Бунда бемалол янги саҳифага ўтишингиз, блокларни ўчиришингиз ва қайта чизишингиз мумкин. Ёки менинг йўлимдан боринг: куннинг қолган қисми учун барча блокларни устидан чизиб, ўша саҳифадаги эски блокларнинг ўнг томонида янги блоклар очинг (бир неча марта ўзгартиришга жой етарли бўлиши учун блокларни кичикроқ қилиб чизаман). Баъзи кунларда жадвалингизни беш-олти мартараб

қайта тузатишиңгизга түғри келади. Агар шунака ҳолат содир бўлса, ҳеч ҳам тушкунликка борманг. Сизнинг мақсадингиз ҳар қандай ҳолатда ҳам жадвалга риоя қилиш эмас, балки вактингизни қандай сарфлаётганингизни мулоҳаза қилишдир.

Агар жадвалларни ўзгартириш кўп такрорланса, вазиятни ўнглаш учун айрим усуллар бор. Биринчидан, одатда иш вактини аслидагидан кам хисоблашиңгизни англаб етинг. Одамлар бу одатни бошлаганда, энг идеал сценарий тузишга интилади. Вакт ўтиши билан ҳар бир вазифа учун вактни аниқ белгилашга ҳаракат қилишиңгиз зарур.

Сизга ёрдам берадиган иккинчи тактика – “*тошувчи*” шартли блоклардан фойдаланишдир. Агар берилган топширикка қанча вакт кетишини билмасангиз, кутилган вактни блокка олинг ва унга қўшимча блок улаб кетаверинг. Агар ишингиз учун кўпроқ вакт керак бўлса, қўшимча блокдан фойдаланинг. Агар ишни ўз вактида тугатсангиз, қўшимча блокни бошқа мукобил вазифа учун кўлланг (масалан, унчалик зарур бўлмаган вазифалар). Бу эса кун тартибингизни қоғозда қайта-қайта ўзгартиравермай, кутилмаган ҳолатлардан чикиб кетишга имкон беради. Масалан, пресс-релиз бўйича мисолга яна мурожаат килсак, уни ёзишга икки соат вакт ажратишиңгиз мумкин, зарурат бўлса қўшимча блокдан ҳам фойдаланинг ва ишни давом эттиринг. Агар зарурат бўлмаса, қўшимча блокни электрон почтани текшириш учун ажратишиңгиз мумкин.

Мен таклиф киладиган учинчи тактика – вазифа блокларидан фойдаланишда бемалолроқ бўлиш. Кун бўйи кўплаб блоклардан фойдаланинг ва режалаган вазифаларингиз учун кетадиган вактни узайтиринг. Оддий иш кунида жуда кўп кутилмаган воқеалар юзага келади: захира блоклар ишларнинг равон кетишини таъминлайди.

Мазкур стратегияни амалда құллашдан аввал, күп тақрорланадиган бир әзтиrozга әзтибор берайлик. Қундалик жадваллар бўйича тажрибамдан айтишим мумкинки, кўпчилик режалаш ўз эркинлигини ҳаддан ташқари чеклаб қўйишидан хавотирга тушаркан. Масалан, кўйида Жозеф исмли ўқувчимнинг ушбу мавзу ҳакида ёзилган постга берган изохини келтираман:

“Ўйлашимча, сиз ноаниқлик ролини жуда паст баҳолагансиз... Мен блогпост ўқувчиларининг буни жуда жиддий қабул қилиб, жадвалига мос равишда дақиқа санаб, ўз иши билан теран шугулланишдан чалгиб кетишидан хавотирдаман.”

Бу нұктаи назарни яхши тушундим ва Жозеф буни айтган биринчи киши эмас. Яхши ҳамки, уларни осонликча ҳал килишнинг иложи бор. Ўзимнинг кунлик режамда, мунтазам равишда теран фикрлаш ва муҳокамага алоҳида вакт ажратган ҳолда, шунга амал қиласманки, агар миямга ўта муҳим ғоя келиб қолса, бу жадвалимнинг қолган қисмини әзтиборсиз қолдириш учун етарли асос бўлади (албатта, ўтказиб юборилиши мумкин бўлмаган ишлар бундан мустасно). Бу кутилмаган ғоя ўз жозибасини йўқотгунча, уни тадқик қиласман. Шундан кейин, куннинг қолган вакти учун жадвалимни қайта тузиб чиқаман.

Аникроқ айтганда, ўз жадвалимда тасодифлар бўлиб туришини нафақат қабул қиласман, рағбатлантираман ҳам. Жозефнинг танқиди эса иш жадвали тузишдан мақсад одатларимизни мажбуран қатъий қолипга солишидир, деган хато тушунчага асосланади. Аммо бундай режалаш чеклаш эмас, балки мулаҳазалиликдир. Бу кун давомида бир лаҳза тўхтаб, “Қолган вақтимни нимага сарфлаганим маъкулрок” деган саволни ўзингизга беришга мажбур қиласдан оддий одатдир. Бу сизга наф келтирадиган сўроқдир, жавобларга беҳуда ёпишиб олиш эмас.

Ушбу батафсил режалаш ва зарур бўлганда режани

мослаштириш ёки ўзгартириш стратегиясини қўлловчилар кунини пала-партиш ўтказувчи одамга нисбатан кўпроқ ижодий фикрлаши мумкин. Аниқ тартиб бўлмаганда вақтингизни электрон почта, ижтимоий тармоклар ва интернетни титкилаш каби саёз ишларга сарфлаб қўйишингиз жуда осон. Ушбу саёз ишлар шу дамда сизни қониқтирса ҳам, ижодкорликка мутлақо мос келмайди. Аксинча, тартиб асосида мунтазам янги ғоя билан шугуланиш ёки бирор мураккаб иш устида теран ишлаш учун блокларни кўнгилдагидек режалаётганингизга амин бўласиз. (Ёдингизда бўлса, биринчи қоидада кўплаб буюк ижодкор мутафаккирларнинг қатъий тартиблари хақида сўз юритган эдик.) Ва янги ғоя пайдо бўлганда ўз режангиздан воз кечишга тайёр бўлганингиз сабабли, илҳом келган чоғда режани бузиб бемалол ижод қилишингиз мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу стратегия мақсади теран ишлаш вақтингизга жиддий қарашни талаб қилишини тушунив етишдадир. Бунга томон қўйилган биринчи қадам иш кунингизнинг ҳар бир дақиқасида нима қилишини аввалдан белгилашдир. Дастреб бу ғоя ёқмаслиги табиий, чунки ички инжиклик ва ташқи талаблар босими остида ишлаш осонроқ. Аммо сиз арзирли нимадир яратмоқчи бўлган киши сифатида ўзингизнинг хақиқий потенциалингизни кашф этмоқчи бўлсангиз, тартиблилликка бўлган ишончсизлигингизни енгишингиз лозим.

ҲАР БИР ФАОЛИЯТНИНГ ТЕРАНЛИГИНИ ТЕКШИРИНГ

Кунингизни режалашнинг афзал томони шундаки, сиз саёз ишларга қанча вақт сарфлаётганингизни аниқлай оласиз. Аммо саёз ишларни жадвалингиздан ажратиб олиш амалда кийин бўлиши мумкин, чунки доим ҳам бирор вазифани қай даражада саёз деб билишингиз аниқ эмас. Ушбу муаммони ҳал қилиш учун, саёз ишнинг китобнинг кириш кисмида баён этилган таърифини эслашдан бошлаймиз:

Саёз иш: Ақтүй зўриқиши талаб құлмайдиган, логистик усулдаги, күтінча чалғышлар билан ҳам бажарыладиган иш. У кадда қиймат яратса олмайды ва уни ҳар ким эплаши мүмкін.

Баъзи фаолият турлари ушбу таърифга мос келади. Масалан, электрон почтани текшириш ёки конференциянинг ташкилий ишлари табиатан саёз, шубҳасиз. Аммо бошқа фаолият турларини таснифлаш нисбатан мужмалрек. Мана бу вазифаларни күриб чиқинг:

1-мисол: Журналга юбориладиган, шеригингиз билан ёзган илмий мақолани таҳрирлаш.

2-мисол: Шу чоракдаги савдо кўрсаткичлари ҳақида “PowerPoint” тақдимотини яратиш.

3-мисол: Мухим лойиҳанинг жорий ҳолатини мухокама қилиш ва кейинги қадамларни келишиш учун йигилишда иштирок этиш.

Ушбу мисолларни қандай таснифлаш бир қараща мавхум кўринади. Дастрлабки икки вазифа жуда эътибор талаб бўлиши мумкин ва охирги мисол ишни асосий мақсад сари йўналтиришда мухимдек кўринади. Ушбу стратегиянинг мақсади сизга мазкур ноаникликни ечиш учун аниқ ўлчов кўрсатиш, муайян вазифангиз саёзлик-терапија шкаласининг қаериғга тушишини белгилашингизга кўмак беришдир. Ишни баҳолаш учун эса оддий, аммо ҳаммасини ёритиб берувчи савол бериш талаб этилади:

Коллеж битиравчиси, менинг соҳамда маҳсус тайёргарлиги бўлмаса, бу топширикни бажаришига қанча вақт (оий ҳисобида) керак бўлади?

Ушбу ёндашувни тўлиқ ёритиш учун ушбу саволни юқоридаги вазифалар мисолида кўллаб кўрайлик.

1-мисол таҳлили: Илмий мақолани тўғри таҳрирлаш унинг мавзусининг нозик жиҳатларини яхши билиш (аниқ ифодаланганига ишонч ҳосил қилишингиз учун) ва мавзу юзасидан адабиётлардаги тафовутларни тушунишни (ҳа-

волалар түғри берилганига ишонч хосил қилишингиз учун) талаб этади. Шунингдек, ушбу академик соҳага оид замонавий билимлар ҳам зарурдирки, кунт билан узок вакт ўқиб-ўрганмасдан бунга эришиб бўлмайди. Демак, бу вазифани уддалаш учун “жуда кўп вакт, эҳтимол, элликдан олтмиш беш ойгача” керак бўлиши мумкин.

2-мисол таҳлили: Иккинчи мисол бу таҳлилда юкори натижа кўрсатмайди. Ҳар чораклик савдони ифодалайдиган “PowerPoint” тақдимотини яратиш учун уч нарса талаб килинади: а) “PowerPoint” тақдимотини қандай яратишни билиш; б) ташкилотингиз ичиндаги ҳар чораклик тақдимотларнинг стандарт форматини тушуниш; в) ташкилотингиз савдо ҳажмини қандай бирликларда ҳисоблаши ва уларни жадвалларга айлантиришини билиш. Коллеж битирувчиси “PowerPoint”дан қандай фойдаланишни аллақачон билади ва тақдимот учун стандарт форматни ўрганиш бир хафтадан кўп вакт олмайди. Демак, саволлар шундай қўйилади: аълочи коллеж битирувчиси савдо ҳажмини, натижаларни қаердан топишни ва уларни саралаб, мос келадиган график ва жадвалларга жойлаштириб чикишни ўрганиши учун қанча вакт кетади? Бу оддий иш эмас, аммо коллежнинг аълочи битирувчиси учун бир ойдан ортиқ машғулотга зарурат йўқ, жуда бўлмаганда икки ойга бориши мумкин.

3-мисол таҳлили: Учрашувларни ташкил қилишни таҳлил қилиш осонмас. Бу ишлар баъзан зерикарли бўлиб туюлса ҳам, одатда ташкилотингиздаги энг муҳим ишлардан бири деб ҳисобланади. Ҳозир тақдим этиладиган усул ушбу сохта муҳимликни фош этишга кўмаклашади. Йиғилишларни ташкиллаш вазифангизни қўлингиздан олиши учун коллеж битирувчисига қанча вакт керак? У лойиҳани ривожлантириш боскичлари ва иштирокчиларини таниб олиши учун лойиҳанинг ўзини етарлича тушуниши лозим бўлади. Битирувчи, шунингдек, шахслараро муносабатлар ва ташкилотда бундай лойи-

халар қандай амалға оширилиши түғрисида баъзи бир маълумотларга эҳтиёж сезиши ҳам мумкин. Бундан ташқари, колледж битирувчиси лойиҳа мавзуси бўйича ҳам чукур билимга эга бўлиши керакни, деган ўринли савол туғилиши табиний. Режалаштириш борасидаги йигилиш учун эҳтимол кераги йўқ. Бундай учрашувларда камдан-кам ҳолларда тайинли гап айтилади, жуда кўп қиска нутклар сўзланади, иштирокчилар бирор тайинли иш килмаса ҳам, қилаётганини кўрсатишга уринади. Ўша ақлли битирувчига масалани ўрганиш учун уч ой муҳлат беринг, у ҳеч қандай мушкулотсиз сизнинг ўрнингизни эгаллаши мумкин. Шундай қилиб, биз жавоб сифатида уч ойни танладик.

Бу савол худди фикрий экспериментга ўхшайди (ишларнинг қийматини баҳолаш учун колледж битирувчини ишга олинг демаяпман). Аммо саволга берилган жавоблар турли ишларнинг теранлик ёки саёзлик даражасини объектив баҳолашда аскатади. Агар колледж битирувчиси ишни ўрганиши учун кўп ойлик тайёргарлик зарур бўлса, демак, бу вазифа эришилиши қийин тажрибани талаб киласди. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, билим ва тажриба керак бўладиган вазифалар теран вазифалардир ва шунинг учун улар икки баравар фойда келтириши мумкин: улар сарфланган вақт бирлигига нисбатан хисоблаганда кўпроқ қиймат яратади; қобилиятингизни шу қадар зўриқтирадики, ўша қобилиятингиз ўз-ўзидан янада яхшиланади. Колледж битирувчиси тезда ўзлаштириб олиши мумкин бўлган вазифа катта тажриба талаб килмайди ва шунинг учун уни саёз иш деб аташ мумкин.

Ушбу стратегия билан нима қилиш керак? Фаолиятингиз теранлик-саёзлик шкаласининг каерига тушишини билганингиздан сўнг; бор вақтингизни биринчисига қаратинг. Юқоридаги мисолларни кайта кўриб чиқсан, бирламчи вазифа учун аввало вақт ажратилади, иккиламчи ва учламчи вазифалар эса камайтирилиши зарур, чунки

улар фойдалидек туюлгани билан вақт кетказишига арзимайди.

Албатта, саёзликдан теранликка ўтиш жараёни доим ҳам аниқ эмас, хаттоки ўз мажбуриятларингизни түгри белгилашни билиб олганингиздан кейин ҳам. Бу эса бизни ушбу мушкул максадга эришишда қўл келадиган маҳсус кўрсатмалар берувчи кейинги стратегияларга бошлайди.

РАҲБАРИНГИЗДАН САЁЗ ИШ УЧУН “СМЕТА”НИ СЎРАНГ

Кам бериладиган, аммо муҳим бир савол бор: Вақтимнинг неча фоизини саёз ишларга сарфлашим мумкин? Бу саволни ўзингизга бериб қўришингиз зарур. Агар имкони бўлса, ушбу савол бўйича раҳбарингиз фикрини билиб олинг. (Эҳтимол, унга “саёз” ва “теран” иш нимани англатишини аввал тушунтиришингиз керак бўлар.) Агар раҳбарингиз бўлмаса, бу саволни ўзингизга беринг. Иккала ҳолатда ҳам аниқ жавоб айтилиши керак. Кейин – энг муҳим кисми ҳам шу – ана шу “смета”га амал қилинг. (Аввалрок айтилган ва қуйида айтиладиган стратегиялар ушбу максадга эришишда ёрдам беради.)

Кўпгина одамларнинг юкоридаги саволга жавоби 30-50 фоиз оралигини ташкил этади. (Кўп вақтни малакасиз ишларга сарфлашғояси психологик жиҳатдан ижобий кабул қилинмайди, шунинг учун 50 фоиз бу табиий энг юкори чегарадир. Шу билан бирга, кўпчилик раҳбарлар бу кўрсаткич 30 фоиздан пастлаб кетса, катта фикрларни ўйлаб топадиган, аммо электрон хатга жавоб бермайдиган ходимга айланиб қолишингиздан хавотирлана бошлайди.)

Ушбу “смета”га риоя қилиш, эҳтимол, хатти-хараткаларингизни ўзгартиришни талаб килар. Саёз ишларга бой лойиҳаларни рад этиб, мавжуд лойиҳангиздаги саёз ишларни ҳам кескин қисқартиришингиз мумкин. Ушбу “смета” ҳафталик ҳисобот йигилишларини ҳам, агар тайинли натижалар бўлмаса, назарга илмасликка ундаши мумкин (“қачон кўзга ташланарли натижаларга эришганингиз ҳақида менга айтинг; кейин гаплашамиз”).

Бундан ташқари, күпрөк тонгларни тармокдан узилган холда ўтказишингиз ёки электрон почтангизга келган хар бир хатта тезда ва түлиқ жавоб қайтармасликка қарор килишингиз ҳам бор.

Бу ўзгаришлар теран иш профессионал ҳаётингиз марказида бўлишида ижобий таъсирга эга. Бир томондан, улар асосий саёз мажбуриятлардан воз кечишингизни талаб қилимайди – ана шу талаб кўпчиликда норозилик уйготади – чунки ҳануз бундай ишларга кўп вакт сарфлаётган бўласиз. Бошқа томондан эса, улар иш жадвалингизга суқилиб кирадиган майда вазифаларга қаттиқ чеклов қўйишга мажбур қиласди. Ана шу чеклов сабабли орттирилган вақтингизни теран ишлар учун сарфлашингиз мумкин.

Айнан нега ушбу қарорлар раҳбарингиз билан сухбатдан бошланиши кераклигининг сабаби шундаки, ушбу келишув иш жойингизда режангиз учун шароит бўлишини белгилайди. Агар сиз ким учундир ишләётган бўлсангиз, ушбу стратегия саёзликни камайтириш учун бирор мажбуриятдан воз кечганингизда ёки лойиҳанинг бирор ерига ўзгартиш киритганингизда сизга қулайлик яратади. Теран ва саёз иш таксимоти бўйича режангиз амалга ошиши килаётган ўзгартиришларингизни окладиди. Иккинчи бобда муҳокама қилганимиздек, аклий фаолиятда кўп микдорда саёз ишларнинг бўлишига сабаб уларнинг умумий таъсирини доим ҳам сезмаслигимиздир. Бунинг ўрнига ушбу ишларни алоҳида-алоҳида, жойида баҳолаймиз ва бундай ҳолатда улар жуда оқилона ва қулайдек кўринади. Ушбу қоидада келтирганимиз воситалар бу таъсири очикладиди. Энди бошлиғингизга бемалол “Бу менинг ўтган ҳафтада саёз ишимга сарфлаган вақтимнинг аник фонзи” деб айтишингиз ва унинг шу тахлит ишлашингизга розилигини олишингиз мумкин. Ушбу рақамлар ва улар қўрсатадиган иқтисодий воқеаликка дуч келганда (масалан, электрон почта хатларини юбориш

ва хафтасига ўттиз соат давомида йиғилишларда қатнашиш учун юкори малакали мутахассисга беҳудага пул тўлаш), бошлиқ ўзи учун ёки сиз учун ёки бирор ҳамкасбингиз учун нокулайлик келтириб чикарса ҳам, баъзи нарсаларга “йўқ” дейишингизни табиий равишда тушунади. Албатта, бизнеснинг пировард мақсади ҳам ишчиларининг ҳаётини иложи борича енгил килиш эмас, балки қийматга эга маҳсулот яратишдир.

Агар ўзингиз учун ўзингиз ишласангиз, ушбу машқ сизни “тиғиз” жадвалингизда самарали иш учун ниҳоятда оз вакт ажратилганини тан олдиради. Бу рақамлар вактингизни ўғирлаётган саёз ишларни ғайрат килиб кисқартиришингизда сизга ишонч беради. Бу рақамлар бўлмаса, исталган тадбиркор бирор ижобий натижа бериши мумкин бўлган имкониятни рад этиши қийин. “Мен ‘Twitter’да бўлишим керак！”, “Мен ‘Facebook’да фаол бўлишим керак！”, “Блогимда маҳсулотни тарғиб килишим лозим！” – бу каби нарсаларга “йўқ” дейиш сизни эринчоққа айлантириб қўйишидан чўчийсиз. Агар саёзликнинг теранликка нисбатини билиб, унга амал қиласангиз, ўзингизни айбдор ҳис қиласдан саёз ишларга ажратилган вактингизни теран ишларга йўналтириб, бизнесингиз жадал олға силжишига эришишингиз мумкин.

Албатта, бу саволни берганингизда жавоб оддий бўлиб чиқиши эҳтимоли бор. Ҳеч бир раҳбар очиқасига “вактингизнинг юз фоизи саёз ишдан иборат бўлиши керак！” демайди (агар сиз тажрибасиз ходим бўлмасангиз, чунки ишда етарли кўникмаларни ҳосил қилмагунингизча ушбу машни кечикитириб туришингизга тўғри келади). Айни дамда, у куйидагича узун жавоб бериши ҳам мумкин: “Хозирда килишингиз керак бўлган вазифаларингизни тезда бажаришингиз учун зарур бўлган даражада саёз иш қиласиз”. Бу вазиятда ҳам жавоб барibir фойдали, чунки вазифангиз теран меҳнат талаб қиласлигини

ва теран меҳнатни рағбатлантирумайдиган иш хозирги ахборот иқтисодиётіда мұваффакият көлтирмаслигини билиб оласиз. Бошлиғингизга фикр-мулоҳазалар учун миннэтдорлик билдириб, теранлыкни қадрлайдиган янги лавозимга кандай ўтишни режалайверинг.

ИШИНГИЗНИ СОАТ БЕШ ЯРИМГАЧА ТУГАТИНГ

Ушбу сўзларни ёзгунимгача бўлган етти кун ичидаги олтмиш бешта турли хил электрон хатларини қабул килиб ва жўнатиб, ўша олтмиш бешта ёзишма орасида бештасини соат кечки 5:30дан кейин жўнатибман. Ушбу статистикадан хулоса шуки, баъзи истисноларни ҳисобга олмаганда 5:30дан кейин электрон почта хатларини юбормас эканман. Аммо электрон почта ва иш қай тарзда бир-бири билан чамбарчас боғликларни ҳисобга олсак, бу факт ортида яна бир ҳайратланарли ҳакиқат бор: Соат 5:30дан кейин ишламайман.

Бу холатни “режаланган самарадорлик” деб атайман, чунки аниқ белгиланган вактдан кейин ишламасликка одатланганман. “Режаланган самарадорлик”ка қарийб беш йилдан бўён амал қиласман, бу теран меҳнатга асосланган самарали қасбий ҳаёт куриш ҳаракатларим учун ҳал килувчи аҳамиятга эга. Навбатдаги саҳифада сизни ушбу стратегияни қабул килишга ишонтириш учун ҳаракат қиласман.

Анъанавий қарашларга кўра, мен мансуб бўлган академик ҳаётда “режаланган самарадорлик” мұваффакият қозона олмас экан. Профессорлар, айникса, ёш профессорларнинг иш жадваллари хатто кечаси ва дам олиш кунларини ҳам камраб олиши ҳаммага маълум. Масалан, мен Том деб атовчи ёш компьютер фанлари профессори ёзган блогпостни олайлик. 2014 йил қишида ёзилган ушбу блогда Том режа асосида 12 соат вактини идорасида ишлаб ўтказганини ёзган. Унинг иш жадвали эса беш учрашув ва уч соатлик “маъмурий” вазифани қамраб олади, буларни

Эса у “электрон хатларга жавоб қайтариш, бюрократик қоғозларни тұлдириш, үйгилиш баёнларини тайёрлаш ва келгусидаги учрашувларни режалаш” деб таърифлаган. Үмумий иш вактинген факат бир ярим соатидагина кабинетида үтириб, тадқикотларида силжиш киладиган ҳакиқий иш билан шуғулланган. Томнинг иш вактидан ташқари ҳам ишлашга мажбур бўлгани ажабланарли эмас. “Мен дам олиш кунлари ҳам ишлашим кераклигини аллақачон қабул килганман. Жуда кам сонли ёш ходимлар бундай тақдирдан қочиб кутула олади”, дея хуроса килади у бошқа постида.

Бирок мен ҳам қочиб кутулганлар сафидаман. Кечаси умуман ишламай, дам олиш кунлари эса камдан-кам ҳолларда ишласам-да, 2011 йил кузида Жоржтаунга келганимдан то 2014 йил кузида ушбу боб устида иш бошлагунимгача йигирмага яқин мақола эълон қилдим. Ўша Том кабилар зарур деб хисоблаган жадваллардан қочиб, иккита танловда грант ютиб олдим, битта китобим нашр қилинди ва ҳозир сиз ўкиётган китобни деярли тугаллагандим.

Бунинг сири нимада? Бу саволга жавобни соҳасининг мендан-да етукрок ва устарок вакили бўлган олим ва Ҳарвард университетининг компьютер фанлари профессори Радика Нагпал 2013 йилда ёзган ва кенг тарқалган маколадан оламиз. Нагпал мақолани доимий ишга қабул килинган профессорлар бошдан кечирадиган стрессга аксарият ҳолларда уларнинг ўзлари айбдор, деган таъкид билан бошлайди. “R1(илмий тадқиқотга ихтисослашган) университетга доимий ишга қабул килинган профессорнинг ҳаёт ҳакидаги одамни чўчирадиган афсона ва маълумотлари анчагина”, дейди у. Нагпал қандай қилиб анъанавий тушунчадан воз кечгани ва унинг ўрнига кўтаринкиликни саклаб қолишда ўзига хос йўлни танлагани ҳакида гапиради. Ана шу йўл унга ўқитувчилар таркибига доимийга қабул килинишдан

аввалғи “дахшатлы” ҳәтидан завқ ола билишига ёрдам берган экан.

Нагпал ўз саýй-харакатларини бир нечта мисоллар билан батағсил баён қиласы, аммо улар орасыда бир тактика борки, сизге таниш бўлиши керак. Нагпалнинг тан олишича, академик карьерасининг бошида тонгги еттидан ярим тунгача бўлган ҳар бир бўш соатдан фойдаланиб, ишлаб қолишга ҳаракат килган (фарзандлари бўлгани сабабли, айниksa, куннинг иккинчи ярмида вақти таркоқ бўлар эди). Кўп ўтмай бу стратегия бефойда деган қарорга келиб, ҳафтанинг эллик соатини ишга ажратди ва бу меъёрни саклаш учун зарур қоида ва одатларни ишлаб чиқди. Нагпал, бошқача айтганда, “режаланган самарадорлик” стратегиясини кўллади.

Бу стратегия унинг академик мартабасига зиён этказмади, чунки у жадвал бўйича ишлашни давом эттириди ва яна уч йилдан сўнг тўлик профессор даражасига кўтарилиди (ажойиб юксалиш). У бунга қандай эришди? Маколасида ёзишича, унинг ўзи белгилаган иш вактига риоя қилишида асосий усусларидаи бири бу академик ҳәтидаги саёз ишларни чеклаш экан. Масалан, у ҳар қандай максад учун йилига бештадан ортиқ сафарга чиқмасликка қарор килди, чунки сафарлар саёз мажбуриятларни кўпайтириши мумкин (туаржой масаласидан тортиб музокараларни ёзib боришгача). Йилига беш марта сафарга чиқиш кўпдек туюлиши мумкин, аммо тадқиқотчилар учун бу анча кам. Буни тасдиқлаш учун, Нагпалнинг Ҳарвард университети компьютер фанлари бўлимидаги собиқ ҳамкасби (хозир “Google”да ишлайди) Матт Уэлш ўзинининг блог постида университет ўқитувчилари йилига одатда ўн иккитадан йигирма тўрттагача сафарга чиқишини таъкидлаган эди. (Тасаввур қилинг-а, Нагпал қўшимча ўн ёки ўн беш марта сафарни бекор килиб, ортиқча саёз ишлардан кутулди!) Сафар жадвали Нагпал иш кунини назорат қилишда фойдаланган усуслардан бири эди (у, шунингдек, йил

давомида такриз ёзиладиган маколалар сонини ҳам чеклаб кўйган), лекин унинг тактикалидаги умумий жиҳат бу теран фаолиятга – касбий ҳаётининг асоси бўлмиш илмий ишларга вақт ажратиш учун, саёз ишларни чеклаш эди.

Ўз мисолимга қайтсан, режа асосида ишлаш орқали муваффакият қозониш менда ҳам шу тарзда кечди. Мен ҳам самарадорлик луғатидаги энг хавфли “ҳа” деган сўзни ишлатишда жуда эҳтиёткорман. Мени саёзликдан дарак берувчи ишни қилишга кўндириш жуда кийин. Агар университетда заруриятсиз ташкилий ишларга бош кўшиб туришимни сўрашса, мени ишга олган кафедра мудири айтган гапни айтаман: “Доимий ўқитувчиликка қабул килинганингиздан кейин мен билан гаплашинг.” Яхши ишлайдиган яна бир усул рад жавобини айтиш, аммо нега рад этишимга чалкаш изоҳ бериш. Муҳими, сўраган одам баҳонангизни чиппакка чиқаришига имкон қолдирмасликдир. Агар, масалан, кўп вақт оловчичи қандайдир сұхбатга рад жавоби бериш учун сафарим борлигини баҳона қилсан, сўраган одам ўзининг ишини менинг иш жадвалимга бир амаллаб тикишга уринади, шу боис, шунчаки “Сұхбат анча қизикарли бўладиганга ўхшаяпти, аммо режаларимга тўғри келмас экан”, дейдиган бўлдим. Бундан ташқари, бутун иш жадвалимни бузиб юборадиган, ҳар хил рағбатлантирувчи нимадир берадиган учрашувларга ҳам розилик бермайман (Масалан, “Маъзур тутасиз, ҳозир иштирок этолмайман, лекин агар мувофиқ бўлса баъзи таклифларингизни кўриб чиқищдан хурсанд бўлардим”). Танаффус энг яхши вариантдир.

Мажбуриятларимни бажаришга шароит яратишдан ташқари, вактимни тўғри таксимлашга астойдил харакат киламан. Кунлик вақтим чеклангани боис, яна бир ишни муддатида бажаришни бўйнимга ололмайман ёки эрталабки арзимас нарсага вақт сарфламасликка тиришаман, чунки мукаммал режани ишлаб чиқишига оз вақт кетмайди. “Режаланган самарадорлик” иш кунимни тар-

ТҮРТИНЧИ ҚОИДА: САЁЗЛИКДАН ВОЗ КЕЧИНГ

тибли тутиш йўлидир. Мазкур муқаррар чегараларсиз, одатларимда мунтазамлик йўқоларди.

Ушбу кузатувларни умумлаштирадиган бўлсам, Нагпал ва мен икки сабабга кўра Томга ўхшаб ортиқча юклама олмасдан академияда мұваффақият қозонишимиз мүмкін. Биринчидан, биз белгиланган жадвал бўйича вазифаларни адо этамиз. Ушбу стратегия теранликини саклаган ҳолда саёзликни кескин қисқартириш орқали вақтимизни тежайди. Дарҳақиқат, саёзликнинг камайиши теран фаолият учун кўпроқ энергия колдиради ва одатдаги тигиз ва бетартиб режага амал қилганимиздан кўра кўпроқ натижага эришишимизни таъминлайди. Иккинчидан, вақтимиз чеклангани иш тартибимизга жиддий қарашга мажбур қиласди; тарқоқ ва узун режалардан кўра қисқа вақтда кўпроқ киймат яратишга йўл очади.

Ушбу стратегиянинг асосий аҳамияти унинг аксарият аклий фаолият кишилари учун фойдалилигидир, яъни профессор ўқитувчи бўлмасангиз ҳам, “режаланган самарадорлик” катта фойда келтириши мүмкін. Кўп иш жойларида заарсиз бўлиб кўринган қаҳва ичиш таклифини қабул қилиш ёки кўнғироққа жавоб бериб юбориш сингари майда мажбуриятларга “йўқ” дейиш қийин. “Режаланган самарадорлик”ка амал қилсангиз, тежамкорлик йўлига ўтасиз. Теран ишларингиздан бошқа ҳар қандай мажбуриятга шубҳа билан қарайдиган, уларни заарли ҳисоблайдиган бўласиз. Сизнинг одатий жавобингиз “йўқ” дейиш бўлади, вақт ва дикқатингизни ажратиш учун янада баландроқ талаб кўясиз. Ана шу кўйган тўсиқларингиздан ҳам ўтса, ишларни қаттиқ тартибда саранжомлайсиз. Шунингдек, компаниянингизда илдиз отган иш маданиятига ҳам шубҳа билан қарайсиз ва ўзгартиришга уринасиз. Бошлиғингиздан соатма-соат электрон хатлар олишингиз одатий тусга кирган бўлса, “режаланган самарадорлик” бу хатлар устида тонгтacha бош қотирмаслигинизни тақозо этади. Кўпчилик бу

раҳбарингиз билан ўртада муаммоларни келтириб чиқарди-ку дейди, лекин стратегия бу борада ҳам ёрдам беришига ўзингиз гувоҳ бўласиз.

“Режаланган самарадорлик”ни ўзлаштириш жуда осон, аммо таъсири кенг. Агар дикқатни теранликка йўналтирадиган биргина одатни танлашингиз керак бўлса, унда “режаланган самарадорлик” рўйхатингизнинг бошида туриши лозим. Мабодо иш жадвалингиздаги сунъий чекловлар сизни янада муваффакиятли қилиши мумкинлигига ҳамон ишончингиз комил бўлмаса, яна бир бор эътиборингизни “режаланган самарадорлик” тарафдори Радика Нагпалнинг карьерасига қаратишни тавсия этаман. Тасодифни қарангки, Том ёш профессор сифатида оғир юкламалар остида ишлаётгани ҳакида интернетда нолиган пайтда, Нагпал қатъий тузилган иш жадвалига қарамасдан эришган кўплаб профессионал зафарларининг навбатдагисини нишонлаётганди: Унинг олиб борган тадқикоти “Science” журналида бош мақола сифатида чоп этилди.

СИЗНИ ТОПИШ ҚИЙИН БЎЛСИН

Саёз иш ҳакида гап кетгандага электрон почтани эсламаслик мумкин эмас. Мазкур тамоман саёз фаолият кўплаб ақлий меҳнат билан шуғулланувчиларнинг дикқати ва вактини ўғирлашда никоятда маккор, чунки у факат сизга йўналган чалгитувчи окими олиб келади. Электрон почта хизмати профессионал одатларимиздан бирига айланиб ултургани сабабли унинг ҳаётимиздаги ролини тасвирашга тил ожиз. Жон Фриман ўзининг 2009 йилдаги “Электрон почта зулми” китобида огохлантирганидек, технология ривожланиши билан “биз аста-секин иш кунимизни қайта ташкиллаш ёки унинг жорий ҳолатига карши бўлиш, шикоят қилиш қобилиятини аста-секин йўқотмоқдамиз”. Электрон почта мутлак ғолиб. Каршилик бехуда.

Мазкур стратегия бундай тақдирга тан беришга карши чорадир. Ушбу воситадан батамом воз кечада олмасангиз

ҳам, онгингизни түлік әгаллашига йүл берманг. Қуйида дикқатингиз ва вактингизни бу технология таъсиридан қандай халос қилиш ва Фриман аниклаган эркинлигинизнинг емирилишидан сақланишга ёрдам берувчи учта маслаҳат бераман. Қаршилик бехуда эмас: Электрон алоқаларни тасаввур килганингиздан ҳам күра күпрок назоратга олишингиз лозим.

Биринчи маслаҳат: Сизга электрон почта орқали хабар юборадиган одамларни күпроқ ишилашига мажбурланг.

Аксарият нобадиний асар ёзувчилари билан боғланиш жуда осон. Улар үз муаллифлик веб-сайтларида электрон почта манзилларини күрсатып, таклиф ва сұровлар бўлса, мурожаат қилиш мумкинлигини айтади. Ҳатто кўплари шундай фикр-мулоҳазалар олиб туришни содик ўкувчиларини кўпайтириш йўли деб билади. Аммо гап шундаки, мен бу фикрга кўшилмайман.

Менинг веб-сайтимдаги “боғланиш учун” бўлимига кирсангиз, электрон почта манзилини топмайсиз. Аксинча, мавзуга қараб, боғланишингиз мумкин бўлган кишиларнинг рўйхатини берганман: муаллифлик ҳуқуқлари бўйича вакилим, сұхбатларга чакириш бўйича сўровларга бошқа бир вакилим. Мабодо менинг үзим билан боғланишни жуда истасангиз, маҳсус мақсадлар учун почта манзилимни беришим мумкин, фақат жавоб олишингиз эҳтимоли паст бўлиши шарти билан:

Агар ҳаётимни янада қизиқарлироқ қилувчи қандайдир таклиф, имконият ёки гоянгиз бўлса, interesting@calnewport.com манзилига жўнатинг. Юқорида келтирганим сабаблар туфайли фақат иш жадвалим ва қизиқишингизга мувофиқ келувчи таклифларга жавоб қайтараман.

Бу ёндашувни “жўнатувчи фильтри” деб атайман, чунки улар мен билан боғланишдан олдин ёзмоқчи бўл-

ганларини ўзлари фильтрласынлар. Бу фильтр почтани текширишга кетадиган вақтимни сезиларли кисқартыради. “Жүнатувчи фильтри”ни күллай бошламасымдан илгари менинг ҳам сайтимда электрон почта манзилим ёзиғлиқ турарди ва талабалардан, карьерасини мустаҳкамлаш илинжидаги ходимлардан бир дунё турли-туман хатлар олардим. Уларга ёрдамим тегишидан мамнун эдим, бирок уларнинг сони ошиб кетди. Жүнатувчиларнинг савол ёзишга кетадиган қисқа вақтидан фарқли ўлароқ, менинг уларга масалани батафсил тушунтириб беришим анча вақт оларди. “Жүнатувчи фильтри” шундай ёзишмаларни камайтириди ва почта күтимга бетўхтов келувчи хатлар сони кескин пасайди. Ўкувчиларимга ёрдам беришга бўлган ўз қизиқишимга келсак, мен бу энергияни сал бошқачароқ томонга йўналтиридим. Масалан, ҳар қандай талабага менга савол юборишига имкон яратиш ўрнига, ҳозир оз сонли талабаларга очикман, уларга ҳар томонлама устозлик қиляпман.

“Жүнатувчи фильтри”нинг яна бир афзаллиги шуки, у жавобни кутмасликка ўргатади. Ўкувчиларга айтган энг муҳим гапим шу: “иш жадвалим ва қизиқишимга мувофиқ келувчи таклифларга жавоб қайтараман”. Бу аҳамиятсиз бўлиб туюлиши мумкин, аммо хат юборувчилар ўз айтмоқчи бўлган гаплари ҳақида қандай ўйлашига таъсир қиласди. Электрон почта борасидаги ҳозирги ижтимоий қараш шундан иборатки, агар сиз таникли бўлмасангиз, кимдир сизга бирор хат юборса, унга жавоб қайтаришингиз шарт. Шу боис, кўпчилик учун хатга тўла почта кутиси катта мажбурият ҳиссини уйғотади.

Агар хат жўнатувчиларни жавоб қайтармаслигиниз мумкинлиги ҳакида аввалдан огоҳлантирангиз, бу энди бошқа гап. Келган хатлар эндиликда бўш вақтда қараб чиқишингиз мумкин бўлган имкониятлар тўпламига айланади, яъни ўзингизга маъқул келгани билан шугулланасиз. Аммо ўқилмаган хатлар энди мажбурият ҳиссини уйғотмайди. Агар хоҳласангиз, барчасини эътиборсиз

колдиришингиз мумкин ва ҳеч қандай нохушлик бўлмайди. Психологик жиҳатдан, ўзингизни эркин ҳис этасиз.

“Жўнатувчи фильтри” стратегиясини кўллай бошлаганимда, менинг вақтим ўкувчимнидан қадрлироқ дегандек бўлиб, уларни ранжитиб қўймаяпманми дея иккиландим ҳам. Аммо бу хаёл ўринсиз бўлиб чиқди. Аксарият одамлар кимдан ҳат олишни ўзингиз ҳал қилиш хуқуқига эга эканингизни ҳурмат қиласди, чунки улар ҳам худди шу хуқуқдан фойдаланишини истайди. Энг муҳими, одамлар аниқликни қадрлайди. Кўпчилик одамлар агар умид килмаса, жавоб келмаса ҳам хафа бўлмайди (умуман олганда, жамоатчиликка кам кўринадиганлар, масалан, муаллифлар одамлар ўз ҳатларига келган жавобга қанчалик аҳамият беришини бўрттиворади).

Баъзи ҳолларда, агар одамлар жавоб беришингизга умид килмаса, жавоб бериб қолган вактингизда сизга ишончи ва ҳурмати ошади. Масалан, бир онлайн нашр муҳаррири минг истиҳола билан (менинг фильтрим сабабли) мени меҳмон блогер сифатида ўз нашрига материал беришимни сўраб ҳат жўнатибди. Менинг жавоб берганим унинг учун кутилмаган бўлган. Унинг ушбу ҳолат бўйича умумий холосаси шундай:

Шундай қилиб, мен Кэлга нашримизда ёзib туришни хоҳлайсизми деган мазмунда электрон почта орқали муроҷсаат қилганимда, жавобдан унчалик умид қилмагандим, чунки унинг меҳмон ёзувчи сифатида ёзишига хоҳиши сезилмасди, шу боис жавоб келмаса ҳам ташвиши чекмасдим. Кейин, у жавоб бергач, ҳаяжонга тушибдим.

Менинг “жўнатувчи фильтри” усулим умумий стратегиянинг фақат бир намунасиdir. Технология бўйича стартапларни маблағ билан таъминлаш бўйича кампаниялар ўтказиш эксперти, маслаҳатчи Клей Хербертни олайлик. Бу соҳа маслаҳат сўраб мактуб йўлловчиларни кўп ўзига жалб киласди. “Жўнатувчи фильтри” ҳақида

“Forbes.com”да чиққан мақолада айтилишича: “Вакти келиб, унга мурожаат қилаётган одамлар сони унинг (Хербертнинг) кутганидан ошиб кетди, шу боис у ёрдам сўраб мурожаат қилаётганларнинг масъулиятини оширадиган фильтрларни яратди.”

Унинг ҳам мақсади меники каби бўлган эса-да, Хербертнинг фильтрлари бошқачароқ зди. У билан боғланиш учун бермоқчи бўлган саволингизга аввал жавоб берилмаганини “Кўп сўраладиган саволлар” рўйхатидан текширишингиз керак (Херберт фильтрларни ўрнатмагунга қадар, жавоб берилган саволлар тақрор сўралаверарди). Агар “Кўп сўраладиган саволлар”дан жавоб топа олмасангиз, у сиздан анкета тўлдиришингизни сўрайди, бу эса сизнинг саволингиз унинг соҳасига мос келишини аниқлашга ёрдам беради. Ушбу босқичдан ўтганларга Херберт билан боғланишдан аввал бироз тўлов амалга ошириши кераклиги айтилади. Бу тўлов қўшимча даромад топиш учун эмас, балки маслаҳат олиш ва унга амал қилишга жиддий бел боғлаганларни танлаш учун киритилган. Хербертнинг фильтрлари унга одамларга ёрдам бериш ва, айни чоғда, қизиқарли имкониятларга дуч келишига имкон беради. Шунингдек, келувчи хатларни кўриб чиқса бўладиган даражада камайтиради.

Яна бир мисол сифатида машхур “Real Man Style” блогини юритадиган Антонио Центенони олайлик. Центенонинг “жўнатувчи фильтри” икки босқичдан иборат. Агар сизда савол бўлса, уни оммага кўринадиган жойга кўясиз. Центено бир хил саволга тақрор ва тақрор шахсий ёзишмаларда жавоб бериш бефойда деб билади. Агар сиз ушбу босқичдан ўтсангиз, у учта ваъдани бажаришни сўрайди:

- Мен Антониога 10 дақиқада жавобини “Google”да қидириб топса бўладиган саволни бермайман;
- Мен ўзимнинг унга алоқадор бўлмаган бизнесимни тарғиб қилиш учун Антониога спам жўнатмоқчи эмасман.

• Агар Антонио 23 соат ичидә жавоб берса, мен бирор ихтиёрий нотаниш одамга яхшилик киламан.

Сиз ўз хатингизни киритишингиз мумкин бўлган хабарлар ойнаси ушбу уч ваъдани тасдиқламагуningизча кўринмайди.

Хулосаласак, электрон почта асосидаги технологиялар ўзгарувчандир, аммо ушбу технологияни қандай қўллашни кўрсатадиган хозирги тушунчалар суст ривожланган. Барча хабарлар, мақсади ва жўнатувчисидан қатъи назар, бир жойга тушади ва ҳар бир хабар ўз вактида жавоб берилишга лойик кўрилади – булар бориб турган самарасизлиkdir. “Жўнатувчи фильтри” – ахволни яхшилашда, айника, сафи кенгайиб бораётган, кўп хат қабул килувчи ва айни дамда қандай қабул килишни ўзлари ҳал кила оладиган тадбикорлар ва фрилансерлар учун кичик, аммо фойдали қадам. (Шунингдек, бундай қоидалар йирик ташкилотларда офис ичидаги мулоқот учун ҳам жорий этилишини истардим, лекин иккинчи бобда келтирилган сабабларга кўра, биз бунга етгунимизча ҳали анча бор.) Агар шундай инсонлардан бири бўлсангиз, “жўнатувчи фильтри”ни вақтингиз ва дикқатингизни назоратга олиш усули сифатида бир ўйлаб кўринг.

Иккинчи маслаҳат: Электрон почта хатларини юборганингизда ёки уларга жавоб берганингизда кўпроқ ишланг.

Куйидаги одатий электрон мактубларга зътибор беринг:

Биринчи хат: “Ўтган ҳафта сизни учратганим жуда яхши бўлди. Муҳокама қилган баъзи масалаларимизни қаҳва устида чукурроқ кўриб чикишни истардим. Бир финжон қаҳвага нима дейсиз?”

Иккинчи хат: “Сўнгти ташрифим давомида муҳокама қилганимиз тадқиқот муаммосига қайтишимиз керак. Қаерга келиб қолганимизни менга эслатиб юборинг.”

Учинчи хат: “Үша мухокама килинган маколани тахлил килишга уриниб күрдим. Униям жүнатдим. Нима дейсиз?”

Ушбу уч мисол күплаб аклий мөхнат ходимларига таниш бўлса керак, чунки булар почта кутиларини тўлдирадиган күплаб хатлар намунасиdir. Улар, шунингдек, потенциал самарадорлик йўлидаги минадир, уларга қандай жавоб беришингиз ёзишма яна қанча вакт давом этишига таъсир килади.

Хусусан, савол шаклидаги ўша электрон хатларга ўша заҳоти киска жавоб қайтариб, кутидан ўчириб ташлашни истайсиз. Тез кайтарилган жавоб мувакқат енгиллик беради, чунки сиз зиммангиздаги юқдан сокит бўлиб, хатни уни жўнатувчига йўллагансиз. Аммо бу енгилликнинг умри киска, чунки бу масъулият қайта ва қайта ўзингизга келаверади, вактингиз ва эътиборингизни еб битиради. Шунинг учун, ушбу турдаги хатга дуч келганда дарров жавоб беришдан олдин бир нафас тўхтаб, ўзингизга савол беринг:

Ушбу хат орқали қандай лойиҳа назарда туттилмоқда ва лойиҳадан мувваффақиятли натижса (ёзнишмаларнинг ҷўзилиб кетмаслиги маъносида) чиқариш учун энг тўғри йўл қайси?

Ушбу саволга ўзингиз учун жавоб топгач, шошмаршарлик билан киска жавоб бериш ўрнига ўша энг тўғри йўлни тушунтирувчи жавоб ёзинг. Имкон қадар хозирги ва кейинги боскични айтинг. Хатларга бу шаклда жавоб беришни мен “жараён-марказти ёндашув” деб атайман. Бу сиз кабул киладиган электрон хатлар сонини камайтиради, диккаг чалғишиларнинг ҳам олди олинади. Ушбу жараённи ва у қандай самара беришини яхширок тушуниш учун юкоридаги уч электрон почта хатларига “жараён-марказли ёндашув” асосида берилиган жавобларни кўриб чикинг:

Биринчи хатга жавоб: “Қаҳвага йўқ демасдим. Келинг, университет ҳудудидаги Старбаксда учрашайлик. Қуйида

келгуси ҳафтада бўш бўладиган икки кунимни қайд қилиб қўйдим. Ҳар бир кун учун уч хил вактни қўрсатдим. Агар ўша кун ва вактдан қай бири маъқул келса, менга хабар беринг. Учрашувга розилик жавобингизни ўйлаб қўраман. Агар ўша кун ва вакт тўғри келмаса, қуйидаги ракамга қўнғирок қилинг ва иккимизга ҳам мос вактни келишинб оламиз. Учрашувни интизорлик билан кутаман.”

Иккинчи ҳатга жавоб: “Мен бу муаммога қайтишимиз лозимлигинга қўшиламан. Мана менинг таклифим...

Кейинги ҳафтанинг бирор кунида, ушбу муаммо муҳокамаси ҳакида эслаган барча нарсаларингизни менга электрон почта оркали юборинг. Ушбу хабарни қабул килгандан сўнг, мен лойиха учун маълумотнома тузиб, менга юборган маълумотларингизни ҳам умумлаштириб қўшиб қўяман. Ҳужжатда кейинги икки ёки уч истиқболли боскичларни ажратиб қўрсатаман.

Кейин бир неча ҳафта давомида навбатдаги боскичларни қайта қўриб чиқишимиз мумкин. Шу максадда бир ойлик қўнғироклар режасини тузишни маслаҳат бераман. Қўйида қўнғирок қилишингиз мумкин бўлган саналар ва вактларни қайд қилдим. Ўзингизнинг қайдларингиз билан жавоб берганингизда, сизга мос келадиган сана ва вактни ҳам белгиланг ва ушбу жавобни қўнғироклар учун тасдиқ деб қабул қиласман. Мен ҳам ушбу муаммонинг ҳал килинишини кутяпман.”

Учинчи ҳатга жавоб: “Менга мурожаат қилганингиз учун ташаккур. Ушбу маколанинг кораламасини ўқиб чикаман ва сизга жума куни (ўнинчи санада) таҳрирланган нусхасини қўшимча изоҳлар билан жўнатаман. Жўнатадиганим нусхани кўлимдан келганча таҳрирлайман, ўзингиз қўриб чиққанингиз маъқул деб ўйлаганим жойларини белгилайман. Зарур жойларига сайқал бериб, якуний коралама вариантини топширинг, шунинг учун бу ишларни ўзингизга қолдираман – бу хабарга жавоб ёзишингиз ёки таҳрирларни қайтарганимдан кейин мен

билин яна боғланишингиз шарт эмас, албатта агар бирор мухим муаммо чиқиб қолмаса.”

Ушбу намуна жавобларини ёзиши хатда назарда тутилган лойиҳани аниқлаштиришдан бошладим. Эътибор беринг, бу ерда “войиҳа” сўзи кенг маънода ишлатилган. У тадқикот мавзуси ишланиши бўйича илгарилаш (иккинчи мисол) каби катта ва аник-равshan лойиҳаларни қамраб олиши мумкин, аммо у кофе устида учрашувни ташкил этиш (биринчи мисол) сингари кичик логистик масалаларга ҳам яхши мос тушади. Ёзишмалар сонини камайтирган ҳолда бирор масалани тугал ҳал қилиш жараёнини бир-икки дақиқа ўйлаб оламан. Якуний қадам бу жорий ҳолатни ва келгусида нима қилишни ифодаловчи жавоб хати ёзишдир. Ушбу мисоллар электрон почтага қандай жавоб бериш ҳақиқадир, аммо улар умуман бошидан электрон хат ёзишга ҳам тааллуқли.

Электрон почта масаласида “жараён-марказли ён-дашув” ушбу технологиянинг вактингиз ва дикқатингизга таъсирини сезиларли камайтириши мумкин. Бунга эса икки сабаб мавжуд. Биринчидан, бу электрон почтангиздаги хатлар сонини сезиларли камайтиради (агар эҳтиётлик билан жавоб ёзмасангиз, қахва устида учрашувни келишишнинг ўзига икки-уч кун бир неча марта хат ёзиб, хат олишингиз керак бўлади). Бу ёндашув эса ўз навбатида почтангизни текширишга кетадиган вактингиз ва аклий энергиянгизни тежайди.

Иккинчидан, Дэвид Алленнинг таъбири билан айтсак, жараён-марказли хат лойиҳага нисбатан ноўрин ташвишларга ҳам дархол чек қўяди. Сиз юборган ёки қабул қилган электрон хат орқали лойиҳа бошланса, у сизнинг онгингизда муким ўрнашиб олиб, худди олдингиздаги ликопчага қўйилгандек, унга дикқат қаратишингизни ва у билан шуғулланишингизни эслатиб тураверади. Мазкур усул эса ушбу ҳолатнинг олдини олади. Бутун жараённи биттада аниқлаштириш, вазифалар рўйхати ва тақвимга

ўзингизга тегишли мажбуриятларни қўшиш ва иккинчи томонни тезлаштириш миянгизнинг қачонлардир лойиха талаб қилган ҳолатга қайтишига имкон беради. Камрок ақлий толиқиши теран фикрлаш учун кўпроқ ақлий ресурс ортиб колишини англатади.

Жараён-марказли электрон хатлар дастлаб табиий кўринмаслиги мумкин. Биринчидан, улар хатга жавоб ёзишдан олдин ўйлаб олишга вакт талаб қилади. Бунда электрон хатларга кўп вакт сарфланадиган туюлади. Аммо эсда тутиш лозим жиҳат шуки, ушбу ҳолатда сарфланадиган кўшимча 2-3 дақиқангиз кейинроқ кераксиз хатларни ўкиш ва жавоб қайтаришга кетадиган кўпроқ вақтингизни тежаб қолади.

Бошка бир масала, жараён-марказли хатлар қуруқ ва сунъий туюлиши мумкин. Электрон почта ҳакидаги анъанавий қарашларга кўра, ёзишмалар табиий, оддий гаплашиб ўтиришга ўхшаш бўлиши лозим. Бу эса “жараён-марказли ёндашув”даги тизимли режалар, қарорларга зиддир. Мабодо бу сизни кизиктирса, хатларингиздаги мулоқот мұқаддимасини узуроқ қилишни маслаҳат бераман. Ҳаттоқи, хатнинг жараён-марказли қисмини мулоқотнинг кириш қисмидан чизик билан ажратишингиз ёки унинг техник оҳанги контекстда янада мувоғиқ кўриниши учун уни “таклиф килинадиган кейинги қадамлар” дея белгилаб қўйишингиз ҳам мумкин.

Охир-окибат, бу кичик қийинчиликлар ўзини оқлади. Электрон почта хатлари орқали таклиф килинган масалаларнинг ўзига кўпроқ эътибор қаратсангиз, ушбу технологиянинг аслида муҳим ишларга салбий таъсирини камайтирган бўласиз.

Учинчи маслаҳат: Жавоб берманг.

МТИ битирувчиси сифатида таниқли академиклар билан алоқада бўлиш имконига эга бўлдим, шу аснода кўпчиликнинг электрон почтага нисбатан жуда ғалати ва кам учрайдиган ёндашувини пайқадим: улар электрон хат

олгач, одатда жавоб қайтармас экан.

Вақт ўтиши билан бу одат ортидаги фалсафанинг тагига етдим: Жўнатувчи ўз хатига жавоб қайтарилиши муҳимлигига қабул қилувчини ишонтира олиши керак. Агар ишонтира олмасангиз ва профессорнинг жавоб беришга кетадиган куч сарфини камайтирмасангиз, жавоб ололмайсиз.

Масалан, мана бу электрон хат институтдаги кўплаб таникли ўқитувчиларни жавоб беришга ундан олмайди:

“Салом профессор! Бироздан сўнг сиз билан <Х мавзуси> ҳақида гаплашмоқчи эдим. Вақтингиз борми?”

Ушбу хатга жавоб бериш жуда кўп меҳнат талаб қиласди (“Вақтингиз борми? деган саволга тезда жавоб бериш мушкул). Шунингдек, ушбу сухбат профессорнинг вакт ажратишига арзиши ҳақида бирор сўз йўқ. Ушбу танқидни ёдда туттган ҳолда, худди шу хатнинг жавоб қайтарилишга арзийдиган версиясига қаранг:

“Салом профессор! Мен илмий раҳбарим <профессор Й> билан <Х мавзуси>га ўхшааш лойиҳа устида ишламоқдаман. Пайшанба куни иш вақтингиз тугашига ўн беш дақиқа қолганда оғисингизга ўтиб, ҳозиргача нима иш қилганимиз ҳақида айтиб берсам, бу сиз шуғуланаётган лойиҳага ҳам асқатиши мумкинми-йўқми кўрсак, нима дейсиз?”

Биринчи хатдан фарқли ўлароқ, бунисида учрашувнинг аниқ мақсади кўрсатилган бўлиб, хатни қабул қилувчи ҳам жавоб бериши кулагай.

Ушбу маслаҳат, касбий ҳолатингиздан келиб чиқиб, имкон қадар электрон хатга ўзгача ёндашишни талаб қиласди. Бу борада асқатиши учун қайси хатларга жавоб бериш керак ва қайси бирига жавоб шарт эмаслиги ҳақидаги қўйидаги уч қоидани татбиқ қилиб кўринг:

Ўқитувчининг электрон хатларни саралаши: Агар

куйидагилар мавжуд бўлса, хабарларга жавоб берманг:

- Хат мужмал ёзилган ёки унга оқилона жавоб бериш жуда мушкул;
- Бу сизни қизиқтирадиган савол ёки таклиф эмас.
- Сиз жавоб берсангиз ёки бермасангиз ҳам ҳеч қандай наф ёки нохушлик келтирмайди.

Шундай бўлса ҳам, жуда кўп истисноли вазиятлар мавжуд. Масалан, агар компаниянгиз бош директоридан сизга умуман дахли йўқ лойиха ҳақидаги дудмол хат келса, албатта жавоб ёзасиз. Аммо ушбу истисно ҳолатлардан ташқари, ўқитувчиларга хос ёндашув жавоб бериш ёки бермасликда қаттиқкўл бўлишни тақозо қиласи.

Аввалига ушбу маслаҳат нокулай бўлиши мумкин, чунки бу электрон почта ҳақидаги умумий тушунчага терс қелади: жавоблар унинг аҳамияти ёки мақсадга мувофиқлигидан қатъи назар, барибир кутилади. Ушбу ёндашувни кўлласангиз, айрим кўнгилсизликлар бўлиши мумкин. Баъзи одамлар электрон хатга жавоб берилмаса, нима бўлаётганини тушунмаслиги, ҳатто хафа бўлиши мумкин. Ёзувчи Тим Феррис ёзади: “Кичик нохушликлар бўлиб туришига одатланинг. Агар шундай йўл тутмасангиз, ҳаётни ўзгартирадиган буюк ишларга вақт тополмайсиз.” МТИ профессорлари кашф этганидек, одамлар сизнинг мулокот қилиш борасидаги одатларингизга тезда мослашишини англасангиз тасалли топасиз. Уларнинг шошма-шошарлик билан ёзилган хатларига жавоб бермаганингиз, эҳтимол, улар учун ҳаётдаги энг муҳим воқеа эмасдир.

Ушбу ёндашувни кўллаб, бироз нокулайликларни бошдан кечиргач, албатта унинг мукофотини ҳам ҳис қила бошлайсиз. Электрон почта юки остида қолиш муммосини ҳал қилиш юзасидан икки тур масала мавжуд. Бирига кўра, электрон хатларни юбориш янада кўпроқ электрон хатлар ёзилишига сабаб бўлади деса, бошқаси мужмал ёки аҳамиятсиз электрон хатлар билан курашиш

стресснинг асосий манбаи эканлигини айтади. Юкорида таклиф килинган усул иккала масалага ҳам ўринли жавоб беради, яъни камроқ электрон хатларни юбориб, қийинларини эътиборсиз колдиринг ва шу оркали вақтингиз ва эътиборингизни почта кутисидан озод килинг.

ХУЛОСА

“Microsoft”га асос солиниш тарихида кўп ва хўб гапирилган, афсонага ҳам айланышга улгурди. 1974 йилнинг қишида Ҳарварднинг ёшгина талабаси Билл Гейтс “Popular Electronics” муковасида дунёдаги биринчи шахсий компьютер бўлган “Алтаир”ни кўриб қолади. Гейтс машина учун дастурний таъминот яратиш имконияти борлигини англайди-ю, Пол Аллен ва Монте Давидофф билан кейинги саккиз ҳафта ичиди “Алтаир” учун BASIC дастурлаш тилининг версиясини яратди. Ушбу воеа кўпинча Гейтснинг акл-идрохи ва қатъияти намунаси сифатида тилга олинади, аммо охирги интервьюлар унинг муваффакиятида ҳал қилувчи роль ўйнаган яна бир хусусиятни очиқлади: Гейтснинг хадсиз теран ишлай олиш қобилияти.

Уолтер Айзексон ўзининг мазкур мавзуга оид 2013 йилда “Harvard Gazette”да эълон қилган мақоласида тушунтирганидек, Гейтс ушбу икки ой давомида шу қадар интенсив ишлаганки, кодларни ёзиб ўтириб, клавиатура устида ухлаб қоларди. Шунда ҳам бир-икки соат ухлаб, дарров уйғонар ва келган жойидан давом этарди. Бу ҳолатни унга ҳамон койил қилувчи Пол Аллен “буюк диққат жамлаш маҳорати” дея таърифлайди. Айзексон “Инноваторлар” номли китобида кейинчалик Гейтснинг теранликка бўлган ўзига хос мойиллиги ҳакида қуйидагича хулоса қилди: “Гейтсни [Аллендан] ажратиб турадиган

белги унинг дикқатни жамлай олиши эди. Алленнинг мияси жуда кўп ғоя ва кизиқишилар билан тўла эди, Гейтс эса бир ишга киришса, шунга муккасидан кетарди.”

Гейтснинг бўлинмас дикқати ҳақидаги шу ҳикоя теран меҳнат аҳамиятини яққол тасдиклайди. Тинимиз ривожланаётган ахборот асрининг асов оқимидан нолиш жуда осон. Орамиздаги эскиликни кўмсовчилар телефонга муккамиздан кетганиligimizdan дарғазаб бўлиб, сокин, оғир карвон ўтмишни кўмсайди, технология ишқибозлари эса уларни зерикарлиликни кўмсаш ва лудчиликда айблайди ва ахборот алмашинуви утопик келажак пойдевори деб ишонади. Маршалл МакЛухан дейдики, “восита – бу хабар”, аммо бизнинг ушбу мавзулардаги муҳокамаларимиз ахлоқий тус олган, сиз “Facebook” билан бир кемада бўласиз ёки унга ўз чўкишимиз тимсоли сифатида қарайсиз.

Ушбу китобнинг кириш қисмida таъкидлаганимдек, менинг бу мунозарага қизикишим йўқ. Теран ишларга содиклик ахлоқий масала эмас ва фалсафий фикр ҳам эмас, бу дикқатни жамлаш қобилияти ҳақиқий кимматга эга ишларни амалга оширадиган маҳорат эканлиги тасдидидир. Теран меҳнат муҳимлиги чалғишиларнинг зарарли эканлиги сабабли эмас, балки Билл Гейтсга бир семестрдан оз вакт ичida миллиард долларлик саноатни бошлаш имконини берганлиги учун ҳам муҳимdir.

Бу мен учун ўз тажрибамда шахсан қайта ўргангандек яна бир дарс бўлди. Ўн йилдан ошиқ вакт давомида теран ишлашга иштиёқманд бўлсам ҳам, ҳануз унинг кучи мени ҳайратда қолдиради. Бу маҳоратга илк марта дуч келган ва биринчи ўринга қўйган пайтим, яъни магистратура босқичида ўқиётганимда, белгиланган иш соатидан ортиқ ва дам олиш кунлари ишламаганимда ҳам, теран иш шарофати билан икки илмий мақола эълон килдим (талаба учун юкори натижа).

Профессорлик босқичига ўтиш яқинлашган сари ташвишга туша бошладим. Талаба ва фан доктори си-

фатида мажбуриятларим кўп эмасди – кунимнинг аксарият кисмини ўзим истаганча ўтказишим мумкин эди. Фаолиятимнинг кейинги боскичида бу қулайликни йўқотишимни билардим ва самарадорлигимни саклаб қолиш учун етарлича теран ишларни тигиз иш жадвалимга кирита олишимга ишончим комил эмасди. Ташвишларга кўмилиб ўтириш ўрнига, бу борада бирор нарса қилишга қарор килдим – теран меҳнат қилиш маҳоратимни мустаҳкамлаш режасини туздим.

Ушбу машкларни МТИда ўтаётган сўнгти икки йилим мобайнида бажардим, ўшандা профессорлик лавозимига ҳаракат қилаётган фан доктори эдим. Менинг асосий мақсадим иш жадвалимни янада қисқартириб, профессорликдаги чекланган бўш вактимга мослаштириш эди. Кечаси ишламаслик ҳакидаги қоидамга кўшимча, куннинг ўртасида югуриб келиш ва квартирамда тушлик қилиш учун тушлик вақтини узайтирдим. Шунингдек, тўртинчи китобим “Эътиборсиз қолдириша олмайдиган даражада яхши бўлинг”ни ёзиш бўйича ҳам шартномага имзо чекдим. Бу лойиха ҳам каттагина вактимни оларди.

Ушбу янги чекловларнинг ўрнини босиш учун теран ишлаш қобилиятимни чархлаб олдим. Теран иш билан шуғулланиш соатларини алоҳида блок қилиб олдим ва бу блокка бошқа юмушлар қўшилиб қолишига йўл қўймадим. Шунингдек, ҳар хафта пиёда юриб ўтказган вактим мобайнида фикрларимни тартибга келтириш маҳоратимни ривожлантирдим (самарадорлик учун кони фойда маҳорат) ва дикқатимни жамлаш учун холи жой қидирадим. Хусусан, ёз пайтида ўқиш даврида жуда гавжум бўлиб қолувчи улкан Баркер муҳандислик кутубхонасида ишлардим, кишда эса сокин, кўздан пана жойларни қидириб, охир-окибат кичик, аммо шинамгина Люис мусиқа кутубхонасини маъкул кўрдим. Ҳаттоқи, ўша вактда сарф қилинган пул жиддий ишлашга ундейди, деган умидда математик исботлар устидаги машклар учун 50 долларга катак блакнот ҳам сотиб олганман.

Теранликка бу қадар кучли ургу берганим қанчалик муваффакият олиб келганидан ўзим ҳам ҳайрон қолдим. 2011 йилнинг кузида Жоржтаун университетида информатика профессори сифатида иш бошлаганимдан сўнг, мажбуриятларим кескин кўпайди. Аммо давомий машклар оркали бунга аллақачон тайёргарлик кўриб қўйгандим. Нафакат тадқиқот маҳсулдорлигини сақлаб қолдим, балки уни янада яхшилашга ҳам эришдим. Магистрантлик давримда йилига иккита мақола ёзган бўлсам, бу кўрсаткич энди йилига ўргача тўрттага етди.

Бундан анча таъсиrlанган бўлсам ҳам, аммо кўп ўтмай теран ишлашнинг ҳақиқий чўққисига ета олмаганимни билдим. Жоржтаунда профессор сифатида иш бошлаган давримнинг учинчи йили, яъни 2013 йилнинг кузидан 2014 йилнинг ёзигача бўлган вақт мобайнида теран меҳнат қилиш одатимга қайтиб, уни янада такомиллаштириш учун кўпроқ имкониятларни қидира бошладим. Ана шу ҳаракатларимга асосий сабаб – сиз ҳозир ўкиётган китоб бўлиб, аксарият қисми худди шу даврда ёзилган. Албатта, етмиш минг сўздан иборат қўлёzmани ёзиш шундоғам тифиз иш жадвалимни янада таранглаштириди, илмий ишларим самарадорлигига путур етишини истамасдим. Теранликка мурожаат қилганимнинг иккинчи сабаби – доимий профессорлик лавозимини эгаллаш жараёни эди. Доимий профессорликка ўтишим бўйича ҳужжатларимни топширишга бир йил муддат ва икки ишни нашр қилиш қолганди. Бу вақт, бошқача қилиб айтганда, кобилиятларим тўғрисида баёнот бериш пайти эди (шу билан бирга, доимий таркибдаги профессор бўлгунимгача охирги йилда оиласизни иккинчи фарзанд билан кенгайтиришни ҳам режалаётгандик). Теранликка яна қайттанимнинг охирги сабаби, тан олишим керак, қайсаrlигим эди. Кўп ҳамкасларим кўлга киритаётган нуфузли грантни ютиб олиш учун топширган ҳужжатларим рад этилди. Ҳафа бўлдим, уялдим, лекин шунчаки шикоят қилиш ёки ўзимдан шубҳаланиш ўрнига, ўша грант дастурида муваф-

фақиятга эришолмаганим эвазига нима қилаётганимни аниқ билишимни якқол күрсатиш мақсадида чоп қилинаётган ишларим сони ва сифатини ошириб бордим.

Аллақачон моҳир теран меҳнат қилувчи одамга айланыб улгурган бўлсам-да, юкоридаги уч омил мазкур одатимни охиригача кучайтиришга ундади. Кўп вақт оладиган ишларни рад қилишда анча қатъиятим ошди, офисимдан ташқаридағи холи жойларда ишлай бошладим. Теран ишга ажратилган соатларимнинг ҳисобини иш столим ёнидаги кўзга яқин жойга қайд қилиб борарадим, агар у керагича тез суръатда ўсмаса хафа бўлардим. Эҳтимол, энг таъсири нарса, МТИдаги аввалги ҳолатимга яна қайтганлигим, бўш вақтим бўлиши билан, у хоҳ итимни сайр қилдириш, хоҳ пиёда юриш бўлсин, ундан фойдаланиб қолишга урина бошладим. Ваҳоланки, илгарилари факат белгиланган муддат яқинлашганда теран ишлаш ҳолатига ўтардим, бу йил эса сал бошқачароқ кечди, деярли ҳар куни, аниқ белгиланган муддат бор ёки йўқлигидан қатъи назар, миямни масалага ечим топишга, унинг оқибатлари ҳақида бош котиришга ундардим. Ҳатто метрода кетаётганимда ва кор кураётганимда ҳам миямда исботлар айланарди, дам олиш кунлари ўғлим мизғиган пайт эса ҳовлига чиқиб ўй сурардим, агар тирбандликда қолиб кетсан, мени қийнаётган ва тинчлик бермаётган муаммолар устида тизимли равишда ишлардим.

Ўтган бир йил мобайнида теран меҳнат машинасига айланыб қолдим ва бу эврилиш натижасидан ўзим лол қолдим. Китобни ёзган ва тўнгич ўғлим икки ёшга қадам қўйган йили кечалари ишлаш чекловига содик қолган тарзда тўккиз илмий мақолани нашр қилдириб, ўртача илмий фаолиятим унумдорлигини икки баравар кўпайтиришга муваффақ бўлдим. Ва айни пайтда аввалик кечқурунлари ишламас эдим.

Тан олишим лозимки, ашаддий теранлик ҳолатида ўтган дастлабки йилим аклий жиҳатдан жуда ҳолдан тойдирди, балки энди бундай инстенсив ишлашни сал пасайтиарман. Аммо тўпланган тажриба ушбу хулоса марказидаги гояни дастаклайди: теран меҳнат кўпчилик ўйлагандан кўра анча муҳим. Ушбу маҳоратга эътиқод Билл Гейтсга янги саноатни яратиши учун кутилмаган имкониятдан фойдаланишга ва менга бир вактнинг ўзида ҳам китоб ёзиб, ҳам илмий фаолиятим унумдорлигини икки баравар кўпайтиришимга йўл очиб берди. Кам сонли аник мақсадлилар жамоасига қўшилиб, кўп сонли чалғиганлар тоифасини тарк этиш – ана шу аник ўзгаришлар киладиган тажрибадир.

Албатта, теран ҳаёт кечириш барчага ҳам мос келмайди. Бу оғир меҳнат ва одатларингизни тубдан ўзгартиришни тақозо этади. Кўпчилик учун тезкор электрон почта оркали ҳабар алмашиб ўтириш, ижтимоий тармолклар оркали маълумот тарқатиш билан зохирдагина банд бўлиш куладир, ҳолбуки, теран ҳаётда уларнинг қўпини орқага ташлаб ишлашингиз лозим. Имконингиз етган қадар энг яхши ишни қилиш ҳам анча нокулай, чунки чирапниб қилган энг яхши ишингиз ҳам ўйлаганингизчалик яхши бўлмаслиги мумкин. Маданиятимиз ҳакида четдан туриб изоҳ бериш унинг ичига кириб, ниманидир яхши томонга ўзгартиришдан кўра осонрок.

Аммо, агар ушбу қуляйлик ва кўркувларни четлаб, аклингизни арзирли нарсаларни яратиш учун ишлатишга тайёр бўлсангиз, шунда ўша теранлик ҳаётни самарадор ва маъноли қилишига ўзингиздан аввалгилар каби гувоҳ бўласиз. Биринчи қисмда ёзувчи Уинифред Галлагердан қуйидагича иктибос келтиргандим: “мен мақсадли ҳаёт кечирмокчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир”. Унинг фикрига тўлик қўшиламан, Билл Гейтс ҳам қўшилади, ушбу китобни тугата туриб, сиз ҳам қўшилишингизга умид киламан.

“ASAXIY BOOKS” ЛОЙИХАСИ ДОИРАСИДА ЧОП
КИЛИНГАН КИТОБЛАР:

1. Жорж Оруэлл, “1984”, 2019, 296 бет.
2. Жорж Оруэлл, “МОЛХОНА”, 2019, 100 бет.
3. Ден Браун, “РАҚАМЛИ ҚАЛЪА”, 2019, 480 бет.
4. Уолтер Айзексон, “СТИВ ЖОБС”, 2019, 624 бет.
5. Малкольм Гладуэлл, “ЗУККОЛАР ВА ЛАНДОВУРЛАР”, 2019, 220 бет.
6. Элиф Шафақ, “ИШҚҚА ОИД 40 ҚОИДА”, 2019, 288 бет.
7. Лара Эдриан “ТҮНГИ ТАШРИФ”, 2019, 240 бет.
8. Стивен Р. Кови, “МУВАФФАҚИЯТЛИ ИНСОНЛАРНИНГ 7 КҮНИКМАСИ”, 2020, 438 бет.
9. Брайан Трейси, “САМАРАДОРЛИКНИНГ 21 ЙҮЛИ”, 2020, 92 бет.
10. Дэниел Киз, “ЭЛЖЕРНОНГА АТАЛГАН ГУЛЛАР”, 2020, 320 бет.
11. Марк Мэнсон, “БЕПАРВОЛИКНИНГ НОЗИК САНЪАТИ”, 2020, 192 бет.
12. Рамита Наваи, “ЁЛГОНЛАР ШАҲРИ”, 2020, 276 бет.
13. Пауло Коэльо, “АЛИФ”, 2020, 308 бет.
14. Тони Шей, “БАХТ ЕТКАЗИШ: МИЛЛИАРД ДОЛЛАРЛИК ИНТЕРНЕТ ДЎКОН ТАРИХИ”, 2020, 298 бет.

КЭЛ НЬЮПОРТ

ДИҚҚАТ: ЧАЛҒИТУВЧИ ДҮНЁДА МУВАФФАҚИЯТ СИРЛАРИ

Инглиз тилидан
Сожида Самандарова
таржимаси

Мухаррир	Х. Йўлдошев
Мусаххилар	Т. Эшбоева
	Г. Қодирова
Дизайнер	А. Умарова
Саҳифаловчи	Х. Йўлдошев

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик хукуки “Asaxiy Books” лойиҳасига тегиши бўлиб, “Asaxiy Books” руҳсатисиз китобни босма, электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Тасдиқнома №5295, санаси: 23.01.2021
Босишига 27.07.2021 да руҳсат этилди. Бичими 84x108/32.
Офсет қогози. Офсет босма. Times New Roman гарнитураси.
Шартли босма таборги 12.09. Босма таборги 7.2. Адади 10000
нусха. Буюртма № Д103.

“Offset print” МЧЖ босмахонасида босилди.
Босмахона ва нашриёт манзили:
Тошкент вилояти, Зангигита тумани, Ўнқўргон кўчаси, 4-уй.