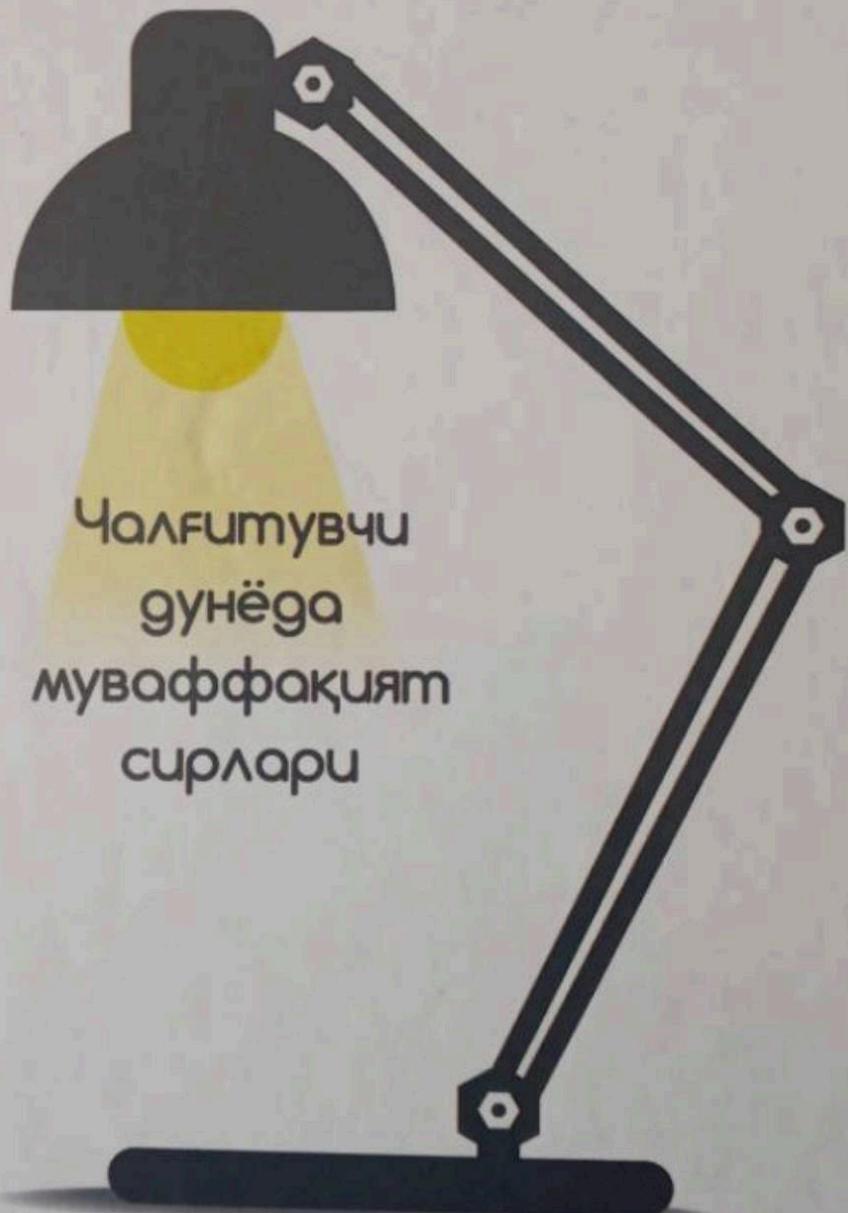


37.037.5.
Н-93.

ДИККАТ



Чалғитувчи
дүнёда
мұваффақият
сирлари

КЭЛ НЬЮПОРТ

32.037.0

Н93

К Э Л Н Й Ю П О Р Т



ДИҚҚАТ

ЧАЛГИТУВЧИ ДҮНЁДА
МУВАФФАҚИЯТ
СИРЛАРИ



Scanned with Fast Scan

Scanned with Fast Scan

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, 2020. 230 бет.

ISBN 978-9943-23-167-2

Таржимон

Сожида Самандарова

Масъул муҳаррир

Хуршид Йўлдошев

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

Электрон почтаю ижтимоий тармоқлар, қўйингки, барча алоқа во-
ситалари дикқатимиз, эътиборимиз ва вақтимиз ўгрисига айланди.
Чалғимай бир иш қилиш оғир бўлиб қолган чалғитувчи дунёда қандай
муваффакият қозониш мумкин? Нима қилсак, сарфлаган вактимиз
ўзимизга каттароқ фойда бўлиб қайтади? Нима қилсак, ишимизнинг
сифати ва унуми ортади? Нега айрим муваффакиятли инсонлар ўзини
алоқа воситаларидан узок тутишга уринади? Бу каби саволларга
Массачусетс технологиялар институти профессори Кэл Ньюпорт ўз
тажрибаси ва кузатувлари асосида жавоб беради. Жамланган диккат
самарали ишнинг мухим куроли, уни бошқариш эса осон эмас. Бу
китобни ўкиб, сершовқин 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, 2020

© Кэл Ньюпорт

МУНДАРИЖА

Кириш

5

Биринчи қисм: Фоя

Теран меңнат қадрли	23
Теран иш ноёбдир	47
Теран ишда маъно бор	67

Иккинчи қисм: Коидалар

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 номли 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. Хиндистонга саёҳати чоғида уйларда медитация учун маҳсус 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 ҳакида.

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 уйқудан турар, бақувват нонуштадан сўнг хосхонасида икки соат давомида ҳеч нарсага чалғимай ёзарди. Туш пайти эса медитация билан шуғулланар ёки атрофдаги қишлоқларга сайд қиласади. Минорага электр сими тортилмагани боис, кун ўз ўрнини тунга бўшатиб берар чоғда мойчироқлардан нур, каминдан иссиқлик таракка бошларди. Юнг одатда соат ўнда уйқуга ётарди. “Бу минорада ором олиш ва янгиланиш хисси бошидан кучли эди”, дерди у.

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

нүктан назаридан қарасак, күлбүйига узлатта чекиниш ишдан қочиш эмас эди. 1922 йили бу мулкни сотиб олға, унинг таътилга чиқиши маблағи ҳам қолмади. Атиги бир йил олдин – 1921 йили у “Психологик турлар” китобини нашр қилдирди. Бу китобда Юнг ва унинг дүсти, устози Зигмунд Фрейд гөйләри ўртасидаги каттариб келаётган тафовутлар жамланган эди. 1920 йилларда Фрейдга қарши чиқиши катта жасорат эди. Ўз китобини янада бойитиш учун Юнг фикрларини тиниклаштириши ва кейинчалик ўзи асос солған 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 англанмаганликни тадқик этишни истарди, аммо бу мақсад чукур ва пухта мулоҳаза юритишина тақозо қиласди, шаҳардаги олатасир хаёт 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 таъсири мутафаккирларидан бирига айланди. Албатта, унинг муваффақиятли бўлишига сабаблар кўп. Аммо кўлингиздаги китобда мен унинг ютукларида муҳим роль ўйнаган, у астойдил бажарган кўйидаги кўникмага дикқат қаратмоқчиман:

Теран иш – ҳеч нарсага чалгимасдан, бор ақлий имкониятни ишга солған ҳолда, чуқур дикқат билан бажарилган ишдир. Бу иш бебаҳо қиймат яратади, маҳоратингизни оширади ва уни ҳар ким ҳам бажара олмайди.

Теран иш интеллектуал қобилияtingизни охирги қатрасигача ишга солишни тақозо қиласди. Психология ва нейрологияда йиллар бўйи олиб борилган тадқиқотлар

натижаларидан биламизки, теран иш билан бирга кечадиган аклий 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 уккан кишиникидек эди. Юнг ўз касбий фаолиятида теран ишлаш учун куч ва маблағ сарфлаб ўрмонда тошдан минора барпо этди. Бу Юнгни кундалик доимий машғулотларидан айириб қўйди. Мейсон Карри ёзишича, Юнгнинг Боллингенга қилган муттасил сафарлари клиникадаги ишлари учун вақт қолдирмасди, “унга ишониб келган беморлари кўп бўлса-да, Юнг кўл силтаб кетишдан ҳеч уялмасди”. Теран иш, гарчи қўшимча масъулиятни англатса-да, унинг дунёни ўзгартириш борасидаги мақсадлари учун ўта зарур эди.

Дарҳақиқат, агар сиз узоқ ва яқин тарихда яшаб ўтган бошқа кучли таъсирга эга шахсларнинг ҳаётини ўргансангиз, теран ишга содиклик кенг тарқалганига амин бўласиз. Масалан, 16-аср ёзувчиси Мишел де Монтеннинг француз кўрғони тош деворларини кўриб турган жанубий минорадаги шахсий кутубхонасида ишлаши бир қарашда Юнгни эсга солади. Марк Твен “Том Сойернинг саргузаштлари” асарининг катта қисмини ўзи ёзни ўтказадиган Нью-Йоркдаги Квари фермасидаги хужрада ёзган. Твеннинг ижодхонаси асосий уйдан шунчалар айро эдики, оиласи уни овқатга чақириб олиш учун анча тер тўкишига 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 – акл бовар қилмас санъаткорона маҳсулдорлик. Ушбу давр мобайнида

Алленнинг компьютери бўлмаган, унинг ўрнига электрон чалғитувчилардан холи ҳолда 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 кўрилганда журналистлар уни топа олмай сарсон бўлган эди.

Гарчи “Ҳарри Поттер” романининг ёзилиш даври технология тараққиёти кенг кенг кулоч ёйган бир пайтга тўғри келган бўлса ҳам, унинг муаллифи Ж.К. Роулинг ижтимоий тармоқлардан анчагина олисда бўлган. Роулинг жамоаси ниҳоят 2009 йил кузида – ёзувчи “Тасодифий бўш жой” асари устида ишлаётганда унинг номидан “Twitter”-да саҳифа очиб юрита бошлади ва дастлабки бир ярим йил давомида кўйилган ягона пост шундай эди: “Бу ҳақиқатан менман, лекин афсуски, бу ерда кўп ёзолмайман, чунки ҳозирда мен учун қалам ва қоғоз афзал.”

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

узоқ ва узлуксиз вақтим бўлса, романлар ёзишим мумкин. Бироқ безовта қилаверишса нима ёзаман? Барҳаёт роман ўрнига кимларгадир жўнатган бир даста электрон почта хатларим қолмайдими?!”

Бошқаларга таъсир ўтказа оладиган шахслар орасида теран ишнинг кўп учрашини алоҳида таъкидлаш лозим, чунки шунда уларнинг иш тарзи ҳозирги замонавий ақлий меҳнат кишиларининг – теран иш аҳамиятини унугаётган қатламнинг иш тарзидан қанчалар фарқ қилиши яққол кўринади.

Ақлий меҳнат ходимларининг теранроқ ишлашга бўлган лаёқати сўнишига яхши баҳона ўйлаб топилган: алоқа тармоқлари. Бу – электрон почта ва СМС алоқа хизматлари, “Facebook” ва “Twitter” каби ижтимоий тармоқлардан тортиб, “BuzzFeed” ва “Reddit” сингари ахборот-кўнгилочар веб-сайтлар тўпламини қамровчи кенг маъноли тушунчадир. Умуман олганда, бундай алоқа тармоқларининг тараккиёти, уларга ақлли телефонлар ва компььютерлар орқали исталган жой ва вақтда боғлана олиш имконияти ақлий меҳнат ходимларининг дикқатини бўлиб юборди. 2012 йилги Маккензи тадқиқотлари натижаларига кўра, ҳозирда битта ақлий меҳнат кишиси ўртacha иш ҳафтасининг 60 фоизини электрон ахборот алмашиш ва интернет қидирувларга сарфлар экан, иш вақтининг қарийб 30 фоизи эса биргина электрон хатларни ўкиш ва жавоб қайтаришга кетар экан.

Бундай бўлинган эътибор узоқ вақт сокин тарзда ақл ишлатишни талаб қиласидиган теран ишга имкон қолдирмайди. Шу билан бирга, замонавий ақлий меҳнат ходимлари ишлашдан ҳам қочаётгани йўқ. Аслида улар ўзларини жуда банд кишилар деб билади. Орадаги тафовутни нима изоҳлайди? Буни теран иш гоясининг тамомила акси бўлмиш бошқа бир турдаги меҳнат орқали изоҳлаш мумкин.

Саёз иши: Ақтүй зўриқиши талаб қылмайдиган, логистик харakterдаги, күтінча chalгишлар билан ҳам бажарыладиган иши. У катта қиймат яраты олмайды ва уни ҳар ким эплаши мүмкін.

Бошқача айтганда, тармок воситалари асрида, ақтүй мөхнат ходимлари теран ишни тобора саёз мүкобилига айлантириб бормокда – худди тармок роутерларига ўшаб узлуксиз равищда электрон хатлар жүнатади ва қабул килади, ўша chalгитувчи воситаларга киска вақт кириб чиқиши учун тез-тез chalгийди. Теран тафаккур талаб қиладиган ишлар – янги бизнес стратегияни ишлаб чиқиши ёки катта грант олиш учун лойиха ёзиш каби салмокли ишлар бундай шароитда chalкаш, пароканда бўлган, сифати хира торған самарани беради. Бундан ҳам ёмони, юзаки ишлашга берилеш ортга кайтмас жараён эканлигини кўрсатувчи далиллар кўпайиб бормокда. Саёз ишлаб вактингизни ўтказиб, бора-бора теран ишлашга бўлган лаёқатингизни умрбод йўқотасиз.

“Интернет менинг диккат жамлаш ва муроҳаза килиш қобилиятимни сусайтирмокда ва мен бу борада ёлғиз эмас эканман”, деган олади журналист Николас Карр ўзининг 2008 йили “Atlantic”да чиқкан тез-тез тилга олинувчи маколасида. Карр ўз муроҳазаларини Пулициер муроҳотининг финалига чиқкан “Саёзлар” китобида янада кенгайтирди. “Саёзлар” асарини ёзиш учун Карр кулбага кўчиб ўтиб, алоқадан батамом узилишига тўғри келди.

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

КИРИШ

диккат талаб қиласидан чалғитиши, айни چогда, дикқатимизни сусайтириши ҳакида сўз боради.

Мавжуд далилларнинг етарлилигини ҳисобга олган ҳолда, мен ушбу китобда уни яна қайта асослашга вақт сарфламоқчи эмасман. Умид қиласидан, тармок воситаларининг теран ишлашга қанчалик салбий таъсир кўрсатиши борасида яқдил бўла оламиз. Шунингдек, бу ўзгаришнинг ижтимоий оқибатлари ҳакидаги давомли баҳслардан ҳам тийиламан, чунки бунақа баҳслар боши берк кўчага етаклайди. Мунозаранинг бир тарафида Жейрон Лэниер ва Жон Фриман каби техно-скептиклар бундай тармок воситалари ҳозирги ҳолатда камида жамиятга зарар етказишидан ташвиш чекаётган бўлса, иккинчи тарафида, Клайв Томпсон сингари техно-оптимистлар уларнинг жамиятни қай даражада ривожлантираётгани ҳакида бонг урмокда. Мисол учун, “Google” хотирамизни сусайтириши мумкин экан, аммо энди кучли хотирага заруриятнинг ўзи йўқ, чунки ҳозир билишимиз керак бўлган нарсаларни ундан осонгина қидириб топишимиз 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 эканлигингизни англаш учун кўпгина усуллар мавжуд. Молиявий маслаҳатчи сифатида иш бошлаганига кўп ўтмай туриб, зиммасига юклатилган вазифаларнинг асосий қисми “Excel” орқали автоматик бажарилиши мумкинлиги Жейсон Бенга сабок бўлди.

Бенин ёллаган фирма кенг қамровли битимларда иштирок этаёттган банклар учун хисобот тайёрларди. (Бен сухбатларимизнинг бирида “Бу иш анча “қизиқарли” туюлади,” деб ҳазиллашганди.) Ҳисобот тайёрлаш жараёни бир неча соат давомида “Excel” электрон жадваллар тўпламига маълумотларни киритишни талаб этарди. У ишга илк келган пайтда, битта хисобот устида ишлашга олти соаттагача вакт сарфларди. (Фирманинг энг тажрибали ходимлари эса ушбу вазифани ярим соатга қолмай битиради). Бу эса Бенга унчалик тўғри келмади.

“Менга ўргатилган усулда жараён жуда мураккаб ва кўп меҳнат талаб қиласарди”, эслайди Бен. У “Excel” дастурининг фойдаланувчиларга умумий вазифаларни автоматлаштиришга имкон берадиган “макрос” деб номланган хусусияти борлигини билиб олди. Шумавзудаги мақолаларни ўқигач, тез орада “Excel”да янги ишчи сахифани очиб, у билан маълумотларни киритишнинг олти соатлик жараёнини битта тугмачани босиш билан алмаштириш мумкин бўлган буйруқлар кетма-кетлигини яратди. Авваллари хисобот ёзиш учун бутун иш куни сарфланган бўлса, эндиликда бунга бир соатдан камроқ вакт етарди. Бен нуфузли Виржиния университетининг иктисад йўналишини тугатганди, ақлли йигит эди ва кўпчилик сингари ёркин карьерага умид қилаётганди. Лекин асосий профессионал маҳорати “Excel” орқали осонгина кўлга киритилишини англаб етгач, мақсадлари пучга чикиши мумкинлигини тушунди. Шунинг учун ҳам у дунёда ўз қадр-қимматини оширишга қарор қилди. Бир канча 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 тасдиқлашим 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 кўйишга тайёргарлик кўриш учун уйига кайтди. Унинг аниқ режаси борлигидан отонаси мамнун бўлса-да, ўғилларининг уйда узок ўтириб колишидан ташвишда эдилар. Шу боис, Бен нима қилиб бўлса ҳам, мураккаб дастурлаш тизимини тез ўзлаштириб олиши зарур эди.

Айнан шу ерда Бен аксар ақлий меҳнат ходимларининг янада юқорилашига тўсқинлик қиласидан муаммога дуч келди. Компьютерда дастурлаш каби мураккаб малакани эгаллаш, чалғишиларсиз, ишга дикқат билан ақлий ёндашишни талаб қиласиди. Дикқатни жамлашга бўлган ўша эҳтиёж Карл Юнгни Цюрих кўли бўйидаги ўрмонларга етаклаган эди. Бу вазифа, бошқача айтганда, теран ишдир. Кўплаб ақлий 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 чуқурроқ тасвирлаш учун Бен молия фирмаси нозири унга берган лойиҳа ҳакида менга гапириб берди. “Улар мендан бизнес режа тузишмни талаб қилишди”, дейа тушунтириди у. Бен бизнес режани қандай ёзишни билмасди, шунинг учун беш хил мавжуд намунавий режаларни топиб ўқишига қарор килди, яъни бошлиқларга нима кераклигини тушуниш мақсадида уларни таққослаб, солиштириб кўрди. Бу жуда яхши фикр эди, лекин у анча қийналди: “Дикқатимни умуман жамлай олмасдим. Шундай кунлар бўлдики, деярли ҳар

бир дақиқани аниқрорги 98 фоиз вактимни интернетда маълумот излаб ўтказардим”, давом этди Бен. Афсуски, бизнес режа лойиҳаси – карьерасининг бошида ўзини кўрсатиш имконияти – бир четга чиқиб қолди.

Ишидан бўшагунига қадар ҳам Бен дикқат жамлаб ишлай олмаслигини яхши билар эди. У дастурлашни ўрганишга киришганида теран ишлашни ҳам ўрганиши кераклигини тушунарди. У қўллаган усул кескин, аммо самарали эди. “Мен компьютерсиз, фақат дарсликлар, ёзув қайдномалари ва рангли қалам бўлган хонага кириб ичкаридан кулфлаб олдим.” У компьютер дастурлаш ҳақидаги дарсликларни мутолаа қилиб, керакли жойларини остига чизиб, фикрларини карточкаларга ёзар, кейин уларни баланд овозда қайтарарди. Дастрлаб электрон воситалардан айри яшаш жуда қийин кечди, лекин ўзига бўлак йўл қолдирмади, кўзлагани материалини ўрганишга мажбур эди ва хонасида уни чалгитадиган нарса йўқлиги айни муддао бўлди. Вакт ўтиши билан у фикру эътиборини бир жойга жамлай бошлади ва борабора ташқи халақитларсиз кунига 5-6 соат вактини хонада ўтириб, янги маҳоратни такомиллаштиришга мунтазам сарфлайдиган бўлди. “Тўлиқ 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 Bootcamp”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. Диққатларини жамлай олмай, ўз вақтида бирор тайинли нарса ўргана олмасди.” У билан дастурда ўқишни бирга бошлаган талабаларнинг ярмигина курсни вактида тамомлади. Ва

ниҳоят, теран меңнат ўз самарасини бериб, Бен нафақат курсни муваффақиятли битирди, балки ўз гурухида энг етакчи талаба бўла олди ва Сан-Францискодаги 25 миллион долларлик бошлангич сармояга эга технологик стартапга дастурчи бўлиб ишга жойлашди. У молиявий маслаҳатчи сифатида ишини топширган вақтда – бундан атиги ярим йил аввал йилига 40 минг доллар топарди. Компьютер дастурчisi 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 муваффақиятли ишлаётган эди. Теран ишлашнинг янги фидойиси оғиси қаршисидан уй ижарага олди, бу эса унга эртароқ – ҳеч ким келмасдан аввал ва ҷалғимасдан 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 “диққат”ни назарда тутяпман: на электрон почта, на “Hacker News” (технология мухлислари орасида оммабоп веб-сайт), фактада дастурлаш.” Эски ишида кун давомида вақтининг баъзида 98 фоизини интернетда “дайдиб” ўтказган Жейсоннинг бундай ўзгариши ҳайратланарли туюлади кишига.

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

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

заруратини билмаслиги мумкин. **Иқтисодимизда** керак-ли кадр бўлиб қолиш учун мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш маҳоратига эга бўлишингиз керак. Бу вазифа эса теран ва астойдил меҳнат талаб қиласи. Агар бу қобилиятни парваришламасангиз, 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 чикараётган нарсангиз сифатсиз бўлса, унда муаммога дуч келасиз, чунки мижозларингиз интернетда яхшироқ муқобилини осонгина топиб олади. Компьютер дастурчиси, ёзувчи, маркетолог, маслаҳатчи ёки тадбиркор бўласизми, сизнинг ҳолатингиз Фрейддан ўзмоқчи бўлган Юнгнига ёки стартапда муваффакиятга эришиш учун қизгин ишлаётган Жейсон Беннига ўхшаб қолади: муваффакиятли бўлиш учун қўлингиздан келган мутлақо аъло нарсани яратишингиз керак, бу эса астойдил ишлашни талаб қиласи, албатта.

Теран меҳнатга бўлган эҳтиёж тобора ортиб бормоқда. **Саноат иқтисодиётида** теран иш жуда муҳим бўлган кам сонли малакали ишчи ва профессионал қатлам мавжуд эди, бошқа аксарият ишчилар эса чалғимай, дикқатни жамлаш қобилиятини ривожлантирумасдан ҳам самарали ишлай оларди. Уларга сифати паст маҳсулот учун ҳак тўлаб келинди ва ўн йиллар давомида бу ҳолат ўзгармай қолди. Лекин **ахборот иқтисодиётига** ўтишимиз билан аҳолининг катта қисми 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 аҳа-

КИРИШ

миятини йўқотган маҳорат эмас. Аксинча, у суръатни маромида саклай олмайдиганларни тупуриб ташлайдиган глобал рақобатли ахборот иқтисодиёти мухитида олдинга интиладиган ҳар бир киши учун энг зарур малакадир. Ҳакикий 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 мухимки, биз уни Эрик Баркернинг сўзлари билан “21-аср гегемони” деб аташимиз мумкин.

* * *

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

*Теран иши гипотезаси: теран меҳнат қилиши қоби-
лияти тобора ноёблашаётгани билан бир вақтда
иқтисодиётда ўта қийматли бўлиб бормоқда. Охир-
оқибат бу маҳоратни шакллантириб иши тарзи-
нинг мазмунига айлантирган оз сонли кишилар
муваффақият қозонади.*

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

米字本

Охирги ўн йилликни қийин вазифалар устида дикқатни жамлаш қобилиятимни такомиллаштиришга сарф қилдим. Бу қизиқишимнинг манбасига келсак, мен дикқатни жамлай олиш энг зарур касбий маҳорат хисобланувчи Массачусетс Технологиялар институтинин тарбияни



соблаш назарияси гурухида докторлик курсларида ўқиган назарий компьютер фанлари мутахассисиман.

Шу йиллар мобайнида Макартурнинг “даҳолар стипендияси” совриидори – 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 ичида нак 16 та мақоласини нашр қилдирди.

Диккатни жамлашга бу қадар муккамдан кетиш талабалик йилларимда одатий ҳол эди. Шунинг учун, теранликка жиддий қарашимнинг ҳеч ажабланарли ери йўқ. Блогимдан бошқа “Facebook” ва “Twitter” каби ижтимоий тармокларда ҳисобим йўқлиги 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 тугилмасидан олдин телефон оласиз, деб туриб олгач, мажбурликдан сотиб олгандим).

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

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

Шундай тигиз вақтда ҳам ишлашнинг имкони бор, чунки бўш вақтдан самарали фойдаланишга ишонганим учун саёз ишларни камайтиришга астойдил 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 диққат кўп фойда келтириши мумкин.

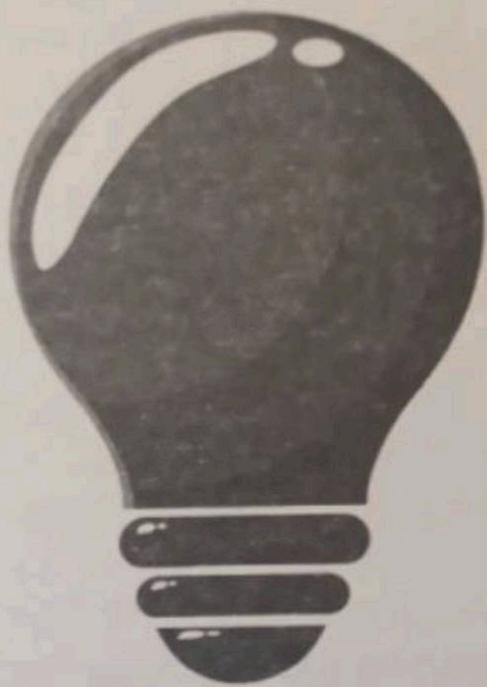
Теранликка бўлган иштиёқим касбимга тааллукли бўлмаган масалаларда ҳам кўл келди. Кўпинча ишдан уйга қайтган пайтимдан тонгтacha, яъни янги иш қуним бошлангунгача, компьютерга яқинлашмайман (истисно сифатида болалар ухлагач, юритадиган блогимни айтишм жоиз). Электрон почтага бирровга кириб чиқиш ёки ижтимоий тармоқларда тез-тез сайр қилишдан тийилиб, улардан тамоман алоқани узишим кечқурун рафиқам ва икки ўғлим билан вақт ўтказишимга ва уларга китоблар ўқиб беришимга имкон яратди. Мухтасар килиб айтганда, ҳаётимда чалғишилар камлиги инсонлар умрини тобора емириб бораётган асабий ақлий энергия тубидаги “шовқин”дан халос этади. Зерикиб қолишдан ҳеч ҳам ташвишланмайман, бу ҳам ажойиб кўнишка бўлиши мумкин, айниқса, эринчоқ ёз тунларида радиода узатилаётган Миллий жамоа ўйинини тинглаб ўтириш.

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

тажрибамни янада мұкаммаллаштиришдір. Теран иш гипотезасини аңглашим мұваффақиятта эришишимга ёрдам берди, бирок ўзимнинг яширин имкониятларимни тұлық юзага чиқардым, деб ўйламайман. Кейинги боблардаги ғоя ва қоидалар билан ошно бўлиб, охирокибат ғалаба қозонаётган пайтингиз, ишонч билан айта оламанки, мен ҳам ишлаётган бўламан – юзакиликларга бархам бераётган ва бор кучимни теранроқ ишлашга каратаётган бўламан. (Ушбу китобнинг якуннда кандай килиб илдамлаётганимни билиб оласиз.)

Карл Юнг психиатрия соҳасида инқилоб қылмоқчи бўлиб, ўрмонда бошпана қурди. Унинг Боллинген минораси пухта мулоҳаза қилишни ривожлантириш, унинг ёрдамида дунёни ўзгартирган ажойиб ижод маҳсулі яратилган масканга айланди. Кейинги саҳифаларда сизни ўз шахсий Боллинген минораларимизни қуришга, чалғитувчи дунёда чин қиймат яратиш маҳоратига ишлов беришга, ўтган даврдаги энг самарали ва аҳамиятли шахсларнинг “Теран ҳаёт – яхши ҳаёт” деган ҳақиқатини аңглашга чорлайман.

ФОР



Scanned with Fast Scan

Scanned with Fast Scan

Биринчи боб

ТЕРАН МЕҲНАТ ҚАДРЛИ

2012 йилги сайлов яқинлашаётганди. Миллат тақдирин учун муҳим бир паллада кузатиладиган одатий ҳолат сифатида “New York Times” веб-сайтига кирувчилар сони ортди. Аммо бу сафар нимадир бошқача эди. Кирувчиларнинг номутаносиб даражада катта қисми, баъзи қайдларда 70 фоизи, ундаги 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 айланган Нейт Силвер юритадиган блог эди. Бир йилга етмай, Кўнгилочар ва спорт дастурлари тармоғи (ESPN) ҳамда Америка телерадиоэшиттиришлар компанияси (ABC News) қўл остида ўн икки ходим ишлашини, спортдан тортиб обҳавогача бўлган янгиликлар сегментини юритишини ва, эҳтимолдан анча узоқ бўлса ҳам, “Академия мукофоти”дан кўрсатув тайёрлаш имкони берилишини ваъда қилиб, Силверни “Times”дан тортиб олди. Унинг қўлбола башорат қилиш моделларининг методологик пухталиги бўйича муҳокамалар давом этаётган бўлса-да, 2012 йилда бу 35 ёшли маълумотлар устасининг иқтисодиётда ғолиб чикканини тан олмаганилар бармоқ билан санарли эди.

Яна бир ғолиб ҳозирда интернетдаги бир нечта энг машхур манзиллар, хусусан, “Twitter” ва “Hulu”нинг таъминотчиси, веб-сайтлар 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 ҳакида очик гапирмайди, лекин унинг Малибу (Чикаго) ва Марбеллада (Испания) ўтказиладиган автопойгаларда қатнашиб 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 хозирги кўплаб компанияларни молиялашга кўмаклашади. Ушбу сармоялар келтирган даромад эса жуда катта бўлди: Дуэрнинг соф бойлиги айни чоғда уч миллиард доллардан ошган.

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

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

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

Бу хақиқатдан тамомила умидсизликка тушмаслик керак. Брайнийолфсон ва Макафи таъкидлаганидек, бу буюк ўзгаришлар ҳамма касбларни жар ёқасига олиб келгани йўқ, аксинча, тақсимляяпти. Гарчи киладиган ишлари автоматлаштирилиши ёки осонгина аутсорсинг қилининши мумкин бўлган қанчадан-қанча одамлар ишларини йўқотсалар-да, бу тўлқинда нафакат тирик колган, балки қадри янада ортиб, муваффакият қозонаётганлар ҳам бор. Брайнийолфсон ва Макафи иктисодиётда икки моделли йўналишни таклиф қилган ягона инсонлар эмасди. 2013 йилда, масалан, Жорж Мейсон иқтисодчиси Тайлор Коуен мазкур рақамли бўлининш назарияси акс этган “Ўртамиёналий битди” номли китобини нашр килдириди. Брайнийолфсон ва Макафи қилган таҳлилнинг фойдали жихати шундаки, улар бу бўлининшнинг катта фойда келтирувчи томонида турадиган ва ақли машиналар даврида нисбатан катта фойда кўрувчи учта маҳсус гурухни аниқлади. Мазкур гурухларга Силвер, Ҳанссон ва Дузрлар мансуб бўлиши ҳеч ажабланарли эмас. Келинг, бу гурухлар нега тўсатдан бунчалар кадрли бўлиб колганини

тушуниш учун улар билан навбатма-навбат танишиб чи-
камиз.

ЮҚОРИ МАЛАКАЛИ ИШЧИЛАР

Нейт Силвер мансуб бўлган бу гурухни Брайнийолфсон ва Макафи “юқори малакали ишчилар” деб атайди. Робототехника ва овозни аниқлаш соҳасидаги ютуқлар кўплаб паст малака талаб қилувчи ишларни автоматлаштирумокда. Аммо, ана шу иқтисодчилар таъкидлаганидек, маълумотларни визуализация килиш, аналитика, юқори тезликдаги алоқа ва тезкор прототиплаш каби технологиялар абстракт ва маълумотларга таянган тафаккурнинг маҳсулдорлигини оширди. Бошқача айтганда, тобора мураккаблашиб бораётган машиналар билан ишлаб, самарали натижаларга эришишга қобил исъетдодлар муваффакият қозонаверади. Тайлор Коуен бу воқеликни бир жумла билан ифодалайди: “Асосий савол шу: сиз ақлли машиналар билан ишлай оласизми ёки йўқ?”

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

СУПЕР ЮЛДУЗЛАР

Ажойиб дастурчи Дэвид Ҳайнмайр Ҳанссон ҳам янги иқтисодиётимизда яхши ўсуви, Брайнийолфсон ва Макафи башорат килган иккинчи гурух – “супер юлдузлар”дан бири. Юқори тезликда ишловчи маълумот тармоқлари, электрон почта ва виртуал учрашув дастурлари каби мулокот воситалари кўплаб ақлий меҳнат соҳаларида минтақавийликни йўқ қилди. 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 ҳаражат әвазига салмоқли натижага эриша оларсиз, Ҳанссон эса йилига сон-саноқсиз миқозларға хизмат күрсатиб бойиб кетиши мүкаррар.

Офисингиз Айованинг Де Муанесида бүлгани ҳолда Ҳанссон учун Испанияннинг Марбелласидан туриб сизга масофадан хизмат күрсатиши компаниянгизга умуман муаммо эмас, зеро ҳозирги алоқа технологиялари жарәнни узлуксиз маромида кетишини таъминлай олади. Аммо бу ҳолат Де Муанеда яшаёттган ва баркарор маошга әхтиёжманда малакаси озрок дастурчиларға ёқмаслиги табиий. Ҳудди шу ҳолат технология ёрдамида масофавий бажарса бүладиган күплаб ишлар – маслаңат бериш, маркетинг, ёзиш, дизайн ва ҳоказоларни ҳам қамраб олмоқда. Интеллект бозори хамма учун очиб күйилса, бозор бошидагилар муваффакият қозониб, қолғанлар азият чекади.

1981 йилги мұхим бир мақоласида иқтисодчи Шервин Розен “ғолиб ҳаммасини күлга кириладиган” бозорлар математикасини ишлаб чиқди. Унинг асосий мұлоҳазалари мазмуни шундай: “Үртгача күйлайдиган хонандалар хонишини эшитиш биттә ҳақиқий ажойиб күй тинглаганға етмайды, барибир.” Буни у қуидаги түшунтиради: истеъдод күп миқдорда сотиб олиб ва ҳаммасини қүшиб, салмогини оширса бүладиган нарса эмас: энг яхши мутахассисларға мукофот бор. Шунинг учун, агар бозорда харидор барча таклифлардан истаганини танлаш имконига эга бўлса ва барчанинг истеъдод даражаси аник бўлса, у ҳеч иккиланмай энг яхшисини танлайди. Энг яхши мутахассисларнинг истеъдод даражаси маҳорат нарвонида ўзидан кейингиникидан катта фарқ қилмаса 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, мусика дўконлари ва кинотеатрларда томошабин турли санъаткорларнинг истеъоди ва чиқишиларини бемалол баҳолай оларди. Алоқа ва ҳамкорлик технологияларининг жадал ўсиши кўплаб маҳаллий бозорларни худди шундай универсал бозорларга айлантириди. Чекка шаҳарчада мусика дўконининг пайдо бўлиши мусика ихлосмандига маҳаллий мусиқачиларни четлаб ўтиб, дунёнинг энг сара хонандалари альбомини сотиб олишига имкон яратгани каби компьютер дастурчиси ёки жамоатчилик билан алоқалар бўйича маслаҳатчини излаётган кичик компания эндилиқда халқаро миқёсдаги истеъодод бозорига кира олади. “Супер юлдуз” эфекти бугунги кунга келиб Розен ўттиз йил аввал башорат қилганидан кўра кўпроқ сезилмокда. Бугун иқтисодиётимиздаги янада кўпроқ мутахассислар ўз соҳаларининг “рок юлдузлари” билан рақобатлашмокда.

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 бўён яхши маълумки, капиталга эгалик катта устунлик беради. Аммо айрим даврлар бошқаларига қараганда кўпроқ устунликлар бериши ҳам ҳақиқат. Брайнйолфсон ва Макафининг таъкидлашича, урушдан кейинги Европа худди уюм-уюм накд пул устида ўтириб қолган қитъадек эди, чунки кескин инфляция ва аёвсиз солиқлар биргаликда олдинги бойликларни кўз очиб юмгунча супуриб ташлади (бу воқеани “Даунтон аббатлиги эфекти” деб аташимиз мумкин).

Буюк ўзгаришлар даври, урушдан кейинги даврдан фарқли ўларок, капиталга эгалик қилиш учун қулай 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 камайтирад экан, ақлли машиналар эгаларининг даромади ортиб бораверади. Бугунги капиталист ўн уч кишини ишлатган ҳолда, охир-оқибат бир миллиард долларга сотилган “Instagram” сингари компанияни молиялаши мумкин. Бунчалик оз иш кучи билан катта қиймат яратиш тарихда яна қачон 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 кўрамиз: мен тадқиқ қилган ҳозирги иқтисодий тафаккурга кўра, технологиянинг мисли кўрилмаган ўсиши ва таъсири иқтисодиётимизда кенг микёсда ўзгаришларга сабаб бўлмоқда. Бу янгича иқтисодиётда уч гуруҳнинг қўли баланд: ақлли машиналар ижодкорона, усталик билан ишлай оладиганлар; ўз иши усталари; капитал эгалари.

Янада аниқроқ айтсак, Брайнйолфсон, Макафи ва Кауен каби иқтисодчилар аниқлаштирган Буюк ўзгаришлар ҳозирги даврдаги ягона аҳамиятли иқтисодий тенденция эмас ва ўша уч гуруҳ ҳам ягона омади чопган гуруҳлар эмас, лекин уларни ушбу китобда тилга олишдан муддао шуки, гарчи булар ягона бўлмаса-да, ўта муҳимларирид 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-

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

ЯНГИ ИҚТИСОДИЁТДА ҚАНДАЙ ҒОЛИБ БЎЛИШ МУМКИН?

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

Янги иқтисодиётда ўсиш учун икки асосий қобилият:

1. *Мураккаб нарсаларни тез ўзлаштира олиш.*
2. *Ишни тез ва мукаммал бажарииш.*

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

Аввалроқ эслаганимиз, мураккаб технологиялар билан яхши ишлай билгани туфайли муваффақият қозонган Нейт Силверни олайлик. Агар унинг иш услубига чукурроқ 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 машҳур статистик таҳлил тизими – “Stata”га сўров натижаларини (250 дан ортиқ ижтимоий сўров ташкилотлари томонидан ўтказилган минглаб сўровларни) юклайди. Булар ҳам ўрганиш осон восита эмас. Масалан, мана, Силвер фойдаланадиган замонавий маълумотлар базаси билан ишлашни тушунишда керак

бўладиган буйруқ турини келтираман:

МАНЗАРА ЯРАТ шаҳарлар ТАНЛАШ шаҳар номи, аҳолиси, пойтахтларнинг дengiz сатҳидан баландлиги, ИТИФОҚ ТАНЛАШ номи, аҳоли сони, пойтахт бўлмаган.

Ушбу турдаги маълумот базалари билан SQL деб номланган тил орқали мулокот килинади. Сакланган маълумотлар билан ишлаш учун уларга юкорида кўрсатилгандек буйруқ берасиз. Бундай маълумот базаларига ишлов бериш нозик иш. Мисолдаги “Манзара” яратиш буйруғини 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 ҳақидаги маълумотлардан натижа чиқаришни ўрганиш осон эмас.

Нейт Силвер фаолияти бўйича давом этиб, у фойдаланадиган бошқа технология – “Stata”ни кўриб чикамиз. Бу жуда кучли восита – бошланғич билимнинг ўзи етарли эмас. Масалан, куйида ушбу дастурий таъминотнинг энг сўнгти версиясига қўшилган хусусиятларни келтираман: “Stata 13 тузатиш эфектлари, кўп катламли GLM, кувват ва намуна ҳажми, умумлашган SEM, прогнозлаш, эфект ўлчамлари, лойиха 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 канчалар муракаблигини назарда тутсак, содда истеъмол маҳсулотлари – айниқса, мактабларда – юксак технологиялар иқтисодига одамларни тайёрлайди деган ишонч пучлиги аён бўлади. Талабаларга “iPad” бериш ёки “YouTube”га уйга вазифа видеолар юклаш уларни юксак технологияли иқтисодиётга тайёрлайди, дейиш “Hot Wheels” ўйини талабаларни автомеханикликка тайёрлайди дейишдек асоссиздир.

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

Мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш қобилияти, албатта, ақлли машиналар билан яхши ишлаш учунгина зарур эмас. У деярли ҳар қандай соҳада, ҳаттоти технологияга алокаси 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 сўнгти изланишлардан боҳабар бўлиб, тезда ўрганиб олишингиз дозим. Ушбу мисоллардан хулоса шуки, агар ўргана олмасангиз, ривожлана олмайсиз.

Энди рўйхатдаги иккинчи асосий 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 қадрлайдиган ёрқин 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 яратишда шу қобилиятидан фойдаланган. “Ruby on Rails” Ҳанссондан бор маҳоратини охиригача ишга солиб, муқаммал ва қийматли натижа кўрсатишини талаб киларди.

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

ошириш етарли эмас эди; кейинчалик у машиналардан күпчилкни кизиқтирадиган маълумотни ажратиб ола билиши ҳам лозим эди. Силвер “Baseball Prospectus”да кўплаб статистика мутахассислари билан ишлаган, аммо факат у янги соҳа – сайловлар прогнозига бу маҳоратни татбик қила олди. Бу мисол иқтисодиётимиз ғолиблари сафига кўшилиш учун яна бир йўлни кўрсатади: агар сиз янги маҳсулот ишлаб чиқармасангиз, канчалик қобилиятли ва иқтидорли бўлманг, ривожлана олмайсиз.

Технология остин-устун қилиб юборган янги дунёда олға силжиш учун зарур икки маҳоратни аниклаб ҳам олдик, энди эса кейинги савол: Қандай қилиб бу маҳоратларни ривожлантириш мумкин? Мана шу ерда ушбу китобнинг асосий ғоясига етиб келдик: *Юқорида тавсифланган икки асосий маҳорат нечоғли теран ишланингизга боғлиқ.* Агар ушбу асосий малакани ўзлаштиргаган бўлсангиз, мураккаб вазифаларни ўрганиш ёки мукаммал натижага эришиш учун кўпроқ қийналишингизга тўгри келади.

Ушбу маҳоратларнинг теран меҳнатта боғликлиги бир қарашда кўзга ташланмайди: у қунт билан ўрганиш, дикқатни жамлаш ва унумдорликни тақозо этади. Кейинги бўлимларда буларга чукурроқ ёндашилади ва теран иш билан иқтисодий муваффакият уйғулиги кутилмаган ўзгаришларга қандай олиб келиши очиб берилади.

ТЕРАН ИШ МУРАККАБ НАРСАЛарНИ ТЕЗ ЎРГАНИШГА ЁРДАМ БЕРАДИ
“Онгингиз дикқат “нурлари”ни жамловчи объективга айлансин; онгингизда хукмрон ва қизикарли гоя бўлиб ўрнашган ҳар қандай нарсага интилинг.”

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

мураккаб материални ўзлаштириш зарурлигини таъ-
кидлайди ва китобхоннинг ушбу вазифага тайёрланишига
ёрдам беради. Шунинг учун унинг китоби одамлар мурак-
каб ақлий кўникмаларни қандай тез ўзлаштиришини
яхшироқ тушунишда асқатади.

Сертильянжнинг юқоридаги насиҳати мағзини ча-
киш учун аввалроқ келтирилган иқтибосга қайтиш
жоиз. У “Интеллектуал ҳаёт” китобида қайта-қайта так-
рорлайди: ўз соҳангизда илгариламоқчи бўлсангиз, ти-
зимли равишда соҳангизга мувофиқ мавзуларни дикқат
нурларини жамлаган ҳолда тадқик этиб, улардаги яши-
рин ҳақиқатни 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 Сер-
тильянж ўзлаштирилиши қийин ишларни қандай уддалаш
сирини очиб берган эдик, буни англаш учун академияга
етмиш йил керак бўлди.

1970-йилларда психологиянинг бир тармоғи, яъни
амалий психология тури соҳалардаги экспертлар бош-
қалардан нимаси билан ажralиб туришини тизимли
тадқик қилишни бошлади. 1990-йиллар бошида Флорида
Штат университети профессори К. Андерс Эриксон бу
гоянинг ҳамма тарқоқ қисмларини илмий адабиётларга
мос келувчи битта ном остида бирлаштира олди: *мақсадли
машқ қилиши*.

Эриксон мавзуга доир асосий асарини куйидаги кат-
та даъво билан бошлайди: “Биз [тажрибали эксперт хо-
димлар 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
равишда ўз устида ишлашдадир.”

Хусусан, Америка маданиятининг фавқулодда ис-
теъдод эгаларига меҳри анча баланд. (“Бу мен учун

канчалик осонлигини биласизми?” дея ҳайқиради “Доно Уилл Ҳантинг” фильмида Мэтт Дэмон дунёнинг олд математикларини йўлда қолдирган исботларни топган пайти.) Эриксон илгари сурган ва кенг қабул қилинган (истиснолар ҳам бор²) изланишлар хуносалари ушбу мифларнинг мисини чиқармокда. Аклий зўриқиши талаб килувчи вазифани улдалаш учун машқ талаб этилади – жуда оз истисноли ҳолларда туғма истеъдод етарли бўлади. Шу жойда Сертильянж ўз вақтидан анча илгарилақ кетганга ўхшайди. “Интеллектуал ҳаёт”да айтганидек: “Даҳоларнинг буюклиги уларнинг бор кучини муайян ишга – тўлиқ иқтидорини намойиш қилган ҳолда йўналтира олишидадир.” Эриксон бундан яхшироқ изоҳ бериши мумкин эмас эди.

Шу ўринда, мақсадли машқ қилиш биздан нимани талаб қилиши ҳақида савол туғилади. Одатда, унинг асосий таркибий қисмлари қуидагича кўрсатилади: (1) Бутун зътиборингизни ўзлаштиromoқчи бўлган маҳоратингиз ёки пухта ўрганишга интилаётган ғоянгизга қаратинг; (2) дикқатни тўғри йўналтираётганингизни текшириш мақсадида бошқаларнинг фикр-мулоҳазаларини олиб туринг. Муҳокамамиз учун алоҳида аҳамиятга эга биринчи таркибий қисмда ургу берилганидек, мақсадли машқ қилиш чалғишлиар билан бир вақтда бўла олмайди,

² Малcolm Гладуэлл ўзининг 2008 йилдаги бестселлери “Зукколар ва ландовурлар” китобида мақсадли машқ ғоясини оммалаштиргач, у айниқса психологлар доираларида (Гладуэллга оид барча нарсадан шубҳаланувчи грух) машҳур бўлиб кетди. Лекин тадқиқотлар мақсадли машқни инкор этмади, балки аъло даражада фаолият юритишнинг бошка усусларини ҳам топишга ҳаракат қилди. Эриксон ўзининг 2013 йилда ёзиб, 2014 йилда “Intelligence” журналининг 45-сони 81-103 саҳифаларда босилиб чиқсан “Нима учун аъло даражада фаолият юритиш алоҳида аҳамиятга эга ва уни оддий 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 ҳулкларини ўрганиб, натижани умумлаштириб юборилиши нотўғрилигини таъкидлайди.

аксинча, бўлинишларсиз дикқатни талаб этади. Эриксон таъкидлаганидек: “Тарқок дикқат максадли машкнинг асоси ҳисобланувчи жамланган дикқатнинг айни аксидир” (таъкид меники).

Психолог сифатида Эриксон ва бошқа тадқиқотчилар нима учун максадли машқ муайян натижа беришига кизиқмайди; улар буни шунчаки самарали хатти-ҳаракат эканлигини аниклаш билан чекланади. Эриксоннинг ушбу мавзуга бағишлиланган илк йирик мақолалари чиққандан сўнг ўтган ўн йилларда нейрологлар шахснинг мураккаб вазифаларни бажаришини яхшиловчи моддий механизмларни ўрганмоқдалар. Журналист Дэниел Койл ўзининг 2009 йилги “Истебод кодекси” китобида сўз юритганидек, ўша олимлар бунинг жавоби нейронлар атрофини қоплайдиган, хужайраларнинг тезроқ ва тозароқ ишлашига имкон берадиган изолятор ёғ қатлами – миелинга бориб тақалишига ишонади. Миелиннинг ижобий ўзгаришлардаги ролини тушуниш учун шуни ёдда тутингки, малакангиз хоҳ интеллектуал, хоҳ жисмоний бўлсин, миянгиздаги нейронлар ишлашига боғлиқ. Ушбу янги фаолият илмига кўра, тегишли нейронлар атрофида кўпроқ миелин бўлиши мия хужайраларининг ўзаро ахборот алмашувини тезлаштиради. Бирор ишнинг устаси бўлиш миелинлашиш даражасига боғлиқ.

Буни тушуниш жуда муҳим, чунки у мақсадли машқ нима учун муваффакият келтиришининг неврологик асосини изоҳлайди. Аниқ бир малакага дикқатни жамлаш орқали ўша малакага даҳлдор мия хужайраларини қайта ва қайта ишлатасиз. Миянинг тегишли қисми тўхтовсиз ишлаши олигодендроситлар деб аталадиган хужайраларни ўша қисмдаги нейронларни миелин қатламлари билан ўрашига туртки беради, бу эса маҳоратингизни янада кучайтиради. Чалғимасдан, бажарилажак ишга эътибор қаратиш зарурлигининг сабаби шундаки, бу миянинг тегишли қисми кўпроқ ишлашига олиб келади ва

ТЕРАН МЕХНАТ КАДРЛИ

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

Антонен Сертильянж ақлни диккат ишлатиши ҳакида илк бора ёзиб қолдирганидан буён ўтган бир аср мобайнида ушбу маҷозий ўхшатишдан “олигодендросит хужайралар” деган оддий изоҳга ўтиб кўя қолдик. Аммо тафаккур ҳакидаги бу фикрларнинг холосаси бир: мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш учун хеч нарсага чалғимасдан диккатни жамлашингиз шарт. Ўрганиш эса бошқача айтганда, теран ишдир. Агар теранликдан чўчимасангиз, иқтисодиётимизда ўз ўрнингизни топишингиз учун зарур бўлган мураккаб тизимлар ва кўнилмаларни ўзлаштириш осон кечади. Аксинча, теранликни хушламайдиган, саёзликка ўрганган кўпчилик инсонлардан бири бўлиб қолсангиз, бу тизим ва малакаларга осонликча эга чиқиши хаёл қилманг.

ТЕРАН ИШ САРА НАТИЖАЛАР БЕРАДИ

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

Грантнинг 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 тўлиқ профессорлар. Дастлаб асистент профессор сифатида ишга қабул килинасиз ва муддатли ишлашга ўтсангиз, кичик профессор макоми берилади. Тўлиқ профессорлик даражаси эса кўп йиллик меҳнатдан сўнг насиб этиши мумкин.

журналларда чоп этилган еттита мақола ёзи. Бу унинг соҳаси учун жуда баланд кўрсаткичdir (унинг соҳасида профессорлар якка ёки ҳамкорликда ишлайди, уларда илмий тадқиқотларига кўмак берадиган кўп сонли талабалари ва докторантлари йўқ). 2013 йили бу рақам бештага тушди. Шундай бўлса ҳам бу кўрсаткич ҳануз катта, аммо аввалгисидан пастроқ. 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” муқовасини безаган йирик бестселлерга айланди. 2014 йилда Грант тўлиқ профессорлик лавозимига лойик кўрилганида, у ўзининг бестселлерига қўшимча равища олтмишдан ортиқ мақолаларини ҳам ёзиб улгурганди.

Мен Грант билан танишганимдаёқ, ўз илмий фолиятимни кўзлаб, унга профессионал салоҳияти юзасидан саволлар беришдан ўзимни тия олмадим. Бахтимга у бу борадаги фикрлари билан бўлишишдан мамнун эди. Маълум бўлишича, Грант юксак натижа кўрсатиш йўллари ҳақида 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 маълумотларга эътибор қаратилганди. Ушбу слайдларга ҳар мавсумдаги вақт тақсимотининг батафсил жадваллари, ҳаммуаллифлар билан муносабатларнинг ривожланиш чизмаси ва йигирмадан ортиқ номдаги ўқув адабиётлари рўйхати илова қилинган эди. Бу бизнес профессорлари китоб ўқишига муккасидан кетган ва вақти-вақти билан катта ғояга қокилиб кетадиган ҳардамхаёл анъанавий академикларга ўхшамасди. Чунки улар маҳсулдорликни тизимли равища ҳал қилиниши зарур бўлган илмий муаммо сифатида кўришади – худди Адам Грант эришгандек.

Грантнинг маҳсулдорлиги кўплаб омилларга боғлик бўлса-да, унинг усулида ўзига хос бир гоя бор: мураккаб, аммо муҳим интеллектуал ишни узун, узлуксиз қисмларга тақсимлаш. Грант ушбу тақсимлашни бир неча босқичларда бажаради. У таълим бериш учун энг қулай пайт кузги семестр деб билади, чунки кузда бутун эътиборини талабаларга, уларни яхши ўқитишга 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, вақтини майдо қисмларигача диккат билан тақсимлайди. Тадқиқотга бағишиланган семестр мобайнида у талабалар, ҳамкаслари учун эшиги очиқ вактлар ва факат тадқиқот билан шуғулланиш учун холи бўлиш вақтларини белгилаб олади. (У одатда илмий мақола ёзишни учта алоҳида вазифага ажратади: маълумотларни таҳлил қилиш, мақоланинг қораламасини ёзиш ва кораламани таҳрирлаб, нашрга тайёр ҳолга келтириш.) Ҳар бири уч ёки тўрт кунни оладиган бу ишлар давомида у кўпинча электрон почтасига “офисдан ташкарида” автоматик жавобини ёқиб кўяди, шунда хат юборувчилар унинг жавоб беришини кутмайди. “Баъзида бу ҳамкасларимни саросимага ҳам солиб кўяди. Улар “Сиз иш жойингиздасиз-ку, сизни оғисингизда кўриб турибмиз-ку”, дея хуноб бўлишади”, дейди у. Аммо Грант учун ўз вазифасини битирмагунча мулокотдан қатъий тийилиш муҳимроқ.

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

эришишни уддаламоқда. Бу жумбоқнинг жавоби унинг ўз ишини тақсимлаш йўсинида, деб ўйлайман. Жумладан, ўз ишини қатъий ва узлуксиз ритмларга бўлган ҳолда, у унумдорликнинг қўйидаги қонунини кўллади:

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

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

Самарадорлик ҳақидаги ушбу формулани энди учратаётганим йўқ. Бу формула кўп йиллар олдин иккинчи китобим “Қандай қилиб аълочи талаба бўлиш мумкин?”ни тайёрлаётганимда эътиборимни тортганди. Ўшанда мамлакатдаги энг ракобатбардош мактабларнинг юқори рейтингта эга элликтacha битирувчисидан интервью олдим. Интервьюларда шуни пайқадимки, энг яхши талабалар барча фанлар бўйича умумий баҳо рейтингида улардан кўйида турувчи талабалардан камрок ўқиган. Бу ҳолатнинг изоҳларидан бири юқорида баён қилинган Грант формуласи эди: энг яхши талабалар унумдор ишлашда интенсивликнинг аҳамиятини тушуниб етган ва шунинг учун диққатни максимал жамлаш учун ўзларининг анъанавий методларидан воз кечган – тестларга тайёрланиш ёки мақола ёзишга кетадиган вақтни натижа сифатига таъсир қилмаган ҳолда кескин кискартира олган.

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

риш қисмида муаллиф тадқиқотчилар бир вактда бирдан ортиқ вазифани бажаришга уринишининг ишга таъсирини ўрганиб чиққанини айтади, лекин замонавий оғисларда бир нечта лойиха устида кетма-кет ишлайдиган одамларни учратиш одатий ҳолдир. “Бир йигилишдан иккинчисига бориш, бир лойиха устида ишни бошлаб, кўп ўтмай бошқасига ўтиб кетиш – ташкилотлар ҳаётининг бир бўлаги”, дейди Лерой.

Мазкур тадқиқот иши аниқладики, бирор А вазифадан Б вазифага ўтганингизда дикқатингиз зумда ўзгармайди – дикқатингиз қолдиги биринчи вазифада қолади. Агар А вазифа чекланмаган ва интенсив бўлмаса, қолдик кўпроқ қолади, ҳатто бошқасига силжимасдан биринчи вазифани тугатсангиз ҳам дикқатингиз маълум муддат бўлинганича қолади.

Лерой лабораторияда вазифаларни ўзгартириш орқали дикқат қолдиги эфектининг ишга таъсирини ўрганди. Ана шундай тажрибалардан бирида у тажриба иштирокчиларига сўз пазлларини ечишни топширди. Синовларнинг бирида иштирокчилар ишига аралашиб, уларга бошка кийин вазифани топширди. Яъни резюмелар билан танишиб чиқиб, ишга олиш бўйича тахминий қарорлар чиқаришлари кераклигини айтди. Бошка синовда эса уларга кейинги вазифани беришдан олдин пазлларни тугатишларига кўйиб берди. Пазл ва ишга ёллаш вазифалари оралиғида Лерой биринчи вазифанинг қолдик миқдорини аниқлаш учун тезкор лексик қарорлар ўйинини ўтказди.⁴ Шу ва шунга ўхшаш тажрибалар натижалари аниқ бўлди: Вазифаларни ўзгартиргандан сўнг, дикқат-эътибори бўлинган одамлар навбатдаги

⁴ Лексик қарорлар ўйинида экранда харфлар қатори кўрсатилади; баъзилари ҳакиқий сўзларни ҳосил қиласа, баъзилари ундаи эмас. Ўйинчи сўзининг ҳакиқий ёки ҳакиқий эмаслигини “ҳакиқий” ва “ҳакиқий эмас” тутгмаларини босини орқали тезрок белгилашни лозим. Ушбу тестлар ўйинчанинг онгигда нечта аниқ қалит сўз фаоллашганини хисоблашшга ёрдам беради, чунки кўпроқ фаоллик ўйинчанинг “ҳакиқий сўз”ни у экранда зохир бўлган заҳотиёқ таниб олишига ёрдам беради.

вазифада яхши натижа күрсатмайды ва колдик каша күп бўлса, бажарилган вазифа шунчалик чала бўлади.

“Диккат қолдиги” тушунчаси интенсивлик формуласининг не сабабдан тўғри эканлигини тушунтиришга ёрдам беради ва шу асосда Грантнинг самарадорлик сирини очиклайди. Узоқ вақт давомида факат бир мураккаб вазифани бажариш орқали Грант диккат қолдигининг салбий таъсирини камайтиришга эришади ва бу, ўз навбатида, унга ягона вазифани сифатли бажаришга имкон беради. Грант мақола устида бир неча кунлаб ёлгиз ишлаб, тўхтовсиз чалғишилар ичида ишлаётган одатдаги профессордан кўра анча юқори самарадорликка эришади.

Гарчи Грантнинг ҳаддан зиёд хилватнишинлигини тўлиқ тақрорлай олмасангиз ҳам (иккинчи бўлимда теранликни режалаш учун турли хил стратегияларни кўриб чиқамиз), “диккат қолдиги” тушунчаси ҳамон аҳамиятли, зеро бироз бўлса-да чалғитувчи вазиятларда ишлаш иш натижангиз учун барибир зарарли бўлиши мумкин. Почтангизга келган хатларга ҳар ўн дақиқада назар ташлаб қўйишингиз бир қарашда безараардек туъюлади. Дарҳакиқат, кўпчилик бу ишни экранда поча кутисини доим очик қолдиришдан афзалроқ деб ўйлади. Аммо Лерой бу аслида ижобий ўзгариш эмаслигини уқтиради. Почтангизга қисқа вақтга кириб чиқиш диккат-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 килинмаган кескин бурилиш сабабли бўлинган диккат ишлаш суръатингизни пасайтиради.

Ушбу индивидуал кузатувлардан аниқ бир аргумент чиқариш мумкин: Энг яхши натижа кўрсатиш учун битта вазифага тўлиқ диккат қилиб, чалғимасдан узок вақт ишлаш керак. Бошқача айтганда, *сизнинг ишингиз сифатини кўтарувчи иш тури – теран ишдир*. Башарти, узоқ вақт 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 буткул 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 ҳакида 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 вақтини теран ишга сарфламайди, чунки узок вақт узлуксиз фикрлаш имконига эга эмасди – “Forbes” унга ўша таърифни берган чоғда Дорси бир вақтнинг ўзида ҳам “Twitter” (раис сифатида), ҳам “Square”да бошқарувчилик вазифасини бажаарар, иш тартиби ўта тифиз эди.

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

Бундай иш услуби теран эмас. Дорсининг дикқат қолдиги шунчалик томир ёйганки, йиғилишлар орасидаги кисқа танаффусларда ҳам унга бемалол халақит беришлари мумкин эди. Шунга қарамай, Дорсининг иши саёз, деб айтолмаймиз, чунки китобнинг кириш қисмida айтилганидек, саёз иш жуда қадрсиз ва осон бажарилади.

Жек Дорсининг қиладиган иши эса иқтисодиётимизда нихоятда 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 кисмни “Жек Дорси-чи?” деб номлаганимда, унга умумий саволни ҳам кўшдим: Агар теран иш жуда муҳим бўлса, у ҳолда чалғишилар билан ишласа ҳам, омади юришган одамлар қаердан келади? Бобга хулоса ясашдан аввал мазкур саволга аниқлик киритмасак, теранлик мавзуси батафсил ёритилган кейинги саҳифаларимизда бу савол сизни ўйлантириб қўйиши мумкин.

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

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

қилмайди. Улар машақкат билан тажриба түплайди, уни ўз бозорларига мослаб мукаммаллаштиради, кейин уни кун бўйи электрон хатлар, йигилишлар, 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, бошлиққа якуний қарор қабул қилиш учун етказадиган уч нафар ақлли ходим ёллаш афзалроқдир.

Ушбу ўзига хослик ўта муҳим, чунки агар сиз йирик компанияларда олий даражали раҳбарлардан бўлсангиз, кейинги саҳифалардаги маслаҳатларнинг сизга дахли йўқ. Бошқа томондан, бу яна шуни англатадики, ушбу раҳбарларнинг ёндашувини бошқа соҳаларга ҳам татбиқ қила олмайсиз. Дорси чалғиб ишлашга қизиқтиради 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 холатларда ҳам айни шу ўзига хосликни эслашимиз жоиз. Истисодиётимизда теранлик қадрланмайдиган баъзи соҳалар борлиги ҳам сир эмас. Касби тақозоси билан доимий алоқада бўлиб турадиганлар каторига раҳбарлардан ташқари, сотувчилар ва лоббиларни ҳам киритишимиз мумкин. Ҳатто теранлик аскатадиган 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 алоқаси зарурлигига ишонган ўта муваффакиятли юқори даражадаги менежмент маслаҳатчилари ҳакида сўз юритаман. Ҳарвард профессори

уларни батамом интернетдан узилишга кўндирганида (тадқикотнинг бир қисми сифатида), улар интернетдаги мулокот ўзлари ўйлагандек муҳим эмаслигидан ажабланишди. Мижозлар ҳакикатан ҳам уларга доимий мурожаат қилиши шарт эмас эди ва шу боис, диккати бўлинмаганда уларнинг маслаҳатчи сифатидаги ишлари яхшиланди.

Шунга ўхшаб, мен таниган бир нечта менежер ўз жамоасининг муаммоларига қулок тутиб, уларни тезда ҳал қила олганда қадрлари анча ошганини айтиб, мени ишонтиromoқчи бўлди. Улар ўзларининг эмас, бошқаларнинг самарали ишлашига ёрдам беришни вазифалари деб билишади. Лекин кейинги муҳокамаларда шу ойдинлашдики, бу вазифа бажарилиши учун диккатни бўладиган мулокотлар шарт эмас. Дарҳакикат, 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 қадрланувчи малака эмас ва бу қобилиятни ривожлантирмасдан ҳам яхши ишлаш мумкин, аммо бундай соҳалар камайиб бормокда. Агар чалғишилар касбингиз учун муҳим эканлигига ишончли далилларингиз етарли бўлмаса, ушбу бобнинг бошида келтирилган сабабларни хисобга олган ҳолда теранлик ҳақида яна бир марта чукур ўйлаб кўринг.

Иккинчи боб

ТЕРАН ИШ НОЁБДИР

2012 йилда “Facebook” Френк Гери ишлаб чиқсан янги бош офис режасини оммага эълон қилди. Янги иморатнинг марказида, Марк Цукерберг таъбири билан айтганда, “дунёдаги энг катта очиқ зал” жойлашади: уч мингдан зиёд ходим тўрт гектардан ортиқроқ майдонда, кўчма мебеллар билан жиҳозланган жойда ишлайди. Албатта, “Facebook” очиқ офис гоясини илгари сурган Кремний водийсидаги ягона улкан ташкилот эмас. Бундан олдинги боб сўнгидаги танишганимиз Жек Дорси ўзининг “Square”ини жойлаштириш учун эски “San Francisco Chronicle” номли бинони сотиб олиб, уни дастурчилар умумий узун столларда ишлаши учун мослаштириди. “Одамларни офисда очиқда ишлашга ундалик, 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 куляйлаштиришга катта ёрдам беряпти. IBM компаниясининг бош ишлаб чиқариш менежери мактанди: “Биз бир куннинг ўзида IBM ичидаги икки ярим миллион тезкор хабар жўнатамиз”.

Тезкор хабарлашув соҳасига кирган энг сўнгти муваффакиятли ракобатчилардан бири Кремний водийси стартапи “Hall”дир, у ходимларни факат чатлар билан чекланиб қолмай, “чинакам ҳамкорлик” қилишга чакиради. Сан-Францисколик таниш дастурчи “Hall”дан фойдаланувчи компанияяда ишлар қандай кетишини тасвирлаб берди. Энг “самарали” ходимлар, унинг тушунтиришича, компаниянинг “Hall” аккаунтига янги савол ёки изоҳ келганда компьютер экранига огоҳлантириш чиқадиган килиб иловани созлаб қўяди. Огоҳлантириш келганда дарров хабарга жавоб тариқасида ўз фикрларини ёзди-да, киска танаффусдан сўнг ўзининг дастурлаш ишига қайтади. Уларнинг ишлаш тезлигини дўстим ҳаяжон билан тасвирлади.

Учинчи тренд барча турдаги контент яратувчиларни ижтимоий тармоқларда фаолликка ундаш бўлмоқда. Эски дунё медиа кадриятларини сақлаб келаётган жой бўлмиш “New York Times” ҳам ходимларини “Twitter”да фаол бўлишга ундумоқда, унга материал берувчи саккиз юздан ортиқ ёзувчи, муҳаррир 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 тараққиёт” деб атаб мақола ёзганида, унинг устидан роса кулишди. “Slate” онлайн журнали эса Франзеннинг шикоятларини “интернетдаги ёлғиз уруш” деди ва Женинфер Уайнер исмли ёзувчи “The New Republic”да Франзенга жавоб эълон қилди: “Франзен унинг ўзигина амал қиладиган фатволарини жар солаётган якка-ёлғиз овоз”. Истехзоли #JonathanFranzenhates ҳештеги тезда машҳур бўлиб кетди.

Бизнесдаги бу уч трендни келтириб ўтишимга сабаб, уларда парадокс бор. Сўнгти бобда теран иш шиддат билан ўзгараётган иқтисодиётимизда қадрлироқ бўлиб бораётганини айтдим. Агар бу ҳақиқат бўлса, бу маҳорат нафақат муваффакиятга интилаётган алоҳида шахслар,

балки ходимларидан янада жонбозликни кутаётган ташкилотлар томонидан ҳам рағбатлантирилиши керак эди. Афсуски, келтирилган мисоллардан кўринияптики, бундай эмас. Бизнес оламида теран ишдан бўлак кўплаб гоялар илгари сурилмоқда, яъни биз юқорида 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 шўнғиб ишлаш маҳоратини сезиларли сусайтиради. Очик оғислар, мисол учун, ҳамкорликка яхши имконият яратиши мумкин¹, аммо бу “ялпи чалғишилар” эвазига амалга оширилмоқда. “Офис биноларининг сирли ҳаёти” номли Британия телевидениеси шоуси учун ўтказилган тажриба натижаларидан иктибос келтирсак: “Бирор ишни энди бошлаган бўлсангиз-у, телефонингиз бирдан жирингласа, дикқатингиз тамомила чилпарчин бўлади, – дейди тажрибани бошқарган нейролог, – Сиз сезмасангиз ҳам миянгиз бу чалғишига жавоб қайтаради.”

Бу холат реал вактдаги ёзишмаларнинг ўсишига ҳам тегишилидир. Назарий жиҳатдан, электрон хатлар уларни очганингиздагина халақит беради, ҳолбуки тезкор мессенжер тизимлари доимо фаол ва бу чалғишилар миқёсини чандон орттиради. Калифорния университетидан информатика профессори Глория Марк дикқат бўлинниши бўйича эксперт ҳисобланади. Кўп тилга олинган ушбу тадқиқотда Марк ва унинг шериклари ҳақиқий оғислардаги интеллектуал ходимларни кузатди ва чалғиши, ҳатто қисқа бўлганда ҳам, вазифани бажаришни анча вактга кечикитиради, деган хуносага келди. “Буни тажрибада қатнашганлар ҳам ўта заарли бўлишини айтди” деб хуроса килади Глория.

¹ Иккинчи қисмда бу даъво нима учун асоссизлигини батафсил баён киламан.

Контент яратувчиларни ижтимоий тармокларда фаолликка чакиришнинг ҳам теран ишлашга салбий таъсири бор. Жумладан, жиддий журналистларнинг дикқат марказида қатъий равишда журналистика билан шуғулланиш туради, яъни улар мураккаб манбалар ичига шўнғиган ҳолда воқеаларни бир ишга тизиб, ишонарли ёзишлари керак. Шунинг учун ҳам уларнинг диккатни чалғитувчи онлайн ёзишмаларда иштирок этиши аввало уларнинг ишига алоқасиз бўлиб, камига чукурроқ мулоҳаза қилишига жиддий халал беради. Нуфузли “New Yorker” журналистларидан бир Жорж Пеккер ўзининг нега ижтимоий тармокда ёзмаслиги ҳақидаги эссесида шундай дейди: “‘Twitter’ медиага муккасидан кетгандарга қопқондир. 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 тармоклардан 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 сусайтирмокда, 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 киритишидир. Теран ишлашнинг камёблиги мазкур одатнинг баъзи бир камчиликлари сабабли эмас. Иш жойимиздаги чалғишиларни жон деб қабул қилишимизнинг сабабига чукур назар ташласак, улар кутганимиздан анча мантиқсиз эканлиги – хато мулоҳаза ва ақлий меҳнат кишиларининг бетайинлиги натижаси эканини англаймиз. Максадим

— гарчи чалғышларга күчкө очишнимиз күз юмиб бўлмас ходиса бўлса-да, унинг асоси мўртлиги, теран ишлани этикасини шакллантиришга карор қилганингизда ундан осонгина кутулиш мумкинлигига сизни ишонтиришдир.

МЕТРИК ҚОРА ТҮЙНУК

2012 йилнинг кузида “Atlantic Media”нинг технологиялар бўйича бош директори Том Кохран вақти электрон почтада ўтиб кетаётганидан ташвишга тушди. Бошқа яхши технологлар каби у ҳам бу миқдорни ҳисоблаб кўришга аҳд қилди. Ўз хатти-харакатларини кузатиб, бир ҳафтада 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 тармок роутери каби маълумот узатишига кетиб қолар экан. Бу эса Кохранга ишининг асосий қисми бўлмаган юмушга кўп вакт сарфлаётгандек туюлди.

У “Harvard Business Review” учун ўтказган тадқиқоти ҳақидаги блогпостида бу оддий статистика компаниядаги умумий аҳвол ҳақида ўйлантириб кўйганини ёзган. “Atlantic Media” ходимлари ўзларига юқлатилган маҳсус вазифага диккат қаратиш ўрнига қанча вақтини хат алмашишга 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 ўқиш тезлиги, маоши билан кўшиб таҳлил қилди. Натижга эса қуйидагича: “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” алока усули кичикроқ компания – “Learjet”ни сотиб олишга етадиган маблағни еб юборган, деб хулоса қиласи Кохран.

Том Кохранинг тадқиқоти безарадек туюлган бир ишнинг қанчалик қимматга тушишини кўрсатди. Лекин бу хикоянинг аҳамиятли жиҳати ўша тадқиқотнинг ўзи ва унинг мураккаблигидир. Мана бундай оддий саволга жавоб бериш қанчалик қийинлигини бир кўринг: Электрон почтага боғланиб колганимиз охир-оқибат нимага таъсир этади? Кохран компания миқёсида тадқиқот ўтказиб, ахборот технологиялари инфратузилмасидан статистик маълумотлар олиши, шунингдек, ходимларнинг маошлари, ҳарф териш ва ўқиш тезликлари ҳакида эринмай маълумот тўплаб, якуний натижасини дадил айтиш учун статистик моделларга асосланиб ишлашига тўғри келди. Хулоса бошқача чиқиши ҳам мумкин, масалан, бу ерда доимий ва қимматга тушадиган эмейллардан фойдаланишдан кўрилган фойданинг зарарга нисбати ажратилмаган.

Ушбу мисол теран иш салоҳиятини оширувчи ёки унга ғов бўлувчи кўплаб хатти-харакатларни акс эттиради. Гарчи чалғишининг қимматга тушишини ва теранликнинг аҳамиятлилигини билиб турсак-да, Том Кохран аниқлаганидек, 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 қийматини баҳолаш қийинлашиб бораверади. Француз иқтисодчиси Томас Пикетти бошлиқлар маошининг ҳаддан зиёд ўсиб бориши ҳақидаги тадқиқотида буни яккол кўрсатиб берди. Унинг аргументи асосидаги ғоя шу: “Якка шахснинг умумий ишлаб чиқаришдаги хиссасини баҳолаш ҳақиқатда жуда қийин.” Бундай баҳолашнинг йўклиги туфайли, раҳбарлар оладиган катта маош ва уларнинг арзимас самарадорлиги ўртасида номутаносиблик келиб чиқади. Пикетти назариясининг баъзи тафсилотлари баҳсли бўлса-да, унинг якка шахснинг хиссасини баҳолаш қийинлиги ҳақидаги ўзак ғояси, унинг танқидчиларидан бири айтгандек, “шубҳасиз тўғридир”.

Шунинг учун, теран ишлаш салоҳиятини ўлдирувчи харакатларни осон илғаш мумкин, деб ўйламаслигимиз керак. Том Кохран қашф қилганидек, бундай ўлчовлар осонликча илғаб бўлмайдиган хира ҳудуддадир, бу ҳуддни "метрик қора туйнук" деб атадим. Албатта, теран иш кийматини баҳолашнинг жуда кийинлиги бизнесда ундан воз кечиши кераклигини англатмайди. Тасирини баҳолаш қийин бўлса ҳам, бизнесда гуллаб-яшнаётган кўплаб бошқа хатти-харакатлар бор. Масалан, ушбу боб ибтидосида тилга олинган учта тренд ёки раҳбарларнинг Томас Пикеттини ўйлантирган катта маошларини эсланг. Аниқ ўлчовнинг йўқлиги 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 узоклаштириб, саёз ишларга йўналтирган турфа хил фикрлар ва бир тарафлама қарашларни келтириб ўтаман. Бу саёзликларнинг ҳеч бири, пойдеворга заар берадигани аникландиганда эди, узок вақт сақланиб қолмаган бўларди, аммо "метрик қора туйнук" бу аникларнинг юзага чиқишига йўл кўймайди, оқибатда профессионал дунёда ўзгариш чалғишлар томонга бўлмоқда.

ЭНГ КАМ ҚАРШИЛИК ТАМОЙИЛИ

Иш жойидаги чалғишлар ҳақида гап кетганда, улар орасида хозирда кенг тарқалган эмейлни ўқиши ва дарҳол жавоб ёзиш амалиёти – "богланиш 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 аниқлади. Улар келган хат – хоҳ ички бўлсин, хоҳ ташки – бир соат ичидаги унга жавоб ёзиши лозим кўришади.

Бошқа күпчилик сингары сиз ҳам бу ҳолат ҳозирғи замон тезкор бизнеси учун ўта мухим эканини таъкидлашингиз мумкин, бирок янада қизиги 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 киритишига кўндириди. Перлоу фақат битта саволга жавоб топишни истарди: Доимий электрон мулокот ишингизда ҳақикатан керакми? Шу максадда у тажриба ўтказди: жамоанинг ҳар бир аъзосидан иш ҳафтасининг бир кунида, компаниянинг на ташқарисида ва на ичкарисида бирор ким билан боғланмасликни сўради.

“Дастлаб улар бунга қаршилик килди, – эслайди профессор. – Гоямни кўллаб-кувватлаган шеригим ҳар бир ходимининг бир кун алоқадан узилиши ҳақида уларга билдириши кераклигини тушунтирганимда асабийлашди. Ходимлар ҳам ишидан айрилиб қолишдан кўркиб хавотирга тушди”. Лекин жамоа мижозларидан, ходимлар ишидан айрилмади. Аксинча, улар ишларидан, ўзаро яхшироқ мулокот ва ўрганишдан (ўтган бобда ёритилган теранлик ва маҳоратни шакллантиришни), ишда энг мухими бўлган “мижозларга янада сифатли хизмат кўрсатиш”дан кўпроқ завқ олди.

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

Энг кам қаршилик тамойили: Бизнес шароитида турли хатти-ҳаракатларнинг иш самарасига ялти таъсири тўғрисида аниқ фикр қилмасдан, ҳозирги пайтдаги энг осон йўлни афзал кўриши.

Нега “боғланиш маданияти” ҳамон барқ ураётгани хакидаги саволга қайтсак, жавоб оддий, юкоридаги тамойилга кўра, чунки шундай килиш осонрок. Бунга камда икки йирик сабаб бор. Биринчиси – эҳтиёжларингизга нисбатан эътиборлилик. Агар саволингизга дарров жавоб олишга ёки бирор маълумотни осон топишга шароит бўлса, бу албатта ҳаётингизни енгиллаштиради, ҳеч бўлмаса шу онда. Агар бу каби тезкор жавоблар олишга имконингиз бўлмаса, ишингизни аввалдан режалаш, тартиблироқ бўлиш, сўровингиз жавобини кутаётгандан ҳаммасини бир четга суриб, дикқатингизни бошқа нарсага қаратишга мажбур бўласиз. Буларнинг ҳаммаси ишлаш тарзингизни янада кийинлаштириб юборади. (Ҳаттоқи улар кейинчалик қанчалик мамнуният ва самара олиб келса ҳам.) Боб аввалида айтилган тезкор хабарлашувлар кўпайиши ана шу ҳолатни кескинлаштириди. Башарти бирор соатлар ичида электрон хат олиш кунингизга яраса, демак бир дакика ичида тезкор хабарлашув орқали жавоб олиш бу ютукни янада кўпайтиради.

“Боғланиш маданияти” ҳаётни енгиллатишнинг иккинчи сабаби, у почта қутиси орқали кунни ўтказишни мақбул амалиётга айлантиради, яъни сиз охирги расмий хатга тезкор жавоб ёзиб ташлаётганингиздан – ваҳоланки, унинг кетидан бир дунё бошқаси тўпланиб туради – гўё самарали ишлаётгандек мамнун бўласиз (бу ҳақда кўпроқ кўйида). Агар электрон почтангизни иш кунингизнинг бўш вақтида текширсангиз, нима устида ишлашингиз кераклиги, қанча вақт ишлашингиз кераклигини чукурроқ мулоҳаза қилишингиз лозим бўлади. Режалаш эса ҳаловатингизни бузади. Чунончи, Дэвид Алленнинг ракобатли иш жойларидағи мажбуриятларни ақл билан бошқариш бўйича анча машҳур тизим хисобланувчи “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 дөнмий электрон алоқаны мисол сифатида танладым. Лекин бу бизнесдаги теран ишлашга халал берадиган, компания ишлаб чиқарадиган энг мұхим маңсулот киімнін тушириб, ўсишга түсік бўладиган, ўлчовларнинг йўқлиги сабабли кўпчиликни осон қармокқа иллинтирадиган одатлардан бири, холос.

Бошқа бир мисол сифатида лойиҳалар учун мунтазам равишида уюштириладиган учрашувларни олайлик. Бу йиғилишлар кўпайса, узоқ вақт дикқат билан ишлашни имконсиз қилиб қўядиган даражада кун тартибини бўлиб ташлайди. Шундай бўлса, нега ҳамон бу йиғилишларни ўтказамиз? Сабаби оддий: улар осонроқ. Кўпчилик учун бундай муттасил йиғилишлар кунни режалашнинг энг содда (лекин бефойда) шакли бўлиб қолмоқда. Ходимлар ўз вақти ва мажбуриятини ўзи тартиблаш ўрнига, ҳар ҳафта ўтказиладиган йиғилишларда лойиҳа бўйича берилган топширикларни бажариш, зоҳирий самарадорлик кўрсатишга ҳаракат қиласи.

Одамнинг асабига тегадиган яна бир одатлардан бири – келган хатни бир ёки бир нечта ҳамкасбга “Сизнинг бу ҳақдаги фикрингиз қандай?” ёрлиги билан тарқатишидир. Бунақа хатларга жўнатувчининг арзимаган бир-икки сония вақти кетади, аммо тўлиқ ва батафсил жавобни юбораётган қабул қилувчининг қанча дақиқасини (агар соат бўлмаса) ва дикқатини ўғирлаши мумкинлигини тасаввур қилиб кўринг. Хатни жўнатувчи ўша хатга озгина ишлов бериб, бироз эҳтиёткорлик қилганида томонлар ўз вақтларини сезиларли тежаб қолиши мумкин эди. Хўш, воз кечиш осон ва вақтни ўғирловчи электрон почта хатлари нега бунчалик кенг тарқалган? Жўнатувчининг нұктаи назаридан қарасак, бу иш осонроқ. Бу оз энергия сарфлаб, ўз почта кутисидан бирор нарсани ҳеч курса вақтинча тозалаш усулидир.

Метрик қора туйнук шарофати билан “Энг кам кар-

шилил тамойили” узок муддатли қоникиш ва чинакам киймат яратиши эмас, диққат килиш ва режалашнинг нокулайлигини вактинча юмшатувчи иш маданиятини тарғиб қилади. Шу орқали у иктисодиётда тобора қадри ошаётган теранликдан узоклаштириб, саёзлик сари бошлайди. Аммо метрик қора туйнук ёрдами билан теранликни саёзлаштираётган тренд фактат бу эмас. Доим мавжуд бўлган ва доим такрорланадиган “маҳсулдорлик”ка талабни ҳам эътибордан четда қолдирмаслик лозимки, куйида шунга эътибор каратамиз.

БАНДЛИК САМАРАДОРЛИК МЕЗОНИ СИФАТИДА

Тадқиқотга ихтисослашган университетда профессор бўлиш осон иш эмас. Бирок бу касбнинг бир фойдали тарафи бор – аниклик. Сизнинг илмий тадқиқотчи сифатида қанчалик яхши ёки суст ишлайдигизни шундай савол бериб аниқлаш мумкин: Бирор аҳамиятга молик мақола нашр қиляпсизми? Бу саволга жавоб “h-index” сингари биттагина рақам орқали ҳисобланиши ҳам мумкин. Бу формула унинг ихтирочиси Хорхе Ҳирш номи билан аталади. У нашр қилинган мақолангиз ва унга берилган ҳаволалар миқдорини ягона кийматга келтиради ва бу киймат сизнинг ўз соҳангизга қанчалик хисса қўшаётганингизни кўрсатади. Масалан, компьютер илми бўйича 40 баллдан баланд “h-index”га эришиш анча кийин, эриша олсангиз, узок муддатли карьера учун кафолат бўлади. Агар “h-index”ингиз кичикроқ рақамни кўрсатса, ахволингиз чаток. 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 аниклаб сизнинг жорий мақомингизни кўрсатади. (Агар кизикаётган бўлсангиз, бугун тонг бу бобни ёзаётганимда менини 21 эди).

Бу аниклик профессорнинг қандай ишлаши ёки ишламаслиги ҳақида бир қарорга келишини соддалаштиради.

Масалан, Нобел муроғоти совриндори физик Ричард Фейнман умри охирларидан берган интервьюлардан биринде ўзининг ноодатийрок унумдорлик стратегиясини қўйи-дагича тушунтиради:

“Физикада чинакамига бир иш қилиш учун сизга бўлинмаган, мутлақ яхлит вақт керак бўлади... дик-қатни қаттиқ жамлаш керак... Агар қасбингиз 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 кочарди, чунки улар унинг профессионал ҳаётидаги энг муҳим иши – “физикада чинакамига бир иш қилиш” кобилиятини пасайтириши мумкин эди. Тахмин килишимиз мумкинки, Фейнман эмейлларга жавоб беришга нўнок бўлиши, агар ундан очиқ оғисда ишлаш ёки ижтимоий тармоқка ёзишни талаб қиласангиз, университетни ўзгартириши тайин эди. Ўзимиз учун нима аҳамиятлиларини аниқ билсак, нима аҳамиятсизларини ҳам биламиз.

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

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

Гарчи Кроуфорд ўртacha менежернинг аклий меҳнатдаги ташвишларини назарда тутган бўлса ҳам, у таъкидлаган “бетартиб руҳий дунё” бу соҳадаги кўплаб лавозим эгаларига тааллуклидир. Кроуфорд 2009 йилда чиккан “Меҳнат дарси – руҳ озиги” китобида ўша бе-

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

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

Буни тушуниш учун заводларда йигув конвейерлари билан бир вақтда пайдо бўлган, Фредерик Тейлор асос солган “Самарадорлик ҳаракати”ни эслаш лозим. Фредерик кўлида секундомер билан ишчиларнинг ҳаракат тезлигини текширгани билан машҳур. У ишчилар ишни удалаш учун тезликни қандай орттираётганини ўрганган. У вақтда маҳсулдорликни баҳолаш осон эди: муайян вақт бирлигига ишлаб чиқарилган маҳсулот. Афтидан, бугунги бизнес дунёсида аксарият аклий меҳнат ходимлари бошка гоя тополмай, профессионал ҳаётларининг бетартиб майдонида ўз қийматини кўрсатиб кўйиш учун маҳсулдорликнинг эски таърифига мурожаат қилишяпти. (Дэвид Аллен унумли иш оқимини тасвирилаш учун ўзига хос “ғалати матоҳлар” иборасидан фойдаланди.) Менимча, бу ходимлар зоҳирий бандликка интилмоқда, чунки кадр-қимматини намойиш қилишининг яхшироқ йўли йўқ уларда. Бунга қуйидагича ном берайлик:

Бандлик самарадорлик мезони сифатида: ўз ишида самарадорлик ва қадрлиликни кўрсатадиган аниқ мезон йўқлиги боис, кўплаб ақлий меҳнат кишилари маҳсулдорликнинг саноатдаги мезонига юзланмоқда: кўзга кўринарли кўп иши қилиш.

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

Лекин бу қарашиб ҳам жуда мантиқсиз эмас. Баъзи бирорлар учун иш факат шундан иборатдек туюлади. 2013 йилда “Yahoo”нинг янги раҳбари Марисса Маер ходимларига уйдан ишлашни тақиқлаб қўйди. У “Yahoo” ходимлари компания серверига масофадан туриб кирадиган шахсий виртуал тармок журналларини текшириб чиққач шу қарорга келганди. Маернинг дили хира тортди, чунки уйдан 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 қийин эмас. Ақлий меҳнат йиғиш конвейери эмас ва маълумотларни саралаб керагини олиш банд бўлиш билан доим ҳам тўғри келавермайди. Аввалги бобда ҳикоя килинган Уортон университетининг энг ёш профессори

Адам Грантниң жолын, у ёзиш учун ташкы дүнёдан үзиниң көмөн калдар ишоталашга харакат кылади. Бу иш эса оның күз олдидә бәнд бүлишнинг айни аксилир. Агар Грант "Yahoo"да ишлаганида Марисса Маер уни ишден бүштеп юбориши аник эди. Лекин Грантнинг стратегияси кинчалык самараалигига гувох бүлдик.

Бәнд бүлиштә бу калдар эскича иштиёкни унинг салбай таъсирини фош килиш оркали бартараФ этишиңиз шунан, аммо шу онда метрик кора түйнүк ўргаты чи-кәб, бундай антиклина түсик бүләди. Ишдаги ноаниктик ва түрдик иш усулларининг самарасини тарозига солувчи ўзловлар йүкстеги күндәлик юмушимизнинг бетартиб рүзгүй майдонида, холис Караганда, күлгүли бүлган одаттаремниң ривожланишига йўл очади.

Кейинги бобларда хатто аклий меңнатда муваффакиятта зришиш нима экантигини яхши тушунадиганлар хам тераңликтан үзини олиб кочиши хакида сўз юритамиз. Сизни соглом фикрдан айриш учун биргина алдамчи мағкура етарли.

ИНТЕРНЕТ КУЛЬТИ

"New York Times"нинг Париждаги бюроси бошлиғи Алисса Рубинни олайлик. Аввал у Афғонистоннинг Кобул шаҳридаги бирога раҳбарлик килар, урушдан кейин мамлакатдаги кайта куриш қандай кетаётганини ёритиб борарли. Бу бобни ёзаётганимда эса Рубин француз ҳукуматининг Руанда геношидига алокаси борлиги хакида жиддий таъсирли маколалар чикараётган эди. Рубин жиддий журналист, ўз ишининг устаси. У хам "Twitter"да ёзали, бу албатта бошлигининг талаби бўлса керак, деб таҳмин килишим мумкин.

Рубиннинг профилида хар икки ё тўрт кунда бир хафсаласизлик билан ёзилгани кўриниб турган (ундаям "Times"нинг ижтимоий тармоклар идораси кистови билан) кайдлар пайдо бўлади. Баъзи истисноларни хисобга олмаганда, унинг ёзганилари шунчаки ўзи якинда ўқиган

ва ёқтирган мақолалари ҳақида.

Ахир Рубин мұхбир-ку, ижтимоий медиа одами эмас. Уннинг газета олдидағи киймати мұхим манбаларни түплад, үрганиб, фактларни жамлаган ҳолда ёрқин мақолалар ёзишдан иборат. Кликбейтларга мубталолик замонида “Times”га тијорий мұваффакият келтираётган нуфуз ва обрӯ Алисса Рубиндек мұхбирлар меҳнати шарофатидандир. Шундай экан, не боис, Алисса теран ишидан чалғиб, Кремний водийсидаги қайсицир бир компания сайтига текинга, саёз контент етказиб беришга ундалмоқда? Энг мұхими, нима учун бу хатти-харакат күпчиликка маъқул күринади? Бу саволларга жавоб бера олсак, нега теран иш жуда камёб бўлиб қолганига доир мұхокама қилмоқчи бўлганим охирги трендни яхширок тушуниб оласиз.

Бу саволга жавобни Нью-Йорк университетининг мархум профессори ва алока назариётчиси 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 жиҳатлари, 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 ёзади: “Технополия, Олдос Ҳаксли ўзининг “Янги жасур дунё”сида тасвирлаганидек, ўзига мұқобилларни сахнадан улоқтиради, уларни на ноқонуний, на ахлокқа зид ва на обрўсиз қилиб кўяди, аксинча, кўринмас ва охир-оқибат аҳамиятсиз бир матохга айлантиради.”

Постман 2003 йилда вафот этди, лекин ҳозир тирик

бўлганида 1990-йиллардаги хавотири интернетнинг кутилмаган ва шиддатли ўсиши шарофати билан бунча тез содир бўлганидан ҳайратга тушган бўларди. Ҳайриятки, 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 кўштирноққа олади) аталмиш технополик васвасамиз юзидаги пардани олиб ташлашга уринади: “Интернетни оддий кабеллар ва тармок роутерларини жозибадор ва таъсирили мафкурага айлантириш кудратига эга донолик манбаи сифатида кўриш бугунги дунё мафкурасидир”.

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

“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 тармоқлар идорасига эга ва Алисса Рубин сингари ёзувчиларини ишдан чалғитувчи одатларга муттасил мажбурлайди, чунки интернет-марказли технополияда бу муҳокама қилинмайди. Интернетни қабул қилмаган мубобиллар эса Постман айтганидек, “кўринмас ва аҳамиятсиздир”.

Бу кўринмаслик, олдинроқ эслаганимиз Жонатан Франзен ёзувчилар “Twitter”да ёзмаслиги кераклигини дъаво қилган кезда кўтарилиган шов-шувларнинг сабабини изоҳлайди. Одамлар китоб маркетингини яхши билгани ва Франзеннинг хуносасига кўшилмагани учун эмас, балки жиддий бир киши ижтимоий тармоқнинг аҳамиятсизлигини дъаво қила олиши уларни ажаблантирганди. Интернет-марказчилик технополиясида эса бундай баёнот мунозара эмас, балки байроқ ёкиш, шаккоклиkdir.

Эҳтимол, яқинда ўзим ишлаётган Жоржтаун университетига бораётган пайтим гувоҳ бўлганим воеса 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 ташиш – касаба ўюшмалари ва маршрут жадвалини бошқаришда керак бўладиган даражадаги маҳоратни талаб килувчи мураккаб ва рақобат кучли бизнес. Бу саноатнинг эски мактабига дахлдор соҳа бўлиб, истеъмолчиларга мўлжалланган, бугунги кунда катта эътибор қозонаётган замонавий технологик стартапларнинг кўп жиҳатдан аксиdir. Шунга қарамай, ўша юк машинаси ортида кутаётганимда, эътиборимни тортган нарса бу компаниянинг кенг миқёсли ва мураккаб ишлари эмас, балки каттагина харажат билан, эҳтимол, буюртма асосида тайёрланиб юк машинасининг орқа томонига ёпиштирилган “Facebook”да бизга ‘лайк’ босинг” деган ёзув эди.

Теран иш технополияда бўлмайди, чунки у сифат, ижодкорлик ва маҳорат каби эскича ва нотехнологик қадриятлар асосига курилган. Боз устига, теран ишни кўллаб-кувватлаш учун кўпинча янги ва юкори технологиялардан воз кечишига тўғри келади. Теран иш ижтимоий медиадан профессионал равишда фойдаланиш каби чалғитувчи илғор технологик одатлар таъсирида

суреб чиқарилди, бунинг сабаби эса теран ишнинг амалий жиҳатдан аҳамиятсизлиги эмас. Ҳақиқатан, агар шу хатти-харакатларимизни ишимиз натижасига таъсирини тарозига соладиган қандайдир мезон бўлганида, ҳозирги технополия кулаши мумкин эди. Бироқ метрик кора туйнук бу аниқликнинг олдини олиб, аксинча, ҳамма нарсани интернетта, яъни Морозов кўрккан ашаддий мафкуравийликка йўналтиради. Бундай ҳаёт тарзида, теран иш “твит”лар, “лайк”лар, ёрлиқ расмлар, постлар ва бошқа шу каби “шовқин-сурон”га қарши туриши осон эмаслигидан ҳайрон колмасак ҳам бўлади.

БИЗНЕС УЧУН ЁМОН, СИЗ УЧУН ЯХШИ

Бугунги ишбилармонлик муҳитида теран иш устувор бўлиши керак эди, аммо ундан эмас. Бу жумбоққа берилган турли изоҳларни муҳтасар баён қилдим. Булар: теран ишнинг оғирлиги ва саёз ишнинг енгиллиги; ишдан кўзланган аниқ мақсаднинг йўқлиги; саёз иш зоҳиран бандлик бўлиб кўриниши; кийматли самара бериш-бермаслигидан катъи назар, нимаики интернетта оид бўлса, демак у яхши, деган эътиқод шакллангани. Ушбу трендларнинг барчаси теранликни бевосита баҳолашнинг кийинлиги ёки эътиборга олинмаслиги оқибатида онгимизга сингиб кетган.

Теранликнинг аҳамиятига ишонсангиз, бу ишончингиз бизнес учун ноҳуш янгилик сифатида қабул килинади, чунки бу уларни ишлаб чиқаришнинг катта ҳажмдаги ўсишидан мосуво килиши мумкин. Аммо сиз, яъни алоҳида шахс учун бунда бир фойда яшириндир. Тенгдошларингиз ва иш берувчиларингизнинг калтабинлиги сизга катта шахсий устунлик беради. Агар юқорида баён қилинган трендлар давом этаверса, теранлик тобора камёб ва айни чоғда қимматли бўлиб боради. Теран ишда фундаментал бирор нуқсон йўқлигини ва унинг ўрнини эгаллайдиган саёз ишларнинг мутлақо нокераклигини билган ҳолда,

ушбу китобда келтирилган пировард максад томон ишонч билан қадам ташланингиз мумкин: теран меҳнат қилиш маҳоратингизни тизимли равишда тақомиллаштириб, мўл мукофотларга эришини.