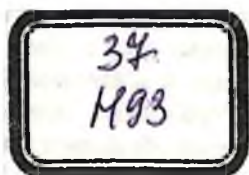
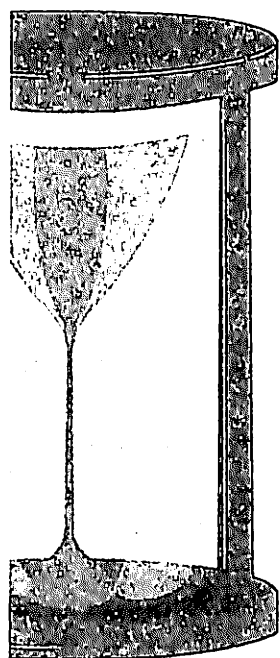


ДИҚҚАТ



К Э Л Н Ъ Ю П О Р Т

К э л Н ь ю п о р т



ДИҚҚАТ

ЧАЛҒИТУВЧИ ДУНЁДА

МУВАФФАҚИЯТ

СИРЛАРИ

УЎК 37.037.5

КБК 87.77

Н 93

НЬЮПОРТ, Кэл

Дикқат: Чалғитувчи дунёда муваффақият сирлари / Кэл Ньюпорт, инглиз тилидан Сожида Самандарова таржимаси. Тошкент: “Ofset-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, қўйинги, барча алоқа воситалари дикқатимиз, эътиборимиз ва вақтимиз ўғрисига айланди. Чалғимай бир иш қилиш оғир бўлиб қолган чалғитувчи дунёда қандай муваффақият қозониш мумкин? Нима қилсак, сарфлаган вақтимиз ўзимизга қатгарок фойда бўлиб қайтади? Нима қилсак, ишимизнинг сифати ва унуми ортади? Нега айрим муваффақиятли инсонлар ўзини алоқа воситаларидан узоқ тутишга уринади? Бу каби саволларга Массачусетс технологиялар институти профессори Кэл Ньюпорт ўз тажрибаси ва кузатувлари асосида жавоб беради. Жамланган дикқат самарали ишнинг муҳим қуроли, уни бошқариш эса осон эмас. Бу китобни ўқиб, сершовқин дунёда ҳаловат топиш ва айни дамда муваффақият 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: Ғоя

Теран меҳнат кадрли 23

Теран иш ноёбдир 47

Теран ишда маъно бор 67

Иккинчи қисм: Қоидалар

Теран меҳнат қилинг 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 кишлоқ бор. 1922 йилда психиатр Карл Юнг ўзига узлатхона қуриш учун айнан шу жойни танлади. У қурилишни ўзи “Минора” деб атаган икки қаватли тош уйдан бошлади. Ҳиндистонга саёҳати чоғида уйларда медитация учун махсус ажратилган хоналарни кўрганди. У ердан қайтгач, шахсий офис учун бинони кенгайтирди. “Хосхонамда ёлғиз бўламан. У ернинг калити доимо ёнимда, рухсатимсиз пашша ҳам учиб кира олмайди”, дерди Юнг хонаси ҳақида.

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

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

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

Юнг Цюрихда маърузалар ва консултация амалиётлари билан банд бўларди, аммо у шу билан кифо-ланмай, инсондаги англомаганликни тадқиқ этишни истарди, аммо бу мақсад чуқур ва пухта мулоҳаза юри-тишни тақозо қилардики, шаҳардаги олатасир ҳаёт тарзи кўпинча бунга имкон бермасди. Юнг Боллингенга ўзининг касбий фаолиятидан қочиш учун эмас, балки уни янада юксалтириш учун чекинган эди.

Карл Юнг 20-асрнинг энг таъсирли мутафаккирлари-дан бирига айланди. Албатта, унинг муваффақиятли бў-лишига сабаблар кўп. Аммо кўлингиздаги китобда мен унинг ютуқларида муҳим роль ўйнаган, у астойдил бажар-ган куйидаги кўникмага диққат қаратмоқчиман:

Теран иш – ҳеч нарсага чалгимасдан, бор ақлий им-кониятни ишга солган ҳолда, чуқур диққат билан бажарилган ишдир. Бу иш бебаҳо қиймат яратади, маҳоратингизни оширади ва уни ҳар ким ҳам бажара олмайди.

Теран иш интеллектуал қобилиятингизни охириги қатрасигача ишга солишни тақозо қилади. Психология ва нейрологияда йиллар бўйи олиб борилган тадқиқотлар

КИРИШ

натижаларидан биламизки, теран иш билан бирга кечадиган аклий таранглик ҳам маҳоратингизни оширади. Бошқача айтганда, теран иш 20-аср бошларидаги академик психиатрия сингари чуқур мушоҳада талаб қиладиган соҳада зарур бўлган фаолият тури эди.

“Теран иш” атамасини ўзим қўлладим, Карл Юнг ўз ишини бундай атамаган бўлса-да, унинг фаолият тарзи теран иш нималигини уққан кишиникидек эди. Юнг ўз касбий фаолиятида теран ишлаш учун куч ва маблағ сарфлаб ўрмонда тошдан минора барпо этди. Бу Юнгни кундалик доимий машғулотларидан айириб қўйди. Мейсон Карри ёзишича, Юнгнинг Боллингенга қилган муттасил сафарлари клиникадаги ишлари учун вақт қолдирмасди, “унга ишониб келган беморлари кўп бўлса-да, Юнг қўл силтаб кетишдан ҳеч уялмасди”. Теран иш, гарчи қўшимча масъулиятни англаб-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 содиқлик 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 биров силжиб, сценарийнавис ва режиссёр Вуди Алленни эслайлик. У 1969 йилдан 2013 йилгача бўлган 44 йил мобайнида 44 та фильмнинг сценарийсини ёзиб суратга олди ва йигирма учта Академия номинацияси мукофотига сазовор бўлди – ақл бовар қилмас санъаткорона маҳсулдорлик. Ушбу давр мобайнида

Алленнинг компютери бўлмаган, унинг ўрнига электрон чалғитувчилардан холи ҳолда немисларнинг Олимпиа 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 лойиқ 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 ўқиш ва катта ғоялар ҳақида фикрлашга бағишларди. 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 таниқли киберпанк ёзувчи Нил Стефенсон билан электрон тарзда боғланишнинг деярли иложи йўқ, чунки унинг веб-сайтида электрон почта манзилени эмас, балки нима сабабдан у ижтимоий тармоқлардан унумли фойдаланмаслиги ҳақидаги эссесини учратасиз. Нил бунга қуйидагича изох беради: “Агар мен ҳаётимни шу тарзда қурсам, ишлашга

КИРИШ

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 ўткази оладиган шахслар орасида теран ишнинг кўп учрашини алоҳида таъкидлаш лозим, чунки шунда уларнинг иш тарзи ҳозирги замонавий ақлий меҳнат кишиларининг – теран иш аҳамиятини унутаётган 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 тараққиёти, уларга ақлли телефонлар ва компьютерлар орқали исталган жой ва вақтда боғлана олиш имконияти ақлий меҳнат ходимларининг диққатини бўлиб юборди. 2012 йилги Маккензи тадқиқотлари натижаларига кўра, ҳозирда битта ақлий меҳнат кишиси ўртача иш ҳафтасининг 60 фоизини электрон ахборот алмашиш ва интернет кидирувларга сарфлар экан, иш вақтининг қарийб 30 фоизи эса биргина электрон хатларни ўқиш ва жавоб қайтаришга кетар экан.

Бундай бўлинган эътибор узоқ вақт сокин тарзда ақл ишлатишни талаб қиладиган 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 ғоясининг тамомила акси бўлмиш бошқа бир турдаги меҳнат орқали изоҳлаш мумкин.

Саёз иш: Ақлий зўриқиш талаб қилмайдиган, логистик характердаги, кўпинча чалғишлар билан ҳам бажариладиган иш. У катта қиймат ярата олмайди ва уни ҳар ким эплаши мумкин.

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

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

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

КИРИШ

дикқат талаб қиладиган ишимиздан чалғитиши, айти чоғда, дикқатимизни сусайтириши ҳақида сўз боради.

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

Бенни ёллаган фирма кенг камровли битимларда иштирок этаётган банклар учун ҳисобот тайёрларди. (Бен суҳбатларимизнинг 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 ҳисобот устида ишлашга олти соатгача вақт сарфларди. (Фирманинг энг тажрибали ходимлари эса ушбу вазифани ярим соатга қолмай битирарди). Бу эса Бенга унчалик тўғри келмади.

“Менга ўргатилган усулда жараён жуда мураккаб ва кўп меҳнат талаб қиларди”, эслайди Бен. У “Excel” дастурининг фойдаланувчиларга умумий вазифаларни автоматлаштиришга имкон берадиган “макрос” деб номланган хусусияти борлигини билиб олди. Шу мавзудаги мақолаларни ўқигач, тез орада “Excel”да янги ишчи саҳифани очиб, у билан маълумотларни киритишнинг олти соатлик жараёнини битта тугмачани босиш билан алмаштириш мумкин бўлган буйруқлар кетма-кетлигини яратди. Авваллари ҳисобот ёзиш учун бутун иш куни сарфланган бўлса, эндиликда бунга бир соатдан камроқ вақт етарди. Бен нуфузли Виржиния университетининг иқтисод йўналишини тугатганди, ақлли йигит эди ва кўпчилик сингари ёрқин карьерага умид қилаётганди. Лекин асосий профессионал маҳорати “Excel” орқали осонгина қўлга киритилишини англаб етгач, мақсадлари пучга чиқиши мумкинлигини тушунди. Шунинг учун ҳам у дунёда ўз қадр-қимматини оширишга қарор қилди. Бир қанча изланишлардан сўнг якуний хулосага 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

КИРИШ

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

Айнан шу ерда Бен аксар ақлий меҳнат ходимларининг янада юқорилашига тўсқинлик қиладиган муаммога дуч келди. Компьютерда дастурлаш каби мураккаб малакани эгаллаш, чалғишларсиз, ишга диққат билан ақлий ёндашишни талаб қиларди. Диққатни 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 текширар 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 ноziри унга берган лойиҳа ҳақида менга гапириб берди. “Улар мендан бизнес режа тузишимни талаб қилишди”, дея тушунтирди у. Бен бизнес режани қандай ёзишни билмасди, шунинг учун беш хил мавжуд намунавий режаларни топиб ўқишга қарор қилди, яъни бошлиқларга нима кераклигини тушуниш мақсадида уларни таққослаб, солиштириб кўрди. Бу жуда яхши фикр эди, лекин у анча қийналди: “Диққатимни умуман жамлай олмасдим. Шундай кунлар бўлдики, деярли ҳар

бир дақиқани аниқроғи 98 фоиз вақтимни 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 диққат 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. Дастлаб электрон воситалардан айри яшаш жуда қийин кечди, лекин ўзига бўлак йўл қолдирмади, кўзлагани материални ўрганишга мажбур эди ва хонасида уни чалғитадиган нарса йўқлиги айни муддао бўлди. Вақт ўтиши билан у фикру эътиборини бир жойга жамлай бошлади ва бора-бора ташқи халақитларсиз кунига 5-6 соат вақтини хонада ўтириб, янги маҳоратни такомиллаштиришга мунтазам сарфлайдиган бўлди. “Тўлиқ ўргангунимча шу мавзу бўйича тахминан 18 та китобни ўқиб тугатдим” 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 бағишлаган Бен дастурни аъло даражада ўзлаштирди: “Баъзилар мутлақо тайёргарликсиз келарди. Диққатларини жамлай олмай, ўз вақтида бирор тайинли нарса ўргана олмасди.” У билан дастурда ўқишни бирга бошлаган талабаларнинг ярмигина курсни вақтида тамомлади. Ва

КИРИШ

ниҳоят, теран меҳнат ўз самарасини бериб, Бен нафақат курсни муваффақиятли битирди, балки ўз гуруҳида энг етакчи талаба бўла олди ва Сан-Францискодаги 25 миллион долларлик бошланғич сармоёга 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 дастурчиси сифатидаги янги иши эса унга 100 минг АҚШ доллари олиб келар, бу маблағ унинг маҳорат даражасига қараб “Кремний водийси” бозори билангина чекланиб қолмай узлуксиз ўсиши аниқ эди.

Бен билан охирги марта гаплашганимда, у янги лавозимида муваффақиятли ишлаётган эди. Теран иш-лашнинг янги фидойиси офиси қаршисидан уй ижарага олди, бу эса унга эртароқ – ҳеч ким келмасдан аввал ва чалғимасдан ишлаб олишга имкон яратди. “Баъзи кунлари дастлабки учрашув олдидан тўрт соат мобайнида диққатимни жамлаб оламан, – дейди Бен, – кейин тушдан сўнг яна 3-4 соат. Мен бу ерда “диққат”ни назарда тутяпман: на электрон почта, на “Nacker News” (технология мухлислари орасида оммабоп веб-сайт), фақат 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 аналитикани 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 қилади. Агар бу қобилиятни парваришламасангиз, технология ривожланиши билан ортида қолиб кетишингиз ҳеч гап эмас.

Теран ишнинг аҳамияти борасидаги **иккинчи сабаб** шуки, рақамли тармоқ инкилобининг таъсири икки тиг-лидир. Агар сиз бирор фойдали нарса ярата олсангиз, маҳсулотга талабгорнинг (масалан, иш берувчилар ёки мижозлар) чеки бўлмайди ва бу ютуғингиз салмоғини оширади. Бошқа томондан, агар ишлаб чиқараётган нарсангиз сифатсиз бўлса, унда муаммога дуч келасиз, чунки мижозларингиз интернетда яхшироқ муқобилини осонгина топиб олади. Компьютер дастурчиси, ёзувчи, маркетинг, маслаҳатчи ёки тадбиркор бўласизми, сизнинг ҳолатингиз Фрейддан ўзмоқчи бўлган Юнгникига ёки стартапда муваффақиятга эришиш учун қизғин ишлаётган Жейсон Бенникига ўхшаб қолади: муваффақиятли бўлиш учун кўлингиздан келган мутлақо аъло нарсани яратишингиз керак, бу эса астойдил ишлашни талаб қилади, 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, диққатни жамлаш қобилиятини ривожлантирмасдан ҳам самарали ишлай оларди. Уларга сифати паст маҳсулот учун ҳақ тўлаб келинди ва ўн йиллар давомида бу ҳолат ўзгармай қолди. Лекин **ахборот иқтисодиётига** ўтишимиз билан аҳолининг катта қисми борган сари ақлий меҳнат ки-шиларига айланиб бормоқда. Теран иш, гарчи кўпчилик бу ҳақиқатни англаб етмаган бўлса-да, асосий омил сифатида танилди.

Теран ишлай олиш эскирган, бугунги кунда аҳа-

КИРИШ

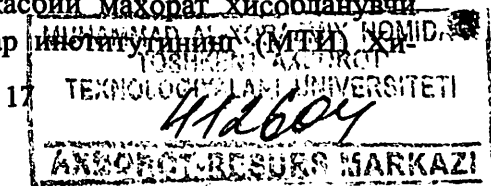
миятини йўқотган маҳорат эмас. Аксинча, у суръатни маромида саклай олмайдиганларни тупуриб ташлайдиган глобал рақобатли ахборот иқтисодиёти муҳитида олдинга интиладиган ҳар бир киши учун энг зарур малакадир. Ҳақиқий мукофот “Facebook”дан маҳорат билан фойдалана оладиганлар учун (бу саёз иш, исталган одам эплаши мумкин) эмас, балки хизматни инновацион тақсимлайдиган тизимларни ишлаб чиқа оладиганлар учундир (бу эса теран ўйланадиган вазифа, ҳамма ҳам эпламайди). Теран меҳнат шу қадар муҳимки, 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 иш гипотезаси: теран меҳнат қилиш қобилияти тобора ноёблашаётгани билан бир вақтда иқтисодиётда ўта қийматли бўлиб бормоқда. Охиروقибат бу маҳоратни шакллантириб иш тарзининг мазмунига айлантирган оз сонли кишилар муваффақият қозонади.

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

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



соблаш назарияси гуруҳида докторлик курсларида ўқиган назарий компьютер фанлари мутахассисман.

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

Диққатни 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 тармоқларда ҳисобим йўқлиги дўстларим ва китобларим устида бирга ишлаган баъзи ноширларнинг ҳафсаласини пир қиларди. 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 рафикам ўғлимиз туғилмасидан олдин телефон оласиз, деб туриб олгач, мажбурликдан сотиб олгандим).

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

КИРИШ

мобайнида деярли ҳар доим соат беш, узоғи олтигача давом эттирардим.

Шундай тиғиз 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 чалғишларсиз тўғри йўналтирилган диққат кўп фойда келтириши мумкин.

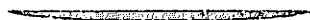
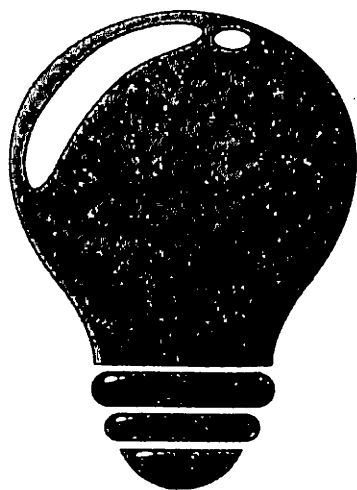
Теранликка бўлган иштиёқим касбимга тааллуқли бўлмаган масалаларда ҳам қўл келди. Кўпинча ишдан уйга қайтган пайтимдан тонггача, яъни янги иш куним бошлангунгача, компьютерга яқинлашмайман (истисно сифатида болалар ухлагач, юритадиган блогимни айтишим жоиз). Электрон почтага бирровга кириб чиқиш ёки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

Ушбу китобни менинг теранликка нисбатан иштиёқим ва бу йўлда бирор иш қилишимга 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 мукаммаллаштиришдир. Теран иш гипотезасини англашим муваффақиятга эришишимга ёрдам берди, бироқ ўзимнинг яширин имкониятларимни тўлиқ юзага чиқардим, деб ўйламайман. Кейинги боблардаги ғоя ва қоидалар билан ошно бўлиб, охиروқибат ғалаба қозонаётган пайтингиз, ишонч билан айта оламанки, мен ҳам ишлаётган бўламан – юзакиликларга барҳам бераётган ва бор кучимни теранрок ишлашга қаратаётган бўламан. (Ушбу китобнинг якунида қандай қилиб илдамлаётганимни билиб оласиз.)

Карл Юнг психиатрия соҳасида инқилоб қилмоқчи бўлиб, ўрмонда бошпана қурди. Унинг Боллинген минораси пухта мулоҳаза қилишни ривожлантириш, унинг ёрдамида дунёни ўзгартирган ажойиб ижод маҳсули 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 англашга чорлайман.

FOR



Биринчи боб

ТЕРАН МЕҲНАТ ҚАДРЛИ

2012 йилги сайлов яқинлашаётганди. Миллат тақдири 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 об-ҳавогача бўлган янгиликлар сегментини юритишини ва, эҳтимолдан анча узок 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 чиққанини тан олмаганлар бармоқ билан санарли эди.

Яна бир ғолиб ҳозирда интернетдаги бир нечта энг машҳур 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 бошка даромад манбаларидан келадиган фойда миқдори хақида очик гапирмайди, лекин унинг Малибу (Чикаго) ва Марбеллада (Испания) ўтказиладиган автопойгаларда катнашиб туришидан бу миқдор анча катталигини тахмин қилиш мумкин.

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

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

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

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

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

тушуниш учун улар билан навбатма-навбат танишиб чиқамиз.

ЮҚОРИ МАЛАКАЛИ ИШЧИЛАР

Нейт Силвер мансуб бўлган бу гуруҳни Брайнйолфсон ва Макафи “юқори малакали ишчилар” деб атади. Робототехника ва овозни аниқлаш соҳасидаги ютуқлар кўплаб паст малака талаб қилувчи ишларни автоматлаштиради. Аммо, ана шу иқтисодчилар таъкидлаганидек, маълумотларни визуализация қилиш, 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 истеъдодлар муваффақият қозонаверади. Тайлор Коуен бу воқеликни бир жумла билан ифодалайди: “Асосий савол шу: сиз ақлли машиналар билан ишлаш оласизми ёки йўқ?”

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

СУПЕР ЮЛДУЗЛАР

Ажойиб дастурчи Дэвид Ҳайнмайр Ҳанссон ҳам янги иқтисодиётимизда яхши ўсувчи, Брайнйолфсон ва Макафи башорат қилган иккинчи гуруҳ – “супер юлдузлар”дан бири. Юқори тезликда ишловчи маълумот тармоқлари, электрон почта ва виртуал учрашув дастурлари каби мулоқот 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

тўласангиз бас. Бу тарзда эҳтимол оз харажат эвазига салмоқли натижага эриша оларсиз, Ҳанссон эса йилига сон-саноксиз мижозларга хизмат кўрсатиб бойиб кетиши муқаррар.

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

1981 йилги муҳим бир мақоласида иқтисодчи Шервин Розен “ғолиб ҳаммасини қўлга киритадиган” бозорлар математикасини ишлаб чиқди. Унинг асосий мулоҳазалари мазмуни шундай: “Ўртача қуйлайдиган хонандалар хонишини эшитиш битта ҳақиқий ажойиб куй тинглаганга етмайди, барибир.” Буни у қуйидагича тушунтиради: истеъдод кўп миқдорда сотиб олиб ва ҳаммасини қўшиб, салмоғини оширса бўладиган нарса эмас: энг яхши мутахассисларга мукофот бор. Шунинг учун, агар бозорда харидор барча таклифлардан истаганини танлаш имконига эга бўлса ва барчанинг истеъдод даражаси аниқ бўлса, у ҳеч иккиланмай энг 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 сохада аниқ бозорлар мавжуд эди, масалан, мусика дўконлари ва кинотеатрларда томошабин турли санъаткорларнинг истеъдоди ва чиқишларини бемалол баҳолай оларди. Алоқа ва ҳамкорлик технологияларининг жадал ўсиши кўплаб маҳаллий бозорларни худди шундай универсал бозорларга айлантирди. 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 эндиликда халқаро миқёсдаги истеъдод бозорига кира олади. “Супер юлдуз” эффекти бугунги кунга келиб Розен ўттиз йил аввал башорат қилганидан кўра кўпроқ сезилмоқда. Бугун иқтисодиётимиздаги янада кўпроқ мутахассислар ўз соҳаларининг “рок юлдузлари” билан рақобатлашмоқда.

ХЎЖАЙИНЛАР

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

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

савдолашиш назариясини эслаш жоиз. Унга биноан, капитал ва меҳнат орқали пул топилса, сарфланган сумма даромадга пропорционал бўлади. Рақамли технологиялар кўплаб соҳаларда ишчи кучига эҳтиёжни камайтирар экан, ақлли машиналар эгаларининг даромади ортиб бо-раверади. 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”, дея тан олгани ажабланарли эмас.

Ташланган арқонни тортиб кўрамиз: мен тадқиқ қилган ҳозирги иқтисодий тафаккурга кўра, технологиянинг мисли кўрилмаган ўсиши ва таъсири иқтисодиётимизда кенг миқёсда ўзгаришларга сабаб бўлмоқда. Бу янги иқтисодиётда уч гуруҳнинг кўли 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 муҳимларидир 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? Шаптингизни тушир-

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

янги иқтисодиётда қандай ғолиб бўлиш мумкин?

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

Янги иқтисодиётда ўсиш учун икки асосий қобилият:

1. *Мураккаб нарсаларни тез ўзлаштира олиш.*
2. *Ишни тез ва мукамал бажариш.*

Биринчи қобилиятдан бошлайлик. “Twitter” ва “iPhone” каби жозибадор ва ўта қулай истеъмол технологияларига ўрганиб қолдик. Ҳолбуки, булар жиддий ускуна эмас, шунчаки истеъмол маҳсулотлари, холос. Буюк ўзгаришларни қилаётган 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 чуқурроқ назар солсак, аниқ фактларга асосланган сайлов прогнозларини ишлаб чиқиш “Ким кўпроқ овоз олади?” деб, шунчаки браузердан қидиришдай осон эмаслигига амин бўламиз. Бунинг ўрнига у “StataCorp” компанияси ишлаб чиққан 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 денгиз сатҳидан баландлиги, ИТТИФОҚ ТАНЛАШ номи, аҳоли сони, пойтахт бўлмаган.

Ушбу турдаги маълумот базалари билан SQL деб номланган тил орқали мулоқот қилинади. Сақланган маълумотлар билан ишлаш учун уларга юқорида кўрсатилгандек буйруқ берасиз. Бундай маълумот базаларига ишлов бериш нозик иш. Мисолдаги “Манзара” яратиш буйруғини олайлик. У бир неча мавжуд жадваллардан маълумотларни йиғиб, худди стандарт жадвал каби SQL буйруқлари 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 чиқамиз. Бу жуда кучли восита – бошланғич билимнинг ўзи етарли эмас. Масалан, қуйида ушбу дастурий таъминотнинг энг сўнгги версиясига қўшилган хусусиятларни келтираман: “Stata 13 тузатиш эффектлари, кўп қатламли GLM, қувват ва намуна ҳажми, умумлашган SEM, прогнозлаш, эффект ўлчамлари, лойиҳа менежери, узун кўрсаткичлар каби бошқа кўплаб янги функцияларни ўз ичига олади.” Силвер ушбу мураккаб дастурдан моделларни яратиш учун фойдаланади.

Ушбу тафсилотларни айтишдан мақсад шуки, ақлли машиналарни бошқаришни ўрганиб олиш анча мураккаб жараён¹. Ушбу машиналар билан яхши тиллаша ола-

1 Катта компаниялар фойдаланадиган технологиялар қанчалар мураккаблигини 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 кўшилиш учун мураккаб нарсаларнинг ишлаш принципини ўзлаштириш қобилиятингизни мукамал ривожлантиришингиз шарт. Технологиялар шитоб ўзгариб кетаётгани боис, ўрганиш поён билмайди: бунини тез-тез ва қайта-қайта бажаришга қодир бўлишингиз керак.

Мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш қобилияти, албатта, ақлли машиналар билан яхши ишлаш учунгина зарур эмас. У деярли ҳар қандай соҳада, ҳаттоки технологияга алоқаси бўлмаган соҳаларда ҳам “супер юлдуз” бўлишингизда асосий роль ўйнайди. Масалан, дунёга машҳур йога мураббийси бўлиш учун анча мураккаб жисмоний маҳоратни эгаллаш керак. Яна бир мисол, тиббиётнинг маълум бир соҳасида муваффақият қозониш учун албатта тегишли жараёнлар бўйича энг сўнгги изланишлардан бохабар бўлиб, тезда ўрганиб олишингиз лозим. 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, мукамал ва қийматли натижа кўрсатишини талаб қиларди.

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 кўпчиликни қизиқтирадиган маълумотни ажратиб ола билиши ҳам лозим эди. Силвер “Baseball Prospectus”да кўплаб статистика мутахассислари билан ишлаган, аммо фақат у янги соҳа – сайловлар прогнозига бу маҳоратни татбиқ қила олди. Бу мисол иқтисодиётимиз ғолиблари сафига кўшилиш учун яна бир йўлни кўрсатади: агар сиз янги маҳсулот ишлаб чиқармасангиз, қанчалик қобилиятли ва иқтидорли бўлманг, ривожлана олмайсиз.

Технология остин-устун қилиб юборган янги дунёда олға силжиш учун зарур икки маҳоратни аниқлаб 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 ишлашингизга боғлиқ.* Агар ушбу асосий малакани ўзлаштирмаган бўлсангиз, мураккаб вазифаларни ўрганиш ёки мукамал натижага эришиш учун кўпроқ қийналишингизга тўғри келади.

Ушбу маҳоратларнинг теран меҳнатга боғлиқлиги бир қарашда кўзга ташланмайди: у кунт билан ўрганиш, диққатни жамлаш ва унумдорликни тақозо этади. Кейинги бўлимларда буларга чуқурроқ ёндашилади ва теран иш билан иқтисодий муваффақият уйғунлиги кутилмаган ўзгаришларга қандай олиб келиши очиб берилади.

ТЕРАН ИШ МУРАККАБ НАРСАЛАРНИ ТЕЗ ЎРГАНИШГА ЁРДАМ БЕРАДИ “Онгингиз диққат “нурлари”ни жамловчи объективга айлансин; онгингизда ҳукмрон ва қизиқарли ғоя бўлиб ўрнашган ҳар қандай нарсага интилинг.”

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

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

Сертильянжнинг юқоридаги насихати мағзини чақиш учун аввалроқ келтирилган иктибосга қайтиш жоиз. У “Интеллектуал ҳаёт” китобида қайта-қайта такрорлайди: ўз соҳангизда илгариламокчи бўлсангиз, тизимли равишда соҳангизга мувофик мавзуларни диққат нурларини жамлаган ҳолда тадқиқ этиб, улардаги яширин ҳақиқатни ёруғликка олиб чиқишингиз керак. У яна уктирадики, *ўрганиш диққатни кучли жамлашни талаб этади*. Бу ғоя ўз давридан анча илгарилаб кетганди. 1920-йиллардаги мафкуравий ҳолатни кузатган Сертильянж ўзлаштирилиши кийин ишларни қандай уддалаш сирини очиб берган эдики, буни англаш учун академияга етмиш йил керак бўлди.

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

Эриксон мавзуга доир асосий асарини куйидаги катта даъво билан бошлайди: “Биз [тажрибали эксперт ходимлар ва ўртамиёна ходимлар орасидаги] бу фарқлар 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 фавкулудда истеъдод эгаларига меҳри анча баланд. (“Бу мен учун

қанчалик осонлигини биласизми?” дея хайкиради “Доно Уилл Хантинг” фильмида Мэтт Дэмон дунёнинг олд математикларини йўлда қолдирган исботларни топган пайти.) Эриксон илгари сурган ва кенг қабул қилинган (истиснолар ҳам бор²) изланишлар хулосалари ушбу мифларнинг мисини чиқармоқда. Ақлий зўриқишни талаб қилувчи вазифани уддалаш учун машқ талаб этилади – жуда оз истисноли ҳолларда туғма истеъдод етарли бўлади. Шу жойда Сертильянж ўз вақтидан анча илгарилаб кетганга ўхшайди. “Интеллектуал ҳаёт”да айтганидек: “Даҳоларнинг буюклиги уларнинг бор кучини муайян ишга – тўлиқ иқтидорини намойиш қилган ҳолда йўналтира олишидадир.” Эриксон бундан яхшироқ изох бериши мумкин эмас эди.

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

2 Малколм Гладуэлл ўзининг 2008 йилдаги бестселлери “Зукколар ва ландовурлар” китобида мақсадли машқ ғоясини оммалаштиргач, у айниқса психологлар доираларида (Гладуэллга оид барча нарсадан шубҳаланувчи ғурух) машҳур бўлиб кетди. Лекин тадқиқотлар мақсадли машқни инкор этмади, балки аъло даражада фаолият юритишнинг бошқа усулларини ҳам топишга ҳаракат қилди. Эриксон ўзининг 2013 йилда ёзиб, 2014 йилда “Intelligence” журналининг 45-сони 81-103 саҳифаларда босилиб чиққан “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 мақоалаларда баён қилинган тажрибаларнинг ўтказилиш усули хатолиги, ўртгача, эксперт бўлмаган одамлар хулқларини ўрганиб, натижани умумлаштириб юборилиши нотўғрилигини таъкидлайди.

аксинча, бўлинишларсиз диққатни талаб этади. Эриксон таъкидлаганидек: “Таркок диққат мақсадли машкнинг асоси хисобланувчи *жамланган диққатнинг* айни аксидир” (таъкид меники).

Психолог сифатида Эриксон ва бошқа тадқиқотчилар *нима учун* мақсадли машк муайян натижа беришига кизикмайди; улар бунини шунчаки самарали хатти-ҳаракат эканлигини аниқлаш билан чекланади. Эриксоннинг ушбу мавзуга бағишланган илк йирик мақолалари чиккандан сўнг ўтган ўн йилликларда нейрологлар шахснинг мураккаб вазифаларни бажаришини яхшиловчи моддий механизмларни ўрганмоқдалар. Журналист Дэниел Койл ўзининг 2009 йилги “Истеъдод кодекси” китобида сўз юритганидек, ўша олимлар бунинг жавоби нейронлар атрофини коплайдиган, хужайраларнинг тезроқ ва тозароқ ишлашига имкон берадиган изолятор ёғ қатлами – миелинга бориб тақалишига ишонади. Миелиннинг ижобий ўзгаришлардаги родини 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.

Бунини тушуниш жуда муҳим, чунки у мақсадли машк нима учун муваффақият келтиришининг неврологик асосини изоҳлайди. Аниқ бир малакага диққатни жамлаш орқали ўша малакага дахлдор 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

миелинлашишни тезлаштиради. Бундан фарқли ўлароқ, агар диққат сушт ҳолатда (дейлик “Facebook”ни очиб кўйиб) янги ва мураккаб маҳоратни (масалан, SQL маълумотлар базасини бошқариш) ўрганмоқчи бўлсангиз, миянгизнинг турли қисмлари бир вақтда тартибсиз ишлай бошлайди, кучайтириш лозим бўлган нейронлар гуруҳи зўриқиб ишламайди.

Антонен Сертильянж ақлни диққат нуруни жамловчи объектив сифатида ишлатиш ҳақида илк бора ёзиб қолдирганидан буён ўтган бир аср мобайнида ушбу мажозий ўхшатишдан “олигодендрозит хужайралар” деган оддий изоҳга ўтиб кўя қолдик. Аммо тафаккур ҳақидаги бу фикрларнинг хулосаси бир: мураккаб нарсаларни тезда ўрганиш учун ҳеч нарсага чалғимасдан диққатни жамлашингиз шарт. Ўрганиш эса бошқача айтганда, теран ишдир. Агар теранликдан чўчимасангиз, иқтисодиётимизда ўз ўрнингизни топишингиз учун зарур бўлган мураккаб тизимлар ва кўникмаларни ўзлаштириш осон кечади. Аксинча, теранликни хушламайдиган, саёзликка ўрганган кўпчилик инсонлардан бири бўлиб қолсангиз, бу тизим ва малакаларга осонликча эга чиқишни 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 ҳақида 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 – ассистент, кичик ва тўлиқ профессорлар. Дастлаб ассистент профессор сифатида ишга қабул қилинасиз ва муддатли ишлашга ўтсангиз, кичик профессор мақоми берилади. Тўлиқ профессорлик даражаси эса кўп йиллик меҳнатдан сўнг насиб этиши мумкин.

журналларда чоп этилган еттита мақола ёзди. Бу унинг соҳаси учун жуда баланд кўрсаткичдир (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 хануз 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 муваффақиятли бўлди дейишнинг ўзи етарли эмас, чунки у “New York Times Magazine” муқовасини беазаган йирик бестселлерга айланди. 2014 йилда Грант тўлиқ профессорлик лавозимига лойиқ кўрилганида, у ўзининг бестселлерига қўшимча равишда олтимишдан ортиқ мақолаларини ҳам ёзиб улгурганди.

Мен Грант билан танишганимдаёқ, ўз илмий фаолиятимни 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 ўқишга муқкасидан кетган ва вақти-вақти билан катта ғояга қоқилиб кетадиган ҳардамхаёл анъанавий академикларга ўхшамасди. Чунки улар маҳсулдорликни тизимли равишда ҳал қилиниши зарур бўлган илмий муаммо сифатида кўришади – худди Адам Грант эришгандек.

Грантнинг махсулдорлиги кўплаб омилларга боғлиқ бўлса-да, унинг усулида ўзига хос бир ғоя 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 Уортондаги энг олий даражали ўқитувчи ва бир талай таълим мукофотлари соҳибидир.) Кузни дарс бериш билан ўтказган Грант баҳор ва ёзда эътиборини фақат тадқиқотларига қаратиш, чалғишларсиз ўз иши устида ишлай олиш имконига эга бўларди.

Грант, шунингдек, вақтини майда қисмларигача диққат билан тақсимлайди. Тадқиқотга бағишланган семестр мобайнида у талабалар, ҳамкасблари учун эшиги очик вақтлар ва фақат 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 қораламани таҳрирлаб, нашрга тайёр ҳолга келтириш.) Ҳар бири уч ёки тўрт кунни оладиган бу ишлар давомида у кўпинча электрон почтасига “офисдан ташқарида” автоматик жавобини ёкиб кўяди, шунда хат юборувчилар унинг жавоб беришини кутмайди. “Баъзида бу ҳамкасбларимни саросимага ҳам солиб кўяди. Улар “Сиз иш жойингиздасиз-ку, сизни офисингизда кўриб турибмиз-ку”, дея хуноб бўлишади”, дейди у. Аммо Грант учун ўз вазифасини битирмагунча мулоқотдан қатъий тийилиш муҳимроқ.

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

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

**Юқори сифатли натижа = (сарфланган вақт) х
(диққатнинг интенсивлиги)**

Агар ушбу формулага ишонсангиз, Грантнинг одатларини англайсиз: у кучли интенсив ишлаш орқали 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 рақобатбардош мактабларнинг юқори рейтингга эга элликтача битирувчисидан интервью олдим. Интервьюларда шуни пайқадимки, энг яхши талабалар барча фанлар бўйича умумий баҳо рейтингда улардан қуйида турувчи талабалардан камроқ 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 қисқартира олган.

Адам Грантнинг мисоли шуни кўрсатадики, ушбу интенсивлик формуласи нафақат талабаларнинг умумий баҳо рейтингига, балки бошқа ақлий зўриқишни талаб қиладиган ишларга ҳам тааллуқлидир. 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 қолдиғи” эффеќти деган атамани киритди. Мақоланинг ки-

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

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

Лерой лабораторияда вазифаларни ўзгартириш орқали диққат қолдиғи эффектнинг ишга таъсирини ўрганди. Ана шундай тажрибалардан бирида у тажриба иштирокчиларига сўз пазллларини ечишни топширди. Синовларнинг бирида иштирокчилар ишига аралашиб, уларга бошқа қийин вазифани топширди. Яъни резюмелар билан танишиб чиқиб, ишга олиш бўйича тахминий қарорлар чиқаришлари кераклигини айтди. Бошқа синолда эса уларга кейинги вазифани беришдан олдин пазллларни тугатишларига кўйиб берди. Пазл ва ишга ёллаш вазифалари оралиғида Лерой биринчи вазифанинг қолдиқ миқдорини аниқлаш учун тезкор лексик қарорлар ўйинини ўтказди.⁴ Шу ва шунга ўхшаш тажрибалар натижалари аниқ бўлди: Вазифаларни ўзгартиргандан сўнг, диққат-эътибори бўлинган одамлар навбатдаги

4 Лексик қарорлар ўйинида экранда ҳарфлар катори кўрсатилади; баъзилари ҳақиқий сўзларни ҳосил қилса, баъзилари ундай эмас. Ўйинчи сўзнинг ҳақиқий ёки ҳақиқий эмаслигини “ҳақиқий” ва “ҳақиқий эмас” тугмаларини босиш орқали тезроқ белгилаши лозим. Ушбу тестлар ўйинчининг онгида нечта аниқ калит сўз фаоллашганини ҳисоблашга ёрдам беради, чунки кўпроқ фаоллик ўйинчини “ҳақиқий сўз”ни у экранда зоҳир бўлган заҳотиёқ таниб олишига ёрдам беради.

вазифада яхши натижа кўрсатмайди ва қолдиқ қанча кўп бўлса, бажарилган вазифа шунчалик чала бўлади.

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

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

Ушбу индивидуал кузатувлардан аниқ бир аргумент чиқариш мумкин: Энг яхши натижа кўрсатиш учун битта вазифага тўлиқ дикқат қилиб, чалғимасдан узок вақт ишлаш керак. Бошқача айтганда, *сизнинг ишингиз сифатини кўтарувчи иш тури – теран ишдир*. Башарти, узок 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 рақибларингизни 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 ҳақида ўз аргументимни келтирдим. Мазкур хулосага 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 узоқ 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 бажарар, иш тартиби ўта тиғиз эди.

Дорсининг таъкидлашича, ҳар куни иши яқунлангач, унинг кўлида турли йиғилишларнинг ўтгиздан қирқтагача баёни бўлади ва кечаси уларни битталаб кўриб, саралаб чиқади. Фақат учрашувлар орасидаги қисқа 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 диққат қолдиғи шунчалик томир ёйганки, йиғилишлар орасидаги қисқа танаффусларда ҳам унга бемалол халақит беришлари мумкин эди. Шунга қарамай, Дорсининг иши саёз, деб айтолмаймиз, чунки китобнинг кириш қисмида айтилганидек, саёз иш жуда қадрсиз ва осон бажарилади.

Жек Дорсининг қиладиган иши эса иқтисодиётимизда ниҳоятда кадрланади. (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 гуруҳ, яъни теранликсиз ҳам иши юришадиган шахслар сирасига киради. Ушбу қисмни “Жек Дорси-чи?” деб номлаганимда, унга умумий саволни ҳам қўшдим: Агар теран иш жуда муҳим бўлса, у ҳолда чалғишлар билан ишласа ҳам, омади юришган одамлар қаердан келади? Бобга хулоса яшашдан аввал мазкур саволга аниқлик киритмасак, теранлик мавзуси батафсил ёритилган кейинги саҳифаларимизда бу савол сизни ўйлантириб қўйиши мумкин.

Дастлаб шуни билиб қўйишимиз лозимки, Жек Дорси йирик компаниянинг олий даражадаги иш юритувчиси (аслида иккита компаниянинг). Бундай лавозимлардаги шахслар теран ишсиз ҳам ривожланувчилар тоифасида катта аҳамият касб этади, чунки уларнинг ҳаёти тинимсиз чалғишлардан 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 кадрли. Жек Дорси каби теранликсиз муваффақиятга 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 машаққат билан тажриба тўплайди, уни ўз бозорларига мослаб мукамаллаштиради, кейин уни кун бўйи электрон хатлар, йиғилишлар, сайтларга ташрифлар ва шу каби нарсалар кўринишидаги маълумотлар билан тўлдиради. Бош ижрочи директордан тўрт соат вақт сарфлаб битта масала устида теран мушоҳада юритишни сўраш унинг кадрили ерга уриш билан баробар. Бунинг ўрнига ўша масалани теран ўйлаб, ечимини топиб, бошликқа 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 муваффақият қозонасиз дегани эмас: уларнинг бундай феъллари корпоратив раҳбар сифатидаги баъзи жиҳатларидир.

Бундан кейинги ўринларда учрайдиган истисноли ҳолатларда ҳам айна шу ўзига хосликни эслашимиз жоиз. Иқтисодиётимизда теранлик кадрланмайдиган баъзи соҳалар борлиги ҳам сир эмас. Касби тақозоси билан доимий алоқада бўлиб турадиганлар қаторига раҳбарлардан ташқари, сотувчилар ва лоббиларни ҳам киритишимиз мумкин. Ҳатто теранлик асқатадиган соҳаларда диққати бўлинган тарзда муваффақиятга 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 муваффақиятли юқори даражадаги менежмент маслаҳатчилари ҳақида сўз юритаман. Ҳарвард профессори

уларни батамом интернетдан узилишга кўндирганида (тадқиқотнинг бир қисми сифатида), улар интернетдаги мулоқот ўзлари ўйлагандек муҳим эмаслигидан ажабланишди. Мижозлар ҳақиқатан ҳам уларга доимий муурожаат қилиши шарт эмас эди ва шу боис, диққати бўлинмаганда уларнинг маслаҳатчи сифатидаги ишлари яхшиланди.

Шунга ўхшаб, мен таниган бир нечта менежер ўз жамоасининг муаммоларига кулок тутиб, уларни тезда ҳал қила олганда кадрлари анча ошганини айтиб, мени ишонтирмоқчи бўлди. Улар ўзларининг эмас, бошқаларнинг самарали ишлашига ёрдам беришни вазифалари деб билишади. Лекин кейинги муҳокамаларда шу ойдинлашдики, бу вазифа бажарилиши учун диққатни бўладиган мулоқотлар шарт эмас. Дарҳақиқат, 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 иктисодиётимиздаги ягона кадрланувчи малака эмас ва бу қобилиятни ривожлантирмасдан ҳам яхши ишлаш мумкин, аммо бундай соҳалар камайиб бормоқда. Агар чалғишлар касбингиз учун муҳим эканлигига ишончли далилларингиз етарли бўлмаса, ушбу бобнинг бошида келтирилган сабабларни ҳисобга олган ҳолда теранлик ҳақида яна бир марта чуқур ўйлаб кўринг.

Иккинчи боб

ТЕРАН ИШ НОЁБДИР

2012 йилда “Facebook” Френк Гери ишлаб чиққан 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 сўнгида танишганимиз Жек Дорси ўзининг “Square”ини жойлаштириш учун эски “San Francisco Chronicle” номли бинони сотиб олиб, уни дастурчилар умумий узун столларда ишлаши учун мослаштирди. “Одамларни офисда очикда ишлашга унладик, чунки омадли тасодифларга каттиқ ишонамиз ва ора-сира тўкнаш 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 қулайлаштиришга катта ёрдам берапти. IBM компаниясининг бош ишлаб чиқариш менежери мақтанади: “Биз бир куннинг ўзида IBM ичида икки ярим миллион тезкор хабар жўнатамиз”.

Тезкор хабарлашув соҳасига кирган энг сўнгги муваффақиятли рақобатчилардан бири Кремний водийси стартапи “Hall” дир, у ходимларни фақат чатлар билан чекланиб қолмай, “чинакам ҳамкорлик” қилишга чақиради. Сан-Францисколик таниш дастурчи “Hall”дан фойдаланувчи компанияда ишлар қандай кетишини тасвирлаб берди. Энг “самарали” ходимлар, унинг тушунтиришича, компаниянинг “Hall” akkaунтига янги савол ёки изох келганда компьютер экранига огоҳлантириш чиқадиган қилиб иловани созлаб қўяди. Огоҳлантириш келганда дарров хабарга жавоб тариқасида ўз фикрларини ёзади-да, қисқа 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 ундамоқда, унга материал берувчи саккиз юздан ортиқ ёзувчи, муҳаррир ва сураткашлар бугунги кунда “Twitter”да ўз шахсий саҳифасини очган. Бу ноодатий эмас, балки янгича нормага айланди. Ёзувчи Жонатан Франзен “Guardian”га “Twitter”ни “зўраки тараққиёт” деб атаб мақола ёзганида, унинг устидан роса қулишди. “Slate” онлайн журнали эса Франзеннинг шикоятларини “интернетдаги ёлғиз уруш” деди ва Женнифер Уайнер исмли ёзувчи “The New Republic”да Франзенга жавоб эълон қилди: “Франзен унинг ўзигина амал қиладиган фатволарини жар солаётган якка-ёлғиз овоз”. Истеҳзоли #JonathanFranzenhates ҳештеги тезда машҳур бўлиб кетди.

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

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

Ёмони шундаки, теран иш ўрнига бир талай трендлар олд ўринга чиқмоқда, дард устига чипқон бўлиб, бу трендлар ходимнинг теранликка шўнғиб ишлаш маҳоратини сезиларли сусайтиради. Очiq офислар, мисол учун, ҳамкорликка яхши имконият яратиши мумкин¹, аммо бу “ялпи чалғишлар” эвазига амалга оширилмоқда. “Офис биноларининг сирли ҳаёти” номли Британия телевидениеси шоуси учун ўтказилган тажриба натижаларидан иқтибос келтирсак: “Бирор ишни энди бошлаган бўлсангиз-у, телефонингиз бирдан жирингласа, диққатингиз тамомила чилпарчин бўлади, – дейди тажрибани бошқарган нейролог, – Сиз сезмасангиз ҳам миянгиз бу чалғишга жавоб қайтаради.”

Бу ҳолат реал вақтдаги ёзишмаларнинг ўсишига ҳам тегишлидир. Назарий жиҳатдан, электрон хатлар уларни очганингиздагина халақит беради, холбуки тезкор мессенжер тизимлари доимо фаол ва бу чалғишлар микёсини чандон орттиради. Калифорния университетидан информатика профессори Глория Марк диққат бўлиниши бўйича эксперт ҳисобланади. Кўп тилга олинган ушбу тадқиқотда Марк ва унинг шериклари ҳақиқий офислардаги интеллектуал ходимларни кузатди ва чалғиш, ҳатто қисқа бўлганда ҳам, вазифани бажаришни анча вақтга кечиктиради, деган хулосага келди. “Буни тажрибада қатнашганлар ҳам ўта зарарли бўлишини айтди” деб хулоса қилади Глория.

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

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

Хулоса шуки, ҳозирги бизнесдаги йирик трендлар одамларнинг теран ишлаш маҳоратини фаол сусайтирмакда, 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 номуносивликка ойдинлик киритишдир. Теран ишлашнинг камёблиги мазкур одатнинг баъзи бир камчиликлари сабабли эмас. Иш жойимиздаги чалғишларни жон деб қабул қилишимизнинг сабабига чуқур назар ташласак, улар қутганимиздан анча мантиқсиз эканлиги – хато мулоҳаза ва ақлий меҳнат кишиларининг бетайинлиги натижаси эканини англаймиз. Мақсадим

– гарчи чалғишларга кучоқ очишимиз кўз юмиб бўлмас ходиса бўлса-да, унинг асоси мўртлиги, теран ишлаш этикасини шакллантиришга қарор қилганингизда ундан осонгина қутулиш мумкинлигига сизни ишонтиришдир.

МЕТРИК ҚОРА ТУЙНУК

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 микдорни ҳисоблаб кўришга аҳд қилди. Ўз хатти-ҳаракатларини кузатиб, бир ҳафтада 511 электрон хат олиб, 284 та жўнатганини аниқлади. Бу эса беш кунлик иш ҳафтаси учун кунига 160 та электрон хатга тўғри келади. Кохран яна ҳисобладикки, битта электрон хабарга ўртача ярим дақиқа сарфласа ҳам, кунига барибир умумий ҳисобда бир ярим соати худди тармоқ роутери каби маълумот узатишига кетиб қолар экан. Бу эса Кохранга ишининг асосий қисми бўлмаган юмушга кўп вақт сарфлаётгандек туюлди.

У “Harvard Business Review” учун ўтказган тадқиқоти ҳақидаги блогпостида бу оддий статистика компаниядаги умумий аҳвол ҳақида ўйлантириб қўйганини ёзган. “Atlantic Media” ходимлари ўзларига юклатилган махсус вазифага диққат қаратиш ўрнига қанча вақтини хат алмашишга сарфляпти? Шу саволга жавоб топиш илинжида Кохран компания микёсида 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 қўшиб таҳлил қилди. Натижа 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. “Юмшоқ” алоқа усули кичикроқ компания – “Learjet”ни сотиб олишга етадиган маблағни еб юборган, деб хулоса қилади Кохран.

Том Кохраннинг тадқиқоти безарардек туюлган бир ишнинг қанчалик қимматга тушишини кўрсатди. Лекин бу ҳикоянинг аҳамиятли жиҳати ўша тадқиқотнинг ўзи ва унинг мураккаблигидир. Мана бундай оддий саволга жавоб бериш қанчалик қийинлигини бир кўринг: Электрон почтага боғланиб қолганимиз охир-оқибат нимага таъсир этади? Кохран компания миқёсида тадқиқот ўтказиб, ахборот технологиялари инфратузилмасидан статистик маълумотлар олиши, шунингдек, ходимларнинг маошлари, ҳарф териш ва ўқиш тезликлари ҳақида 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-ҳаракатларни акс эттиради. Гарчи чалғишнинг 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, аклий меҳнатнинг талаблари мураккаблашар экан, якка шахс бажарган ишнинг қийматини баҳолаш қийинлашиб бораверади. Француз иқтисодчиси Томас Пикетти бошлиқлар маошининг ҳаддан зиёд ўсиб бориши ҳақидаги тадқиқотида бунини яққол кўрсатиб берди. Унинг аргументи асосидаги ғоя шу: “Якка шахснинг умумий ишлаб чиқаришдаги ҳиссасини баҳолаш ҳақиқатда жуда қийин.” Бундай баҳолашнинг йўқлиги туфайли, раҳбарлар оладиган катта маош ва уларнинг арзимас самарадорлиги ўртасида номуносивлик келиб чиқади. Пикетти назариясининг баъзи тафсилотлари баҳсли бўлса-да, унинг якка шахснинг ҳиссасини баҳолаш қийинлиги ҳақидаги ўзак ғояси, унинг танқидчиларидан бири айтгандек, “шубҳасиз тўғридир”.

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

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

ЭНГ КАМ ҚАРШИЛИК ТАМОЙИЛИ

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

Бошқа кўпчилик сингари сиз ҳам бу ҳолат ҳозирги замон тезкор бизнеси учун ўта муҳим эканини таъкидлашингиз мумкин, бироқ янада қизиғи 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 гуруҳининг иш жараёнига бироз ўзгартиш киритишга кўндирди. Перлоу фақат битта саволга жавоб топишни истарди: Доимий электрон мулоқот ишингизда ҳақиқатан керакми? Шу мақсадда у тажриба ўтказди: жамоанинг ҳар бир аъзосидан иш ҳафтасининг бир кунда, компаниянинг на ташқарисида ва на ичкарасида бирор ким билан боғланмасликни сўради.

“Дастлаб улар бунга қаршилик қилди, – эслайди профессор. – Ғоями қўллаб-қувватлаган шеригим ҳар бир ходимининг бир кун алоқадан узилиши ҳақида уларга билдириши кераклигини тушунтирганимда асабийлашди. Ходимлар ҳам ишидан айрилиб қолишдан қўрқиб хавотирга тушди”. Лекин жамоа мижозларидан, ходимлар ишидан айрилмади. Аксинча, улар ишларидан, ўзаро яхшироқ мулоқот ва ўрганишдан (ўтган бобда ёритилган теранлик ва маҳоратни шакллантиришни), ишда энг муҳими 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 таъсир қилса ҳам, пировардида катта ёрдам бермаса ҳам, “Boston Consulting Group”га эргашаверади? Менимча, бу саволнинг жавоби иш жойидаги аҳволда:

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

Нега “боғланиш маданияти” ҳамон барқ ураётгани ҳақидаги саволга қайтсак, жавоб оддий, юқоридаги тамойилга кўра, чунки шундай қилиш осонроқ. Бунга камида 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 кутаётганда ҳаммасини бир четга суриб, диққатингизни бошқа нарсага қаратишга мажбур бўласиз. Буларнинг ҳаммаси ишлаш тарзингизни янада қийинлаштириб юборади. (Ҳаттоки улар кейинчалик қанчалик мамнуният ва самара олиб келса ҳам.) Боб аввалида айтилган тезкор хабарлашувлар кўпайиши ана шу ҳолатни кескинлаштирди. Башарти бирор соатлар ичида электрон хат олиш кунингизга яраса, демак бир дақиқа ичида тезкор хабарлашув орқали жавоб олиш бу ютуқни янада кўпайтиради.

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

тизмасида самарали ишлаш мумкин.

Мен бу ерда доимий электрон алоқани мисол сифатида танладим. Лекин бу бизнесдаги теран ишлашга халал берадиган, компания ишлаб чиқарадиган энг муҳим маҳсулот кийматини тушириб, ўсишга тўсик бўладиган, ўлчовларнинг йўқлиги сабабли кўпчиликни осон қармоққа илинтирадиган одатлардан бири, холос.

Бошқа бир мисол сифатида лойиҳалар учун мунтазам равишда уюштириладиган учрашувларни олайлик. Бу йиғилишлар кўпайса, узок вақт диққат 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 топшириқларни бажариш, зоҳирий самарадорлик кўрсатишга ҳаракат қилади.

Одамнинг асабига тегадиган яна бир одатлардан бири – келган хатни бир ёки бир нечта ҳамкасбга “Сизнинг бу ҳақдаги фикрингиз қандай?” ёрлиғи билан тарқатишдир. Бунақа хатларга жўнатувчининг арзимаган бир-икки сония вақти кетади, аммо тўлиқ ва батафсил жавобни юбораётган қабул қилувчининг қанча дақиқасини (агар соат бўлмаса) ва диққатини 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 нуктаи назаридан қарасак, бу иш осонроқ. Бу оз энергия сарфлаб, ўз почта қутисидан бирор нарсани ҳеч курса вақтинча тозалаш усулидир.

Метрик қора туйнук шарофати билан “Энг кам қар-

шилиқ тамойили” узок муддатли қониқиш ва чинакам қиймат яратишни эмас, диққат қилиш ва режалашнинг ноқулайлигини вақтинча юмшатувчи иш маданиятини тарғиб қилади. Шу орқали у иқтисодиётда тобора қадри ошаётган теранлиқдан узоклаштириб, саёзлик сари бошлайди. Аммо метрик қора туйнук ёрдами билан теранликни саёзлаштираётган тренд фақат бу эмас. Доим мавжуд бўлган ва доим такрорланадиган “маҳсулдорлик”ка талабни ҳам эътибордан четда қолдирмаслик лозимки, қуйида шунга эътибор қаратамиз.

БАНДЛИК САМАРАДОРЛИК МЕЗОНИ СИФАТИДА

Тадқиқотга ихтисослашган университетда профессор бўлиш осон иш эмас. Бироқ бу касбнинг бир фойдали тарафи бор – аниқлик. Сизнинг илмий тадқиқотчи сифатида қанчалик яхши ёки суст ишлаётганингизни 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 қийматга келтиради ва бу қиймат сизнинг ўз соҳангизга қанчалик хисса қўшаётганингизни кўрсатади. Масалан, компьютер илми бўйича 40 баллдан баланд “h-index”га эришиш анча қийин, эриша олсангиз, узок муддатли карьера учун қафолат бўлади. Агар “h-index”ингиз кичикроқ рақамни кўрсатса, аҳволингиз чатоқ. Академиклар орасида илмий ишлар бўйича “Google Scholar” оммалашган бўлиб, у керакли мақолаларни осон топиб беради ва ҳатто “h-index”ингизни ҳафтасига бир неча марта автоматик аниқлаб сизнинг жорий мақомингизни кўрсатади. (Агар қизиқаётган бўлсангиз, бугун тонг бу бобни ёзаётганимда меники 21 эди).

Бу аниқлик профессорнинг қандай ишлаши ёки ишласлиги ҳақида бир қарорга келишини соддалаштиради.

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

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

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

Профессорларни мисол тариқасида келтиришим боиси, улар ақлий 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 ўртача менежернинг ақлий меҳнатдаги ташвишларини назарда тутган бўлса ҳам, у таъкидлаган “бетартиб руҳий дунё” бу соҳадаги кўплаб лавозим эгаларига тааллуқлидир. Кроуфорд 2009 йилда чиққан “Меҳнат дарси – руҳ озиғи” китобида ўша бе-

тартибликдан қочиб, Вашингтондаги илмий марказ директорлигини топширгани, мотоцикллар таъмирлаш устахонаси очганини ёзади. Бузилган мотоциклни олиб, уни тузатиш учун тер тўкиб, сўнг муваффақиятни (унинг устахонадан ўзи юриб чиққанини) кўриш завқи турли мужмал докладлар ва алоқа стратегиялари атрофида кечган кунларидан фарқли ўлароқ, Кроуфордга муваффақият туйғусини берарди.

Шунга ўхшаш ҳолатлар кўплаб ақлий меҳнат кишилари учун ҳам муаммо туғдиради. Улар жамоанинг самарали ишловчи аъзоси эканини ва муайян ютуқларга эришаётганини кўрсатмоқчи бўлади, аммо бу мақсад ўзи нимани англатишини аниқ билмайди. Уларда ишларига нақадар 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 йиғув конвейерлари билан бир вақтда пайдо бўлган, Фредерик Тейлор асос солган “Самарадорлик ҳаракати”ни эслаш лозим. Фредерик қўлида секундомер билан ишчиларнинг ҳаракат тезлигини текширгани билан машҳур. У ишчилар ишни уйдлаш учун тезликни қандай орттираётганини ўрганган. У вақтда маҳсулдорликни баҳолаш осон эди: муайян вақт бирлигида ишлаб чиқарилган маҳсулот. Афтидан, бугунги бизнес дунёсида аксарият ақлий меҳнат ходимлари бошқа ғоя тополмай, профессионал ҳаётларининг бетартиб майдонида ўз қийматини кўрсатиб қўйиш учун маҳсулдорликнинг эски таърифига мурожаат қилишяпти. (Дэвид Аллен унумли иш оқимини тасвирлаш учун ўзига хос “ғалати матоҳлар” иборасидан фойдаланди.) Менимча, бу ходимлар зоҳирий бандликка интиломқда, чунки кадр-қимматини намойиш қилишнинг яхшироқ йўли йўқ уларда. Бунга қуйидагича ном берайлик:

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

Бу ҳолат бошқа кўплаб теранликдан чалғитувчи одатларнинг кенг тарқалгани сабабини изоҳлайди. Соатлаб электрон хатлар қабул қилиб ва жўнатиб ўтирсангиз, доимий равишда учрашувлар уюштириб, уларда фаол қатнашиб турсангиз, худди “Hall”дек тезкор хабарлашувга муккангиздан 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 асқатади.

Лекин бу қараш ҳам жуда мантиқсиз эмас. Баъзи бировлар учун иш фақат 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 тармоқ журналларини текшириб чиққач шу қарорга келганди. Маернинг дили хира тортди, чунки уйдан ишлаётган ходимлар кун давомида серверга жуда кам кирарди. У ходимларини эмейлларини текширишга (серверга кириш учун асосий сабаб) етарлича вақт 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 келвермайди. Аввалги бобда ҳикоя қилинган Уортон университетининг энг ёш профессори

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

Банд бўлишга бу қадар эскича иштиёкни унинг салбий таъсирини фош қилиш орқали бартараф этишимиз мумкин, аммо шу онда метрик кора туйнук ўртага чиқиб, бундай аниқликка тўсиқ бўлади. Ишдаги ноаниқлик ва турли иш усулларининг самарасини тарозига солувчи ўлчовлар йўқлиги кундалик юмушимизнинг бетартиб рухий майдонида, холис қараганда, кулгили бўлган одатларнинг ривожланишига йўл очади.

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

ИНТЕРНЕТ КУЛЬТИ

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

Рубиннинг профилида ҳар икки ё тўрт кунда бир ҳафсаласизлик билан ёзилгани кўриниб турган (ўндаям “Times”нинг ижтимоий тармоқлар идораси қистови билан) қайдлар пайдо бўлади. Баъзи истисноларни ҳисобга олмаганда, унинг ёзганлари шунчаки ўзи яқинда ўқиган

ва ёктирган мақолалари ҳақида.

Ахир Рубин мухбир-ку, ижтимоий медиа одами эмас. Унинг газета олдидаги киймати муҳим манбаларни тўплаб, ўрганиб, фактларни жамлаган ҳолда ёрқин мақолалар ёзишдан иборат. Кликбейтларга мубталолик замонида “Times”га тижорий муваффақият келтираётган нуфуз ва обрў Алисса Рубиндек мухбирлар меҳнати шарофатидандир. Шундай экан, не боис, Алисса теран ишидан чалғиб, Кремний водийсидаги кайсидир бир компания сайтига текинга, саёз контент етказиб беришга ундалмоқда? Энг муҳими, нима учун бу хатти-ҳаракат кўпчиликка маъқул кўринади? Бу саволларга жавоб бера олсак, нега теран иш жуда камёб бўлиб қолганига доир муҳокама қилмоқчи бўлганим охириги трендни яхшироқ тушуниб оласиз.

Бу саволга жавобни Нью-Йорк университетининг марҳум профессори ва алоқа назарийчиси 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 муҳокама қилмаяпмиз. Аксинча, у юксак технологиями, демак яхши, дея мавзуни ёпяпмиз, деб таъкидлаган эди профессор.

Бундай маданиятни Постман “технополия” деб атади ва ундан инсонларни дадил огоҳлантирди. Мавзу бўйича 1993 йилги китобида шундай ёзади: “Технополия, Олдос Ҳаксли ўзининг “Янги жасур дунё”сида тасвирлаганидек, ўзига муқобилларни саҳнадан улоқтиради, уларни на ноқонуний, на ахлоққа зид ва на обрўсиз қилиб қўяди, аксинча, кўринмас ва охир-оқибат аҳамиятсиз бир матоҳга 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. Хайриятки, ҳозирги интернет даврида Постманнинг интеллектуал меросхўри бор. У кўп тилга олинадиган ижтимоий танқидчи Евгений Морозовдир. Ўзининг “Ҳаммасини сақлаш 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 тармоқ роутерларини жозибадор ва таъсирли мафкурага айлантириш кудратига эга донолик манбаи сифатида кўриш бугунги дунё мафкурасидир”.

Морозов танқидига кўра, биз “интернет”ни бизнес ва ҳукуматнинг инқилобий келажаги билан маънодош кўрамыз. Компаниянгизни интернетпарвар қилиш замонавийлик белгиси, ва аксинча, уни рад этиш ҳозирги машиналар даврида аравакаш қамчиси яшаш билан баробар. Эндиликда интернет воситаларини фойдадан умид қилган 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 қиламиз.

“Интернет-марказчилик” (Морозов ишлаган 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 муқобиллар эса Постман айтганидек, “кўринмас ва аҳамиятсиздир”.

Бу кўринмаслик, олдинроқ эслаганимиз Жонатан Франзен ёзувчилар “Twitter”да ёзмаслиги кераклигини даъво қилган кезде кўтарилган шов-шувларнинг сабабини изоҳлайди. Одамлар китоб маркетингини яхши билгани ва Франзеннинг хулосасига қўшилмагани учун эмас, балки жиддий бир киши ижтимоий тармоқнинг аҳамиятсизлигини даъво қила олиши уларни ажаблантирганди. Интернет-марказчилик технополисида эса бундай баёнот мунозара эмас, балки байроқ ёкиш, шаккокликдир.

Эҳтимол, яқинда ўзим ишлаётган Жоржтаун университетига бораётган пайтим ғувоҳ бўлганим воқеа бу ишонч деярли универсал ёндашувга айланганини яхши кўрсатар. Коннектикут йўлига ўтиш учун светофор чироғи ёнишини кутиб, музлатилган озиқ-овқатлар таъминоти логистика компаниясига тегишли юк машинаси ортида тўхтаб турдим. Музлатилган юкларни ташиш – қасаба уюшмалари ва маршрут жадвалини бошқаришда керак бўладиган даражадаги маҳоратни талаб қилувчи мураккаб ва рақобат кучли бизнес. Бу саноатнинг эски мактабига дахлдор соҳа бўлиб, истеъмолчиларга мўлжалланган, бугунги кунда катта эътибор қозонаётган замонавий технологик стартапларнинг кўп жиҳатдан аксидир. Шунга карамай, 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 технополияде бўлмайди, чунки у сифат, ижодкорлик ва маҳорат каби эскича ва нотехнологик қадриятлар асосига қурилган. Боз устига, теран ишни қўллаб-қувватлаш учун кўпинча янги ва юқори технологиялардан воз кечишга тўғри келади. Теран иш ижтимоий медиадан профессионал равишда фойдаланиш каби чалғитувчи илғор технологик одатлар таъсирида

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

БИЗНЕС УЧУН ЁМОН, СИЗ УЧУН ЯХШИ

Бугунги ишбилармонлик муҳотида теран иш устувор бўлиши керак эди, аммо ундай эмас. Бу жумбоққа берилган турли изоҳларни мухтасар баён қилдим. Булар: теран ишнинг оғирлиги ва саёз ишнинг енгилиги; ишдан кўзланган аниқ мақсаднинг йўқлиги; саёз иш зохиран бандлик бўлиб кўриниши; қийматли самара бериш-бермаслигидан қатъи назар, нимаики интернетга оид бўлса, демак у яхши, деган эътиқод шакллангани. Ушбу трендларнинг барчаси теравликни бевосита баҳолашнинг қийинлиги ёки эътиборга олинмаслиги оқибатида онгимизга сингиб кетган.

Теранликнинг аҳамиятига ишонсангиз, бу ишончингиз бизнес учун нохуш янгилик сифатида қабул қилинади, чунки бу уларни ишлаб чиқаришнинг катта ҳажмдаги ўсишидан мосуво қилиши 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 мақсад томон ишонч билан қадам ташлашингиз мумкин: теран меҳнат қилиш маҳоратингизни тизимли равишда такомиллаштириб, мўл мукофотларга эришиш.

Учинчи боб

ТЕРАН ИШДА МАЪНО БОР

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

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

килич тиғи сайқалланади.

“Бошланғич босқич жуда оғир кечади”, дейди Фаррер камера қаршисида пўлатни астойдил киздириб, уни болғалаб, ағдариб, яна болғалаб, сўнг яна оловга қўяр экан. Фильмда бошловчининг айтишича, болға ёрдамида шакл бериш учун ҳам саккиз соат вақт кетар экан. Фаррернинг ишини кузатаркансиз, сиз учун меҳнатнинг мазмуни ўзгаради, унинг шунчаки болға билан шахтада тош қазिशга ўхшамаслиги аён бўлади: ҳар бир зарба, қанчалик залварли бўлмасин, дикқат билан бошқарилади. У металга соқоли ва кенг елкалари устига чиқариб қўйилгандек турган ингичка рамкали кўзойнаклари ортидан синчиклаб қараб аниқ урарди. “Металга ниҳоятда эҳтиёткор муносабатда бўлишингиз керак, акс ҳолда уни синдириб қўясиз”, дея тушунтиради у. Яна бир неча болға зарбасидан сўнг у кўшимча қилади: “Унга уриб шакл берасиз, аста-секин ўчгач, ундан завқ ола бошлайсиз.”

Фаррер болғалаб керакли шаклни ясаб олгач, метални эҳтиёткорлик билан ёнаётган кўмирнинг торгина қозонида айлантира бошлайди ва қиличнинг тайёр бўлганини билдирувчи товуш чикқунча кузатади. Иссиқдан қизариб кетган тиғни даст кўтариб авайлаб ушлаганча, совутиш учун ёғ билан тўлдирилган идишга солади. Қиличнинг синиб кетмаслигига ишонч ҳосил қилгач (бу босқичдаги одатий ҳоллардан бири), уни ёғдан тортиб олади. Металда қолган иссиқлик ёқилғини алангалатади, қилични сарик олов қуршайди. Фаррер ёнаётган тиғни кучли қўлларида боши узра кўтаради ва оловни ўчиришдан олдин бир зум унга тикилади. Ушбу қисқа танаффус пайтида аланга ёруғида унинг юзидаги қувонч кўринади.

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

Ричард Фаррер моҳир уста бўлиб, иши тийракликни талаб этади – ҳатто диққатнинг бироз бўлиниши ҳам, ўнлаб соатлик меҳнاتини бир зумда ҳавога совуриши мумкин. У, шунингдек, ўз қилаётган ишидан маъно топган одамдир. Хунармандлар дунёсида теран меҳнат ва яхши ҳаёт ўртасидаги боғлиқлик яққол кўзга ташланади. “Ўзини қўл меҳнати орқали намойиш этишдан мамнунлик инсонга ором беради”, дейди Кроуфорд ва биз бунга ишонамиз.

Аммо эътиборимизни ақлий меҳнатга қаратсак, бу алоқа мўртлашади. Масаланинг бир томони бу – аниқлик. Фаррер сингари хунармандларнинг мақсади аниқ, аммо амалга ошириш қийин. Афсуски, ақлий меҳнатда бу аниқлик ноаниқлик билан алмашади. Ақлий меҳнатда бирор ишчининг нима қилиши ва унинг бошқа ишчиларникидан нимаси билан фарқ қилишини аниқ айтиш қийин: бугунги кунда афтидан ҳамма ақлий меҳнат ишчилари тинка қуритар эмейллар ва “Power-Point” дастурида ишлайди, фақат слайдлардаги жадваллар мазмуни касбларни фарқлаб туради, холос. Фаррернинг ўзи бу рангсизликни шундай изоҳлайди: “Ахборот дунёсининг катта йўлларию кибер фазосидан кўнглим аллақачон совиб бўлган”.

Ақлий фаолиятдаги теранлик ва маънолилик ўртасидаги боғлиқликни лойқалатувчи яна бир ҳолат – ходимларни саёз ишларга ундаётган овозлар гирдобии. Аввалги бобда айтилганидек, биз интернет билан боғлиқ ҳар нарса инновацион ва зарур деб қабул қилинган даврда яшамокдамиз. Тезкор электрон хатлар ва ижтимоий тармоқларда фаол иштирок этиш каби теранликка ғов бўлувчи одатлар мақталмоқда, аксинча, улардан юз ўгирганлар шубҳа остида қолмоқда. Бирор кимса Фаррерни “Facebook”дан фойдаланмагани учун айбламайди, лекин агар ақлий меҳнат кишиси шундай қарорга келса, шахсий тажрибамда гувоҳи бўлганимдек, унга эксцентрик – ғалати одам сифатида қаралади.

Ақлий фаолиятта теранлик ва маъно ўртасидаги боғлиқлик унчалик равшан эмаслиги, бу боғлиқлик амалда йўқлигини англатмайди. Ушбу бобнинг мақсади теран меҳнат ахборот иқтисодиётида ҳам хунармандчилик соҳасида бўлгани каби мамнуният ва қониқиш бера олишига сизни ишонтиришдир. Кейинги бўлимларда ушбу фикримнинг тўғрилигини асослаш учун учта аргумент келтираман. Мазкур аргументлар миқёси хусусийдан умумийга томон боради: неврологик нуқтаи назардан бошланиб, психологик кейин фалсафий ёндашувгача ёритилади. Теранлик ва ақлий фаолиятга қай ёндан хужум қилишингиздан қатъи назар, теран фаолиятни саёзликдан устун қўя билсангиз, Ричард Фаррер каби хунармандларни ҳаяжонга солган маънога сиз ҳам эришасиз. Шундай қилиб, биринчи бўлимнинг охириги бобидан асосий хулоса шуки, теран ҳаёт нафақат иқтисодий фойда келтиради, балки ҳаётни мазмунли қилади.

ТЕРАНЛИК УЧУН НЕВРОЛОГИК АРГУМЕНТ

Илмий мавзуларда ёзувчи Унифред Галлагер, кутилмаган ва мудҳиш воқеадан сўнг – унга шунчаки саратон эмас, балки ўта авж олиб кетган жиддий саратон ташхиси қўйилгач, диққат ва бахт ўртасидаги боғлиқликка дуч келди. У ўзининг 2009 йилги “Завқ” номли китобида ёзганидек, ташхисдан кейин касалхонадан чиқаётиб, тўсатдан кучли савқи табиийни ҳис этган: “Бу касаллик менинг бутун диққатимни ўғирламоқчи бўлди, лекин мен бор эътиборимни имконим қадар ҳаётимга қаратдим”. Шундан кейин муолажалар дармонини анча қуритса-да, Галлагер миясининг нобадий асарлар ёзиш жараёнида тобланган қисми унинг энг яхши нарсаларга – фильмлар, сайр ва 6:30 мартинига диққатини қаратишга ёрдам берди. Бу вақтда унинг ҳаёти кўрқув ва ачиниш билан ўтган бўларди, аммо роҳатбахш бўлди, деб таъкидлайди унинг ўзи.

Галлагернинг қизиқувчанлиги кучайиб, диққатнинг –

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

“Ойга ишора қилаётган бармоқлар сингари, антропологиядан тортиб, таълимгача, феъл-атвор иқтисодидан тортиб, ошлавий маслаҳатгача бўлган илмлар бир овоздан диққатни моҳирона бошқариш яхши ҳаёт кечирешнинг тамал тоши ва тажрибангизни ҳар жиҳатдан бойитишнинг ҳақиқий калити эканини таъкидлайди.”

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

“Завқ” асарида Галлагер онг ҳақидаги ана шу тушунчани қувватлайдиган тадқиқотларни келтиради. Жумладан, Шимолий Каролина университetidан ҳиссиёт-

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

Олимлар ушбу таъсирни неврологик даражагача барча босқичларда кузатиши мумкин. Стэнфорд психологи Лаура Карстенсен салбий ва ижобий тасвирлар кўрсатилган тажриба қатнашчилари миясининг ФМРТ сканерида олинган суратларидан фойдаланган. Психолог ёш қатнашчиларнинг амигдаласи (ҳиссиётлар маркази) ҳар иккала тасвирни кўрганда ҳам фаоллашганига гувоҳ бўлди. Аксинча, кекса одамларни сканердан ўтказганда, уларнинг ҳиссиёт маркази улар фақат ижобий суратларни кўргандагина фаоллашган. Карстенсеннинг тахминича, кексалар салбий суратни кўрганда уларнинг олд бош мияси амигдала фаоллашувини чеклашга ўрганган. Ушбу кекса қатнашчилар ҳаёт шароити ёшларникидан яхшироқ бўлгани учун эмас, балки уларнинг мияси олинган салбий кўзғалишни эътиборсиз қолдириб, ижобийларини қабул қилишга ўргангани учун ўзини бахтлироқ ҳис қилади. Улар ўз диққатини мохирона бошқариш орқали бирор бир нарсани ўзгартирмасдан ўз дунёсини яхшилаётганлар.

Яхши ҳаёт куришда теран ишнинг аҳамиятини чуқурроқ англаш мақсадида яна Галлагернинг назариясига мурожаат қиламиз. Ушбу назарияга биноан, бизнинг дунёмиз нимага эътибор қаратаётган бўлсак, ўшанинг оқибатидир. Демак, бирор ишга вақт ажратаётиб, у яратган ақлий оламга бир лаҳза назар ташланг. Сиз қилич ўтқирлаётган Фаррер бўласизми ёки алгоритм тузаётган компьютер дастурчисими, ўша қилаётган теран меҳнатингизда жозиба ва аҳамиятлилик ҳисси мавжуд. Шу боис, Галлагер назариясида таъкидланадиги, шу алфозда етарлича машғул бўлсангиз, ички дунёнгиз мазмун ва аҳамият жиҳатдан қанчалар бой эканлигини англайсиз.

Шунингдек, иш тартибингизда завқли диққатни ривожлантиришнинг яширин, лекин анча аҳамиятли фойдаси ҳам мавжуд: диққатни бу тарзда жамлаш эътибор марказингизни ҳаётимизни қамраб олган ва қутулиб бўлмайдиган ёқимсиз, сон-саноксиз майда-чуйда нарсалардан йироқлаштиради. (Кейинги бобларда сўз юритадиганимиз психолог Михай Чиксентмихайи бу афзалликка берган батафсил изоҳларидан бирида “Муаммолар ҳақида қайғурмаслик, кераксиз икир-чикирларни ўйламаслик учун диққатни пухта жамлаш”нинг фойдасини таъкидлайди.) Бу хатар, айниқса, ноўрин электрон мулоқотларга қарамлик кўплаб чалғишларга сабаб бўлувчи ақлий фаолиятда сезилади – агар эътибор билан ёндашилса, ақлий фаолият онгимиз қурган дунёда маъно ва аҳамият яратиши мумкин.

Бу қарашни янада аниқлаштириш учун ўзимни синовдан ўтказаман. Бу бобни ёзишга киришишдан аввал ўзим жўнатган охириги бешта электрон хатни кўриб чиқайлик. Қуйида ўша хатлар мавзуси ва қисқача мазмуни берилган:

Re: ШОШИЛИНЧ коллюпорт Бренднинг рўйхатдан ўтгани. Бу хабар веб-сайт эгаларига ўз

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

Re: C P. Бу хабар оиламнинг бир аъзоси билан у “Wall Street Journal”да ўқиган мақола юзасидан суҳбат эди.

Re: Муҳим маслаҳат. Бу эмейл энг яхши пенсия сармоёси стратегиялари ҳақидаги суҳбатнинг бир қисми.

Re: Fwd: Study Hacks. Бу хат шахримизга келган танишим билан учрашишга вақт топишга уринаётган пайтимдаги (чунки унинг вақти тиғиз эди) суҳбатнинг бир парчаси.

Re: Шунчаки қизиқ. Буниси эса бир ҳамкасбим билан бирга офис ички тартибидаги баъзи тиканли масалаларга (илмий бўлимларда тез-тез учрайдиган сийқаси чиққан муаммолар) доир суҳбатимизнинг бир қисми.

Ушбу хатлар ақлий фаолиятда диққат-эътиборингизни банд қилувчи саёз юмушларга яққол мисолдир. Юқоридаги намуналарда келтирилган баъзи масалалар зарарсиз, жумладан, кизиқарли мақолани муҳокама қилиш, баъзилари эса жуда чарчатади, масалан, пенсия жамғармаси стратегияси тўғрисидаги суҳбат (бундай турдаги муҳокама тўғри иш қилмаётганингиз ҳақидаги одатий гаплар билан яқунланади), баъзилари жаҳлингизни чиқаради, чунки ўзи шундоғам банд бўлган кун тартибига яна бир йиғилишни тиқишади, баъзилари ғазабнок, жумладан, спамларга ошкора жаҳл билан жавоб қайтарилади, офисдаги муаммолар ҳақида айтилади.

Аксарият ақлий меҳнат ходимлари иш кунининг кўп қисмини шу турдаги саёз ташвишлар билан ўтказиб юборади. Ҳатто улардан ишларини астойдил бажариш талаб этилса ҳам, электрон почталарини тез-тез текшириб туришни қанда қилмаслиги уларнинг диққат марказида айнан нима туришини кўрсатади. Галлагер бу иш кунини режалашнинг аҳмоқона усули эканлигини таъкидлайди, чунки онгингиз кундалик стресс, асабийлашиш, жаҳлдорлик ва икир-чикирлар асосида ишдаги ҳаётингизни бошқаради. Электрон почтангиз таъсирида яралган онгингиздаги оламда яшаш ёқимли эмас.

Ҳамкасбларингиз жуда самимий, меҳрибон ва ўзаро муносабатларингиз доимо илиқ бўлса-да, диққатингизни саёзликнинг алдамчи оқимига қўйиб берсангиз, Галлагер аниқлаган бошқа неврологик тузукқа тушиб қолишингиз эҳтимоли бор: “Диққат бўйича беш йил мобайнида тайёрлаган хабарларим баъзи ҳақиқатларни тасдиқлади. Уларнинг орасида шундай тасаввур бор: эринчоқ онг – иблиснинг устахонаси... Сиз диққатни йўқотганингизда, онгингиз тўғри йўлдан кетиш ўрнига хато йўналишни танлайди”. Неврологик нуқтаи назардан қарасак, диққатингизни тортган аксар саёз ишлар зарарсиз ёки қизиқдек кўринса ҳам, саёз ишлар билан тулган кунингиз толиқтирадиган, хафа қиладиган кундир.

Ушбу топилмаларнинг маъноси аниқ. Ишда (айниқса ақлий ишда) теран фаолиятга кўпроқ вақт ажратиш инсон миясига мураккаб неврологик механизмлар орқали шундай туртки берадики, оқибатда ишингиздан ҳақиқий маъно ва қониқиш олиш кўпаяди. Галлагер ўз китобини шундай яқунлайди: “Саратонни бошимдан кечирарканман, ҳаётимнинг қолган қисмини қандай ўтказишни режалаб олдим. Мақсадларимни эҳтиёткорлик билан танлайман... кейин уларга бутун диққатимни қаратаман. Қисқаси, мен мақсадли ҳаёт кечирмоқчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир”. Унга эргашсак, нақадар оқилона иш бўларди.

ТЕРАНЛИК УЧУН ПСИХОЛОГИК АРГУМЕНТ

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

Чиксентмихайи ва Ларсоннинг янгилиги шахсга сўровни керакли вақтда етказиб берадиган янги технологиядан (ўша давр учун) фойдаланиш эди. Янада аниқроқ айтсак, улар тажрибада қатнашаётганларга пейжер (шахсий кўнғироқлар қурилмаси) тарқатди. Бу қурилмалар худди ҳозирги замонавий смартфонлардаги иловалар каби ихтиёрий танланган пайтда овоз чиқарарди. Сигнал бўлганда иштирокчилар худди шу онда нима қилаётгани ва ҳиссиётларини қайд қилиб боради. Баъзан бу маълумотларни ёзиб бориш учун махсус журнал, баъзан эса соҳа ходими боғланиб савол бериши учун телефон рақам бериларди. Сигналлар аҳён-аҳёнда белги берса ҳам, эътибор бермасликнинг иложи йўқ эди ва иштирокчилар тажриба талабларига риоя қиларди. Ўзлари машғул бўлаётган ишни *айни ўша пайтда* қайд қилиб боришлари сабабли жавоблар аниқ бўларди. Чиксентмихайи ва Ларсон бу ёндашувни намуна асосидаги тажриба методи (НТМ) дея номлади ва у кундалик ҳаётнинг ҳар бир

палласида ўзимизни қандай ҳис қилишимизни бемисл шаклда ўрганиш имконини берди.

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

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

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

Албатта, оқим назарияси ва аввалги бобимизда ёритилган Унифред Галлагер ғоялари ўртасида боғлиқлик бор. Иккиси ҳам теранликнинг саёзликдан устунлигига урғу беради, бироқ улар бу устуворликка икки хил изох

берган. Галлагернинг нуктаи назарига кўра, диққат қаратилган нарсанинг *мазмуни* аҳамиятлироқдир. Агарда аҳамиятли нарсаларга бутун эътиборимизни қаратсак, ва шу боис, саёз салбий ишларни четга сурсак, ишдаги ҳаётимиз аҳамиятли ва ижобий кўрина бошлайди. Чиксентмихайининг оқим назарияси эса, аксинча, диққат-эътиборнинг мазмуни аҳамиятига шубҳа билан қарайди. Гарчи у Галлагер тилга олган тадқиқотни ёқласа ҳам, унинг назариясига кўра, теранликка шўнғиш ҳиссининг ўзи етарли ва ёқимлидир.

Теран меҳнат ва “оқим”нинг ўзаро боғлиқлиги аниқ бўлиши лозим: теран иш “оқим” ҳолатини пайдо қилувчи энг мувофиқ фаолиятдир (Чиксентмихайи “оқим”ни юзага келтирувчи омилларни санаганда онгнинг зўриқиб ишлаши, диққатни жамлаш, бор вужуди билан киришишни тилга олганки, булар айнан теран иш учун ҳам хосдир). Ҳозир ўрганганимиздек, “оқим” завқ-шавқ беради. Мазкур икки ғояни бирлаштирсак, теранликни ёқловчи психологик аргумент чиқади. Чиксентмихайининг НТМ тадқиқотлари шуни яққол кўрсатадики, теранликка шўнғиш онгимизни тартибга солиб, ҳаётимизга қиймат беради. Чиксентмихайи янада чуқурлашиб, “ишлар “оқим”даги фаолиятга иложи борича ўхшаши учун қайта ташкилланиши зарур” дея замонавий компанияларни бу воқеликни қабул қилишга чақиради. Шу билан бирга, у бундай қайта тузишлар мушкул ва кескин кечишини ҳам қистириб ўтади (менинг аввалги бобдаги аргументларимга қаранг). Чиксентмихайи *ҳар бир шахс* “оқим” ҳолатига кира олиши учун ўзига имкониятни қандай яратишни ўрганиши зарурлигини ҳам изоҳлайди. Пировардида, экспериментал психология оламига қилган қисқа саёҳатимиздан чиқарган сабоғимиз куйидагича: теран иш маҳсули бўлган “оқим” атрофида ўз касбий фаолиятимизни шакллантиришимиз қониқишга етакловчи ишончли йўлдир.

ТЕРАНЛИК УЧУН ФАЛСАФИЙ АРГУМЕНТ

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

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

Дрейфус ва Келли хавотир билан.

Бу муаммо бир қарашда теран ишдан қониқишни англаш борасидаги изланишимизга алоқаси йўқдек туюлса-да, Дрейфус ва Келли таклиф қилган ечимни ҳисобга олсак, касбий фаолиятимиздаги маъно манбаини англаш юзасидан янги ва анча бой тушунчаларни кашф этамиз. Бундай боғлиқлик у қадар таажжубли эмас, зеро Дрейфус ва Келлининг замонавий нигилизмга билдирган муносабати мазкур бобда сўз юритилган мавзу – ҳунармандликка асосланган.

Дрейфус ва Келли ўз китобларининг хулоса қисмида баён қилганидек, ҳунармандлик муқаддаслик ҳиссини қайта уйғотишда катта роль ўйнайди. Улар мисол тариқасида ҳозирда ўлик касбга айланиб улгурган ёғоч отарава ғилдираклари ясовчи устани келтиради. “Ҳар бир ёғоч бўлаги ўзига хос бўлиб, ўз шахсиятига эга, – дейди муаллифлар ғилдирак ясовчи устанинг ишини тасвирлаб бўлгач. – Ёғочсоз ўзи ишлов бераётган ёғочга дилдан яқин бўлади. Унинг нозик хислатлари моҳирлик билан юзага чиқарилиши лозим”. Ҳунарманд ёғочнинг шу “нозик хислатларини” кадрлар экан, у маъно манбаини ўзидан ташқаридан излашдек маърифатчиликдан кейин шаклланган тушунчага дуч келади, деб таъкидлайди муаллифлар. Ғилдираксоз ҳунарманд ёғочнинг ўзи ишлов берадиган хислатларидан қай бири кадрли ва қайсилари кадрсиз эканлиги тўғрисида ўзбошимчалик билан қарор чиқармайди; бу кадр ёғоч ва бажариладиган ишнинг ўзида мужассам.

Дрейфус ва Келлининг тушунтиришича, бундай муқаддаслик ҳунармандлик учун жуда хос. Ҳунарманднинг вазифаси, хулосалайди улар, “маъно яратиш эмас, балки аллақачон ўзида мавжуд бўлган маънони англаш маҳоратини сайқаллашдир.” Бу эса маънонинг тартибли оламини яратган ҳолда ҳунармандни автоном индивид нигилизмидан озод қилади. Шу билан бирга, бу маъ-

но олдинги даврларда тилга олинган манбалардан хавфсизроқ туюлади. Ҳар ҳолда ғилдираксоз уста бир бўлак қарағайнинг хос сифатидан мустабид ҳукмдорни оқлаш учун осонликча фойдалана олмайди.

Ўз ишидан қониқиш масаласига қайтсак, Дрейфус ва Келлининг ҳунармандликни маънога элтувчи йўл сифатида кўриши Ричард Фаррер каби кишиларнинг иши нега кўнглимизга бунчалик яқинлигини нозик изоҳлайди. Бу файласуфларнинг таъкидлашича, қўпол металдан санъат асари яратаётганда Фаррернинг чехрасида пайдо бўлган мамнунлик замонавий ҳаётда машаққатли ва қадрли бўлган нарсани – муқаддас бир нарсани қадрлаш ифодасидир.

Англаганимиздек, анъанавий ҳунармандликда мужассам бўлган муқаддасликни ақлий фаолият дунёсига боғлашимиз ҳам мумкин экан. Бунинг учун, аввало, икки муҳим жиҳатга эътибор қаратишимиз лозим. Биринчиси, гарчи ёққол кўриниб турса ҳам, аммо унга алоҳида урғу бериш керак: маъно манбаи сифатида қўл меҳнатида қандайдир яширин сир йўқ. Кучли маҳорат талаб қиладиган ҳар қандай фаолият – хоҳ жисмоний, хоҳ ақлий бўлсин – муқаддаслик туйғусини юзага келтириши мумкин.

Ушбу қарашни кенгроқ ёритиш учун ёғоч ўймакорлиги ёки металлга ишлов бериш сингари қадимий ишлардан замонавий компьютер дастурлашига ўтайлик. Дастурлаш бўйича фавқулудда истеъдод соҳиби Сантьяго Гонзалеснинг интервью чоғи ўз ишини қандай тасвирлаганига эътибор беринг:

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

Гонзалес компьютер дастурлаш ҳақида Дрейфус ва Келли тилга олган ҳунармандлар ўз ҳунарларини

тасвирлагандек гапиради.

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

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

Бошқача айтганда, қилаётган ишларингиз Дрейфус ва Келли назарда тутган маънони ярата оладиган маҳорат бўлиши учун очиқ ҳавода тер тўкишингиз шарт эмас. Ахборот иқтисодиётининг кўпгина маҳоратталаб ишларида ҳунармандликка хос потенциал бор. Ёзувчи ё маркетинг, маслаҳатчи ёки ҳуқуқшунос бўласизми, ишингиз барибир ҳунардир, агар ўз қобилиятингиз устида ишласангиз, уни ҳурмат ва кунт билан қўллаб билсангиз, моҳир ғилдирак ясовчи уста сингари касбий ҳаётингиз заҳматларидан маъно-мазмун топишингиз мумкин.

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

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

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

HOMO SAPIENS DEEPENSIS

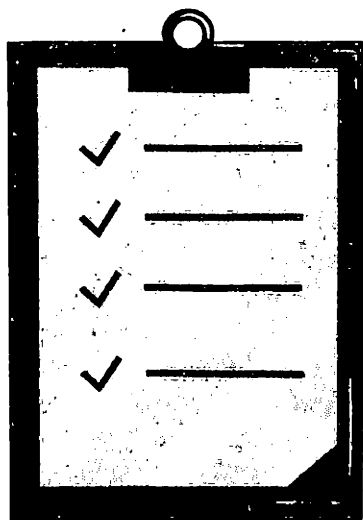
Биринчи бўлимнинг дастлабки иккита боби амалий характерда эди. Уларда теран иш иқтисодиётимизда тобора муҳим аҳамият касб этаётгани, айни чоғда камёб бў-

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

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

Олдинги саҳифаларда теранликни қабул қилган Уинифред Галлагердан куйидагича иқтибос келтиргандим: “Мен мақсадли ҳаёт кечирмоқчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир.” Эҳтимол мазкур бобнинг ва биринчи бўлимнинг асосий ғоясини ифодаловчи энг яхши хулоса шудир: “Нима бўлганда ҳам, теран ҳаёт – яхши ҳаётдир.”

ҚОИДАЛАР



Биринчи қоида

ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

Дэвид Дуэйн билан “Дюпонт айланаси” барида суҳбатлашиб ўтирганимизда у “Эвдемония машинаси” ҳақида гапирди. Дуэйн архитектура профессори, шу боис концептуаллик ва конкретлик орасидаги боғлиқликни тадқиқ қилишга жуда қизиқади. “Эвдемония машинаси” ана шу боғлиқликка яхши мисолдир. Номи юнонча “eudaimonia”дан олинган (бор инсоний потенциалингиз рўёбга чиқадиган ҳолат) бу “машина” аслида бино экан. “Машинадан кўзланган мақсад, унда шундай муҳит яратишдирки, токи фойдаланувчилар теран инсоний юксалиш ҳолатига кира олсин, шахсий қобилият ва маҳоратларини намойиш эта олсин”, дейди Дэвид. Бошқача айтганда, у энг теран ишга шўнғиш имконини берадиган қилиб лойиҳаланади. Тахмин қилганингиздек, мен ҳам бу лойиҳага жуда қизиқиб қолдим.

Дэвид ғоясини шарҳлар экан, қалам билан унинг тарҳини чизиб кўрсатади. Тузилма кетма-кет бир ипга тизилгандек бешта хонадан иборат бир қаватли торгина тўртбурчак шаклида экан. Ўртада йўлак умуман йўқ, бир хонага бошқаси орқали ўтишингиз керак бўлади. Дуэйн таъкидлаганидек, “[йўлакнинг йўқлиги] машина ичига кириб борганингиз сари бирорта жойни четлаб ўтиб кетмаслигингиз учун зарур”.

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

килинган теран иш намуналари жойлаштирилади. Бундан кўзланган мақсад, соғлом стрессни вужудга келтирувчи, шерикларнинг бир-бирига ижобий таъсирини қувватловчи маданият яратиш орқали бу ердан фойдаланувчиларни рухлантиришдир.

Галереядан ўтгач, салонга кирасиз. У ерда, Дуэйннинг фаразича, энг сифатли қаҳва ва бар, шунингдек, юмшок ўриндиклар ва Wi-Fi ҳам бўлади. Салон қизиқувчанлик ва мунозара кайфияти ҳукмрон жой бўлади. Бу баҳслашиш, “хаёлга чўмиш”, ва умуман, шу ерда теран ишламоқчи бўлган ғояларингизни бўлишадиган маскандир.

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

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

Шу ердан сўнгги хонага, Дуэйн таъбири билан айтганда, “теран иш бўлмаси”га ўтилади (албатта, “теран иш” атамасини менинг мақолаларимдан олган). Ҳар бир бўлма 1.8x3 метр ўлчамда бўлиб, деворлари овоз ўтказмайди. Теран меҳнат хонасидан кўзланган мақсад чалғишларсиз бутун диққат ва эътибор билан ишлашга шароит яратишдир. У шунақа бир жараёни тасаввур қилдики, унда 90 дақиқа ичкарида ишлашга сарфланса, 90 дақиқа

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

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

Теран меҳнатнинг асл кадр-қиммати кучок очиб кутиб олинандиган идеал оламда “Эвдемония машинаси” сингари лойиҳаларга албатта имкон мавжуд. Эҳтимол, Дуэйн яратган дизайн бўйича бўлмас, аммо ишлаш мухити ва маданияти миямиздан иложи борича кўпроқ фойдаланишга ёрдам беради. Афсуски, бу тасаввурлар ҳозирча ҳақиқатдан йироқ, чунки бугун почтаминистри эътиборсиз қолдириб бўлмайдиган ва йиғилишлар поён билмайдиган очик офисларда ишлаймиз. Бу мухитда ҳамкасбларингиз энг самарали натижаларга эришишингизни эмас, сўнгги хатларга тезроқ жавоб ёзишингизни афзал кўради. Мазкур китоб ўқувчиси сифатида сизни саёз оламдаги теранлик тарафдори дейиш мумкин.

Китобнинг иккинчи бўлимидаги тўрт қонданинг биринчиси шу зиддиятни бартараф этишга қаратилган. Сизда “Эвдемония машинаси” бўлмаса ҳам, чалғитувчи касбий ҳаётингизда куйида баён этилажак стратегияларни қўллашингиз бир қадар ёрдам беради. Улар теран ишни шунчаки истаклигича қолиб кетмасдан, кун тартибингизнинг муҳим бўлагига қандай айлангиришни кўрсатади. (Қолган уч қоида эса диққат қилиш ва чалғишлардан сақланиш стратегияларини кўрсатиб, теран ишлаш одатидан максимал даражада фойдаланишингизга ёрдам беради.)

Бу стратегиялар ҳақида сўз очишдан олдин сизни қийнаши мумкин бўлган бир саволга эътибор қаратишни лозим

топдим: Нима учун чалғишларга бунчалик эҳтиёжманд бўлиб қолдик? Бошқача айтганда, теран ишлаш кадрини англаган эканмиз, уни бошлаш пайти келмадимикан? Бизга диққатни жамлашимиз учун “Эвдемония машинаси” каби мураккаб қурилма ҳақиқатан керакми ўзи?

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

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

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

тия олди, холос.

Олинган натижалар мазкур бобнинг теран ишни шакллантириш борасидаги қоидаси учун нохуш янгилик ҳисобланади. Кун бўйи теран ишдан бошқа ҳар қандай истакнинг босимида юришингиз мумкин ва Ҳофман-Баумейстер тадқиқотидаги немис иштирокчиларга ўхшасангиз, бу истаклар сизни енгиши аниқ. Ўша иштирокчилар мағлуб бўлса бўлгандир, аммо мен теран ишнинг аҳамиятини тушунганим учун қаттиқроқ тиришиб ғалаба қозонаман дейишингиз мумкин. Бу албатта яхши ишонч, аммо мазкур тажрибадан аввал ҳам ўн йиллар мобайнида ўтказилган тадқиқотлар унинг беҳудалигини кўрсатди. Рой Баумейстер томонидан ёзилган яна бир қатор мақолаларда ирода кучи ҳақида аҳамиятга молик (ўша вақтда кутилмаган) қуйидаги ҳақиқат ўрин олган: *сизнинг ирода кучингиз чекланган ва фойдалангани сари камая боради.*

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

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

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

Шуларни ёдда сақлаган ҳолда, куйида келадиган олти стратегияни ирода кучининг чекланганлиги ҳақидаги илмий билимларни ҳисобга олиб ишлаб чиқилган тартиб ва одатлар курули дейиш мумкин. Улар теран диққат талаб қилувчи режаллаган ишларингизни осонлаштиради. Бу стратегиялар ишни режалашнинг муайян тартибини тузиш, ҳар бир ишни бошлашдан аввал диққатни жамлашни осонлаштирадиган одатларни шакллантиришни талаб қилади. Баъзи стратегиялар миянгизнинг қизиқиш уйғотувчи маркази ишлашини, бошқалари эса ирода кучингизни қайта қувватлантиришга мўлжалланган.

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

ТЕРАНЛИК ҲАҚИДАГИ ФАЛСАФАНГИЗ БЎЛСИН

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

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

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

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

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

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ МОНАСТИК ФАЛСАФАСИ

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

“1990 йил 1 январдан бери, яъни электрон почтани

ўчирганимдан бери бахтли одамман. 1975 йилда электрон почтадан фойдаланишни бошлаган бўлсам, шу почтам билан ўтган 15 йил битта инсон умри учун кўпдек туюлади. Электрон почта ҳаётда ҳаммадан устун туришни кўзлаганлар учун ажойиб восита бўлиши мумкин, лекин мен учун эмас. Менинг ишим ҳаммадан пастда бўлиш. Мен қиладиган иш диққатни бўлмасдан соатларча ўқиш ва ўрганишидир.”

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

У теран ишни режалашнинг мен “монастик фалсафа” деб атаган усулига амал қилади. Бу фалсафа саёз мажбуриятларни кескин камайтириш эвазига теран саёй-ҳаракатларни оширишни кўзда тутди. Монастик фалсафа тарафдорларининг аниқ ва юксак қадрлайдиган касбий мақсадлари бўлади ва эришаётган муваффақиятининг катта қисми ўша ишни сидкидилдан теран бажаришига бориб тақалади.

Кнут касбий мақсадларини куйидагича изоҳлайди: “Компьютернинг муайян соҳаларини охиригача ўрганишга ҳаракат қиламан. Кейин ўрганганимни ўрганишга вақти йўқ одамларга тушунарли ва осон шаклда етказиб беришга тиришаман.” Кнутни “Twitter”да аудитория йиғишга ёки электрон почтадан кўпроқ фойдаланишнинг имкониятларига кўндириш самарасиз, чунки бундай ишлар компьютернинг аниқ бир соҳасини чуқур ўрганиш ва буни ҳамма учун тушунарли шаклда ёзиш мақсадига хизмат қилмайди.

Яна бир монастик теран ишга ўзини бағишлаган шахс

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

таниқли илмий фантаст ёзувчи Нил Стефенсондир. Агар унинг муаллифлик сайтыга кирсангиз, электрон ёки уй почта манзилини топмайсиз. Бунинг шарҳини Стефенсон 2000-йиллар бошида аввалги веб-сайтида эълон қилган ва “Internet Archive”га туширилган икки эссесиди кўрамиз. 2003 йилда архивланган ўша эсселардан бирида Стефенсон ўз алоқа дастурини куйидагича изоҳлайди:

“Диққатимни бўлиб мени безовта қилувчилардан бундай қилмасликларини ўтиниб сўрайман ва электрон хатларга жавоб бермаслигимни эслатаман... Энг зарур гапим ортиқча сўзлар ичида қолиб кетмаслиги учун, қисқа ва лўнда айтаманки, менинг бутун вақтим ва диққатим аллақачон банд. Илтимос, уларни бошқа сўраманг.”

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

“Маҳсулдорлик тенгламаси ночизиқ тенгламадир. Бу менинг нега ёмон хат ёзувчилигим ва юзма-юз суҳбатни аҳён-аҳёнда қабул қилишимни изоҳлайди. Агар кунимни узоқ, узлуксиз ва чалғимай ўткази олсам, романлар ёзаман. Лекин ўша вақтим бўлинса ва парчаланган бўлса, ёзувчи сифатида маҳсулдорлигим пасаяди.”

Стефенсон бу ерда бир-бири билан мувофиқлаштириб бўлмайдиган иккита вариантни кўради: Ё мунгазам яхши романлар ёзади ёки кўплаб шахсий почта хатларига жавоб ёзиб, конференцияларга қатнашади ва натижада савияси паст асарлар яратади. У биринчи вариантни танлади ва бу танлов касбий фаолиятида саёз ишнинг ҳар қандай манбасидан имкон қадар йироқлашишни талаб этарди. (2008 йили ёзган илмий-фантастик жанрдаги “Анафема” номли асарида ақлий танланган инсонлар ўзларини чал-

гиган омма ва чалғитувчи технологиялардан ихоталаб, теран тафаккур юритиб, роҳиблардек яшайдиган оламни тасвирлайди.)

Тажрибамдан шуни биламанки, монастик фалсафа ақлий фаолият билан шуғулланувчи инсонларни ўз-ўзини ҳимоя қилишга мойил қилиб қўяди. Менимча, бундай яшайдиганларнинг ўз кадр-қимматини аниқ билиши ахборот иқтисодиётига қўшаётган ҳиссаси мураккаб бўлганларнинг оғриқли нуқтасига тегиб кетади. Шуни эсда тутингки, “мураккаброқлик” “камрок” деган маънони англамайди. Миллиард долларлик компанияни бошқараётган олий даражадаги менежер, гарча роман ёзиб, “Мана бу йил шу китобни ёздим” деб кўрсатадиган аниқ бир нарсаси бўлмаса-да, унинг компаниядаги роли ниҳоятда муҳим. Шу боис, ишига монастик фалсафани татбиқ қилса бўладиган одамлар сони оз ва бу ёмон эмас. Мабодо улар орасида бўлмасангиз, унинг оддийлиги ҳасадингизни келтирмасин. Бошқа томондан, улар орасида бўлсангиз ва сизнинг дунё ривожига қўшган ҳиссангиз аниқ ва индивидуаллашган бўлса¹, бу фалсафага жиддий эътибор беришингизга тўғри келади, чунки бу ўртамиёна ва ҳамманинг эсида қоладиган карьера соҳиби орасидаги фарқни белгиловчи омилдир.

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ БИМОДАЛ ФАЛСАФАСИ

Бу китоб инқилобчи психолог ва мутафаккир Карл Юнг ҳақидаги ҳикоя билан бошланган эди. 1920-йилларда Юнг устози Зигмунд Фрейднинг танқидларидан узоқлашиб, Боллинген шаҳарчаси яқинидаги дарахтзорда қурилган тош уйига мунтазам узлатга чекиниб туришни бошлади.

1 Бу ерда мен “индивидуаллашган” сўзини нисбатан кенгрок маънода қўладим. Монастик фалсафа фақат якка ўзи ишлайдиганларгагина тааллуқли эмас. Кичик гуруҳларда олиб борилган теран ишлар мисоллари талайгина. Масалан, Рожерс ва Хэммерстейн сингари композиторлар ёки ака-ука Райтлар каби ихтирочиларни эсланг. Бу сўздан назарда тутилган маъно шуки, мазкур фалсафа каттарок ташкилот аъзоси бўлиш асносида зиммасидаги бошқа мажбуриятларсиз ўзининг аниқ мақсади учун ишлай олувчи кишиларга тегишлидир.

Ўша ердалигида Юнг ҳар тонгда одмигина жиҳозланган хонанинг эшигини ичкаридан қулфлаб, халақитларсиз ёзарди. Сўнг келаси куни ёзадиганларини хаёлида пишитиш учун чуқур ўйга чўмган ҳолда дарахтзорда сайр қиларди. Фикримча, бу ишларидан кўзланган мақсад – унинг Фрейд ва тарафдорларига қарши интеллектуал жангда муваффақият қозонишига ёрдам берувчи теран меҳнат шиддатини ошириш эди.

Мазкур ҳикояни эслай туриб бир нарсага урғу бериб ўтишни жоиз билдим: Юнг теран ишга монастик жиҳатдан ёндашмади. Доналд Кнут ва Нил Стефенсон касбий фаолиятларида халақитлардан ва саёзликдан батамом холи бўлишга уринган. Юнг эса, аксинча, фақат узлатга кетгандагина улардан холи бўлишга ҳаракат қилган. Қолган пайтларда у Цюрихда бу каби “роҳиблик”дан анча узоқ бўларди, яъни гавжум клиникани бошқариб, ярим тунгача беморларни кўрикдан ўтказарди. Бундан ташқари, у Цюрих қаҳвахона маданиятида фаол эди ва шаҳарнинг обрўли университетларида маъруза ўқир ва тинглар эди. (Эйнштейн Цюрихдаги университетда докторлик даражасини ёқлаб, бошқасида дарс берган. Табиийки, у Юнгни яхши танирди. Иккиси Эйнштейннинг хусусий нисбийлик назариясини муҳокама қилиб, бир неча марта учрашган.) Юнгнинг Цюрихдаги ҳаёти замонавий технологиялар даврининг ҳамма билан боғланган ақлий меҳнат кишисиникига кўп томонлама ўхшайди: “Цюрих”ни “Сан-Франциско” ва “хат”ни “твит” билан алмаштирсак, қайсидир технологиялар компаниясининг иктидорли директори сиймоси пайдо бўлади.

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

фаолият мобайнида эса диққат жамлаш унчалик муҳиммас. Вақтни бу тарзда тақсимлаш бир неча даражада бўлади. Масалан, бутун бир ҳафтани олсак, ҳафтанинг сўнгги тўрт кунини теранликка бағишлашингиз, қолган пайтда ҳаммага эшикни очиб қўйишингиз мумкин. Ёки йил ҳисобида битта мавсумни тўлиқ теран саъй-ҳаракатларга ажратиш мумкин (аксар илмий иш қилувчилар ёз фасли ёки таътилни танлайди).

Бимодал фалсафага кўра, теран меҳнат самарадорликни кескин ошириши мумкин, фақат шахс энг юқори ақлий фаолликка чиқиб олгунча етадиган вақт ажратиши керак. Эришилган ақлий фаоллик шундай ҳолатки, унда чинакам янгиликлар қилиниши мумкин. Шу боис, мазкур фалсафага биноан, теран машғулот учун сарфланадиган вақтнинг энг кичик бирлиги ҳеч қурса бир кундан кам бўлмаслиги лозим. Теран иш учун тонгда бир неча соат ажратиш етарли эмас.

Шу билан бирга, бимодал фалсафани қўлловчилар асосан саёз ишлардан кечолмайдиган, иши шунга боғлиқ бўлиб қолганлардир. Масалан, Юнгнинг клиникадаги иши унга тўловларни тўлаш, тафаккурини фаоллаштиргани Цюрих қаҳвахонасига бориш учун зарур эди. Саёзлик ва теранлик режимини алмаштириб туриш иккала эҳтиёжни ҳам қондиришга имкон яратади.

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

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

давомида батамом узлатга кетар, эшикни тақа-тақ ёпиб, электрон почтасига “офисдан ташқарида” автоматик жавобини ёқиб кўяр ва чалғишсиз ишига бериларди. Бошқа пайтлари у билан бемалол боғланиб, гаплашса бўларди. Бир жиҳатдан у шундай қилишиям керак эди, зеро унинг ўзи 2013 йилдаги “Бер ва ол” номли бестселлерда бошқаларга беминнат ва беғараз вақт ажратишни профессионал ўсишда муҳим омил эканлигини ёзган.

Теран ишнинг бимодал фалсафасини кўлловчилар хилватга чекинишнинг самарадорлигини таъкидлайди, айти чоғда, касбий фаолиятда саёз ишларнинг ҳам қиймати борлигини тан олади. Эҳтимол бу фалсафани амалиётда кўллашда энг катта тўсиқ – қисқа теран фаолият ҳам кишининг вақти бемалол бўлишини талаб қилишидир. Агар электрон почтангиздан бир соат нари бўлиш кўлингиздан келмаса, бир кун ёки ундан ортиқ вақт йўқ бўлиб қолиш ғояси умуман иш бермаслиги тайин. Бирок, тахминимча, бимодал тарзда ишлаш сиз ўйлагандан ҳам кўпроқ касбларда кўлланилиши мумкин. Ҳарвард бизнес мактаби профессори Лесли Перлоу ўтказган тадқиқот ҳақида айтиб ўтгандим. Мазкур тадқиқот ишида менежмент маслаҳатчилари ҳафтада бир кун ҳамма алоқаларни узиб ишлашлари керак бўлди. Маслаҳатчилар миждозларининг норози бўлишидан чўчиганди, аммо улар эътибор ҳам бергани йўқ. Юнг, Грант ҳамда Перлоу тадқиқотида қатнашганлар гувоҳи бўлганидек, агар асосли тушунтириш бериб, аввалдан белгиланган аниқ вақтларда хат ва сўровларни жавобсиз қолдирсангиз ва бошқа вақтларда яна сизни топиш осон бўлса, одамлар сизни барибир ҳурмат қилаверади

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ РИТМИК ФАЛСАФАСИ

“Seinfeld” шоусининг дастлабки кунларида Жерри Зайнфелд саёҳатлар билан банд бўлса ҳам, комиклар яратишни тўхтатди. Ўша пайтлари Бред Айзек исмли ёзувчи ва қизиқчи тунлари клубда ишлаб юрар эди. У бир куни

сахнага чиқиш олдида турган Зайнфелдни учратиб қолиб, у билан гаплашишга муваффақ бўлди. Кейинчалик ўзининг ҳозирда классикка айланган “Лайфхакер” мақоласида “Мен ўз имконимни кўрдим. Зайнфелддан ёш ҳаваскор комик учун зарур маслаҳатларни сўрадим. У менга бутун умрга татигулик маслаҳат берди”, деб ёзади.

Зайнфелд Айзекнинг саволига жавобни “яхшироқ комик бўлишни истасанг, яхшироқ ҳазилларни ижод қил, яхшироқ ҳазилларни ижод қилиш учун эса ҳар кунни ёзиш керак” қабилидаги умумий маслаҳатдан бошлади. Зайнфелд бу тарзда ишлай олишида ўзига асқатган махсус техникани ҳам тасвирлаб беради, яъни у деворга календарь ёпиштириб, ҳазиллар ёзган ҳар бир кунига қизил X қўяркан. “Бир неча кундан кейин занжир пайдо бўлади. Уни ясашда давом эт ва у кундан-кун узайиб бораверади. Бу занжир сенга илҳом бағишлайди. Кейинги ишинг занжирни узмаслик”, дейди Зайнфелд.

Бу *занжир методи* (ҳозир айримлар уни шундай атади) мураккаб оғир ишни давомли қилишга интилувчилар – ёзувчи ва фитнес шинавандалари орасида машҳур бўлиб кетди. Биз учун эса у теранликни ҳаётимизга олиб киришда умумий ёндашув – ритмик фалсафага мисол бўла олади. Бу фалсафага биноан, теран иш билан мунтазам машғул бўлишнинг энг осон усули уни мунтазам одатга айлантиришдир. Мақсад ритм яратиш, айнан шу ритм бўлса, қачон ва қай шаклда теран ишга шўнғишни ўйлаб ўтирмайсиз. Бу ўринда занжир методи теран ишни режалашнинг ритмик фалсафасига яхши мисолдир, чунки режалашнинг содалаштирилган усули (ҳар кун ишла) ишлаш кераклигини эслатадиган яхши восита билан бирлаштирилади: календардаги қизил X лар.

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

саткичлари чуқурлашишдаги тўсиқларни йўқотади, ҳатто режалашдаги энг майда қарорларни камайтириш ҳам тўсиқларни озайтиради.

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

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

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

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

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

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

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

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

ТЕРАН ИШНИ РЕЖАЛАШНИНГ ЖУРНАЛИСТИК ФАЛСАФАСИ

1980-йилларда ўттиз ёшлардаги Уолтер Айзексон “Time” журналида лавозими тез кўтарилаётган журналист эди.

Шу жиҳатдан қараганда, у тафаккур аҳли назарида эди, шубҳасиз. Жумладан, ўша давр “London Review of Books”да Кристофер Хитченс ёзганидек, Айзексон “Американинг энг яхши журналистларидан бири” эди. Айзексон учун журналистик муваффақият зиналаридаги муҳим қадам – ўз шоҳ асарини ёзишнинг айна фурсати келганди. Шу боис, у мураккаб мавзулардан бири – совуқ урушнинг илк даврида муҳим роль ўйнаган олти шахснинг биографиясини ёзишга қарор қилди. “Time” журналининг ёш муҳаррири Эван Томас билан ҳамкорликда “Донишмандлар: олти дўст ва улар яратган дунё” номли 864 саҳифадан иборат залварли асарни ёзишга киришди.

1986 йилда нашр этилгач, китоб керакли одамлар томонидан илиқ қабул қилинди. “New York Times” асарни “тафсилотларга бой асар” деб атаган бўлса, “San Francisco Chronicle” икки ёш ёзувчини “совуқ уруш Плутархи” дея кўкка кўтарди. Орадан ўн йилдан камроқ вақт ўтиб, Айзексон “Time” журнали бош муҳаррири лавозимига тайинланиб, журналистик фаолияти чўққисига кўтарилди (кейинчалик у илмий марказга директор бўлди ва Бенжамин Франклин, Алберт Эйнштейн ва Стив Жобс каби шахсларнинг машҳур биографияга айланди).

Менинг Айзексон фаолиятига назар солишимга сабаб илк китоби орқали нималарга эришгани эмас, балки уни қандай ёзгани эди. Бу ҳикояни ўрганишимда омадли танишлик кўл келиб қолди. “Донишмандлар” нашридан бир неча йил олдин Нью-Йоркдаги журналист амаким Жон Пол Ньюпорт Айзексон билан ёзги соҳилбўйи уйни ижарага олганди. Амаким ҳанузгача Айзексоннинг ажаб-товур ишлаш одатини эслайди:

“Жуда ажойиб эди... бошқалар ташқаридаги айвонда мазза қилиб дам олаётганида Айзексон китоби устида ишлаш учун ётоқхонага кириб кетарди... тахминан 20 дақиқадан бир соатгача ёзув машинкасининг чиқиллаган овози эшитилиб турарди. Кейин у ҳам бош-

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

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

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

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

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

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

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

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

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

моқли теран ишлай олишингиз мумкин.

ТАРТИБГА АМАЛ ҚИЛИНГ

Кўп эътибордан четда қоладиган ҳолат шуки, чинакам қиймат яратиш учун ақл ишлатадиганлар камдан-кам ҳолларда бетартиб ишлайди. Пулицер мукофоти соҳиб-би бўлган биографиялар муаллифи Роберт Карони олайлик. 2009 йили бир журналда ёзилишича, “Каронинг Нью-Йоркдаги офисининг ҳар бир сантиметри қоидалар асосида бошқарилади”, яъни китобларини қаерга қўйишидан тартиб, дафтларларини қай тарзда тахлаши, деворга нима илиши, ҳаттоки офисда нима кийишигача – ҳаммаси Каронинг узоқ карьераси мобайнида деярли ўзгармаган тартиб асосида кечарди. У буни қуйидагича изоҳлайди: “тартибли бўлишга ўзимни ўргатдим”.

Чарльз Дарвин “Турларнинг келиб чиқиши” асари устида ишлаётганида худди шундай қатъий тартибга амал қилган. Ўғли Фрэнсиснинг кейинроқ хотирлашича, тонг соат еттида қисқа масофага сайр қилиш учун уйғонарди. Кейин ёлғиз нонушта қилиб, соат саккиздан тўққиз яримгача хосхонасида ишларди. Кейинги соатда эса бир кун аввалги келган мактубларни ўқир ва соат ўн яримдан то пешингача яна ёзув хонасига қайтарди. Шундан сўнг ғояларини мулоҳаза қилиб, аввалдан белгиланган тартиб асосида аввал иссиқхонаси кейин уйи атрофида сайр қиларди. Ўзи қоникадиган даражада мулоҳаза қилгунча сайр қилиб, кейин иш кунини тугатарди.

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

“Кўпчилик одамлар санъаткорлар илҳом келганда изжод қилади деб ўйлайди – гўёки қандайдир сеҳрнинг зарбаси, пайкони... ким билсин қаердандир келади. Лекин умид қиламанки, менинг ишим илҳомнинг зарбасини куттиш жуда, жуда, жуда ёмон режа эканини

кўрсатиб беради. Факт шуки, ижод қилмоқчи бўлган инсон учун мен бера оладиган энг яхши маслаҳат – илҳом келишини кутмасликдир.”

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

Бу стратегияга кўра, теран иш билан унумли шуғулланиш учун, катта мутафаккирлар айтиб ўтганидек, қатъийат ва ғайриодатий тартиблар яратинг. Бу тақлид учун асосли сабаб бор. Каро ва Дарвин сингари даҳолар бу каби тартибларни бошқаларга ўхшамаслик учун қабул қилмаган, чунки ишларидаги муваффақият қайта ва қайта теранликка шўнғиш қобилиятига боғлиқ эди – миянғизнинг бор имкониятини ишга солмасдан Пулицер мукофотига сазовор бўлиш ёки буюк назария ишлаб чиқишнинг иложи йўқ. Уларнинг тартиблари теранликка ўтиш йўлини текислади ва узок вақт теран ишлашига шароит яратди. Ишларига жиддий киришмасдан илҳомни кутиб ўтирганларида бошлаган ишларини муваффақият билан тугаллаши эҳтимолдан анча узок бўларди.

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

• *Қаерда ва қанча вақт ишлайсиз?* Тартибингиз асосида ишлашингиз учун маълум жой зарур. Бу жой учун одатий офисингиз, ёпиқ эшик ва йиғиштирилган столнинг ўзи етарли (бир ҳамкасбим агар қийинроқ иш билан банд бўлса, худди меҳмонхоналардагидек эшигига “Безовта қилманг!” ёзувини осиб кўйишни ёктиради). Мабодо танлаган жойингиз, масалан, сокин кутубхона ёки конференция хонаси бўлса, айти муддао – ижобий натижага эришишингиз эҳтимоли юқорироқ. (Агар очик

офис шароитида ишласангиз, теран меҳнат учун хил-ватга чекинишга зарурат кўпроқ бўлади). Қаерда иш-лашингиздан қатъи назар, ишлаш учун аниқ вақт бел-гиланг, номуайян муддатга чўзилмасин.

• *Ишни бошлагач, уни қай тарзда давом эттир-моқчисиз?* Саъй-ҳаракатларингиз тизимли бўлиши учун баъзи қоидаларга риоя қилишингиз жоиз. Масалан, дикқатингизни жамлаб туриш учун интернетдан фойда-ланишни буткул тўхтатишингиз ёки, дейлик, ҳар йигирма дақиқада ёзган сўзларингизни ҳисоблаб туришингиз мумкин. Акс ҳолда, иш давомида нима қилишингиз кераклиги ёки керак эмаслигини, етарлича қаттиқ ишляапсизми йўқми, ўйлайверасиз. Булар ирода кучини сўриб олувчи кераксиз нарсалардир.

• *Ишингизни қандай қилиб қўллаб-қувватлайсиз?* Танлаган ишлаш тартибингиз миянгиз юқори даражада зўриқиб теран ишлай олиши учун дастак бериши лозим. Жумладан, сиз ишни ажойиб қаҳва билан бошлашингиз, етарли энергия тўплаш учун яхши овқатланишингиз ёки ақлни тиниқлаштириш учун сайрга чиқиш каби енгил машқларни қилишингиз зарур. (Нитцше айтганидек, “Сайр чоғи келган ғояларгина қимматлидир”). Бу тарздаги ўз-ўзингизга ёрдам кучингиз текис, исрофсиз сарфланишига ёрдам берадиган воситаларни тартиблаш каби муҳит билан боғлиқ омилларни ҳам қамраб олади (буни Каро мисолида кўрдик). Муваффақиятингизни жадаллаштириш учун эса ҳаракатларингиз теранроқ бўлишини қўллаб-қувватланг. Ақлий энергиянгни айна пайтда ўзингизга нима кераклигини ўйлаб, исроф қилмаслигингиз учун бу қўллаб-қувватлов тизимлаштирилиши керак.

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

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

МУҲИМ ҚАДАМ

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

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

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

намунасидир. Нима у “муҳим кадам”? Кўп вақт ёки маб-лағ сарфлаб, одатий муҳитингизни теран ишлашга ёрдам берадиган шаклда кескин ўзгартирсангиз, қилаётган теран ишингиз ўзингизга янада аҳамиятлироқ кўрина бошлайди. Ишингиз қанчалик аҳамиятли кўринса, онгингизнинг ишни пайсалга солиш майли шунчалик камаяди, ғайрат ва қувват ошади.

Қаерда бўлишингиздан қатъи назар, “Ҳарри Поттер” туркум романларининг биргина бобини ёзиш, табиийки, қаттиқ меҳнат ва ақлий энергия талаб этади. Аммо Хогварт услубига монанд қасрдан сал наридаги эски меҳмонхонада китобнинг бобларини ёзиш учун кунига минг доллардан тўласангиз, ишни бошлаш ва изчил давом эттириш учун қувватни ошириш уйдаги, халақитларга бой офисдагидан анча осон кечади.

Агар бошқа машҳур теран меҳнат қилувчиларнинг иш тартибини ўргансангиз, “муҳим кадам” стратегиясига тез-тез кўзингиз тушади. Жумладан, Билл Гейтс ўз даврида “Microsoft” компаниясининг “Тафаккур ҳафталиги”ни ўтказадиган бош ижрочи директори сифатида машҳур эди. Мазкур ҳафтада у одатий иши ва оилавий мажбуриятларини ортга ташлаб, китоб ва газеталар бўлган алоҳида уйчага хилватга кетарди. Унинг мақсади компаниясига алоқадор муҳим масалалар хусусида чуқур, халақитларсиз ўйлаб олиш эди. Ана шундай ҳафталарнинг бирида у интернет саноатда катта кучга айланади дея хулоса қилганди. Гейтс учун “Microsoft”нинг Сиетлдаги штаб-квартирасидаги офисида унинг теран тафаккур юритишига ҳалал берадиган бирор тўсиқ йўқ эди, бироқ ҳафталик узлатга чекиниш диққатини керакли даражагача жамлашига ёрдам берарди.

Массачусетс технологиялар институти (МТИ) физиги ва мукофотлар соҳиби ёзувчи Алан Лайтман ҳам “муҳим кадам” стратегиясини қўллайди. У ҳар ёзда Мейндаги “митти орол”га теран мушоҳада қилиш ва қувватини тиклаб олиш учун узлатга чекинарди. 2000 йилда берган

интервьюсида бу қадам ҳақида гапирар экан, оролда нафақат интернет, балки телефондан фойдаланиш ҳам имконсизлигини айтади. “Ўтган икки ярим ойда худди ҳаётимга сокинлик қайтгандек ҳис қиламан. Сокинликни эса топиш жуда қийин.”

Ҳаммада ҳам икки ойни Мейнда ўтказиш имкони топилмайди, лекин Дэн Пинк ва Майкл Поллан сингари айрим ёзувчилар катта харажат ва куч сарфлаб, ўз ерларида алоҳида уй қуради ва шу билан бу тажрибани йил мобайнида ўтказди. (Поллан Коннектикутдаги собиқ уйининг орқасидаги ўрмонда алоҳида кулба қургани ҳақида китоб ҳам ёзган.) Бу каби алоҳида бинолар бу ёзувчилар учун ҳаётий муҳим зарурат эмас, фақат ноутбук ва уни қўйиш учун текис юза ҳам етади. Бу уйчаларнинг қиймати уларнинг шинамлигида ҳам эмас, балки яхшироқ ижод қилиш учун “муҳим қадам”ни ифодалашидадир.

Ҳамма “муҳим қадам”лар ҳам доимий бўлиши шарт эмас. Белл лабораториясининг рақобат қилишга ўч физиги Уильям Шоклини рақиблари транзисторни ихтиро қилишда доғда қолдирди. (Бу ҳақда кейинги стратегияда ҳикоя қиламиз.) Жамоасининг икки аъзоси Шокли Чикагога – афтидан конференцияда қатнашиш учун – кетиб, меҳмонхонадаги хонасига қамалиб олганча, бошқа лойиҳа билан машғул пайтда муҳим кашфиёт қилди. Миясини банд қилган ғояни пишитиб, тафсилотларини тартиблагунча, хонасидан чикмади. Ниҳоят хонани тарк этгач, Нью-Жерсидаги ҳамкасби Муррей Хиллга қайдларини почта орқали жўнатди, чунки у лаборатория дафтарига киритиб, ихтиро вақтини белгилаб қўйиши керак эди. Ана шу пайтдаги теран меҳнат ортидан ихтиро қилинган биполяр транзисторлар Шоклини Нобел мукофотига шерик бўлишга мушарраф қилди.

Самарали натижага олиб келадиган бир марталик “муҳим қадам” стратегияси тadbиркор ва ижтимоий медиа ташаббускори Питр Шэнкмен фаолиятида асосий ўрин тутади. Оммавий нотик сифатида Шэнкменнинг кўп вақти

парвозларда ўтади. Вақт ўтиб у тўққиз километр баландлик унинг мияси яхшироқ ишлаши учун идеал муҳит эканини англаб етди. Ўзининг блог постида ёзганидек “олдимда ҳеч нарса йўқ, демак чалғиш ҳам йўқ, ҳеч нарса мени ўз ўй-хаёлларим билан ёлғиз қолишимга ҳалал бермайди”. Шунинг билан сал ўтиб, Шэнкмен икки ҳафта ичида кўлёмасини тугатиш шарти билан китоб ёзишга шартнома имзолади. Бу муддатда ишни тугатиш қатъий диққатни талаб этарди ва Шэнкмен бунинг ноанъанавий чорасини топди, яъни Токиога бориш ва қайтиб келиш учун бизнес класс чиптасини сотиб олди. Японияга парвоз мобайнида фақат ёзди, Токиога етиб боргач, бизнес класс кутиш залида эспрессо ичиб олди, кейин яна Қўшма Штатларга қайтиш парвозида тўхтамай ёзишда давом этди. Натижаси шу бўлдики, 30 соатлик парвоз сўнгида кўлида тайёр китоб кўлёмаси турарди. “Саёҳат учун 4000 доллар сарф килдим ва унинг ҳар бир пенси кадрли эди”, дейди у.

Юқоридаги мисоллардан хулоса шуки, теранлик учун фақат муҳитни ўзгартириш ёки тинч жой излаш етарли эмас, балки асосий омил вазифага жиддий ёндашган ҳолда ишни бажариш психологиясидир. Ёзиш лойиҳаси устида ишлаш учун экзотик жойларга кетиш, тафаккур юритиш учун бир ҳафта ишдан таътилга чиқиш ёки муҳим ихтирони қилмагунча меҳмонхонада қамалиб олиш – бу қадамлар сизга ақлий қувватингизни очадиган теран мақсадларингизни энг муҳим режангизга айлантиришга туртки беради. Баъзан теранликка шўнғиш учун дастлаб катта қадам ташлаш керак.

ЁЛҒИЗ ИШЛАМАНГ

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

Мазкур мавзу бўйича муҳокамамизни тилга олганимиз чигаллик нима сабабдан ечилмайдигандек кўриниши

билан бошлаган маъкул. Китобнинг биринчи бўлимида “Facebook” компаниясини янги штаб квартираси дизайни сабабли танқид қилган эдим. Янада аниқроқ айтсам, компаниянинг икки минг саккиз юз ходимни бир жойга тўплайдиган дунёдаги энг катта очиқ офис – гигант хона қуриш мақсади диққатни жамлашга умуман мос келмайди. Савқи табиий ва олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кўп сонли ҳамкасблар билан умумий жойда ишлаш диққатни жамлашга имкон бермайди – жиддий ўйлашга уринишларингиз бекор кетиши тайин. 2013 йили “Bloomberg Businessweek” мазкур мавзу бўйича охириги тадқиқотларни умумлаштириб, ҳатто “очиқ офис тиранияси”ни тугатишга чақирди.

Аммо бу офис дизайнига муносабат турлича бўлди. Мариа Конникова “The New Yorker”да хабар берганидек, бу тушунча дастлаб пайдо бўлганда унинг мақсади “алоқа ва ғоялар оқимини жадаллаштириш” эди. Бу қараш ноанъанавий стартапларни қабул қилган Америка бизнес доираларининг кайфиятига айна мос тушди. “Bloomberg Businessweek” муҳаррири Жош Тайренжил “Bloomberg” штаб-квартирасида офислар йўқлигини шундай изоҳлайди: “Очиқ офислар жозибадор, у худди ичидаги одамларни муҳим вазифа йўлида бирлаштиргандек... бу ўз навбатида турлича йўсинда ишловчи одамларнинг қизиқишини орттиради”. Жек Дорси эса майдон офисларнинг очиқ дизайнини шундай оқлайди: “Ходимларни очиқ майдонда ишлашга ундаймиз, чунки омадли тасодифларга ишонамиз, бир-бири ёнидан ўтиб юрганда ходимлар бир-бирига нимадир ўргатади”.

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

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

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

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

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

дўкони ва пианино тузатиш хизмати каби ноодатий ижарадорлар билан қўшни бўлиб қолди. Бино анча арзон қурилгани сабабли бу гуруҳлар майдонни истаганча бўлиб олаверарди. Деворлар ва полни ўзгартириш, асбоб-ускуналарни тўсинларга қотиришга ҳеч ким қаршилик қилмасди. Юқорида сўз юритилган “New Yorker” мақоласида Жерролд Закариянинг илк атом соати устидаги ишлари ҳикоя қилинган. Мақолада олим ўзининг тажриба аппарати учун зарур бўлган уч қаватли цилиндрни ўрнатиш учун 20-бинодан иккита полни олиб ташлагани ҳақида ҳам ёзилган.

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

Мазкур 20-бино шошилишч қурилган пайтда икки юз миль жануби-ғарбда, Нью-Жерсидаги Муррей Хиллда “тасодифий ижодкорлик” учун бошқа бир қурилиш бош-лаб юборилган эди. У ерда Белл лабораторияси директори Мервин Келли ўзининг олимлари ва инженерларини биргаликда ишлашга рағбатлантирувчи янги лаборатория қурилишига бошчилик қилаётган эди. Келли университетларнинг анъанавий тартиби – турли соҳаларни алоҳида биноларда жойлаштиришдан воз кечди

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

Келли жаҳоннинг энг сара ақл-заковат эгаларини тўплади, бу стратегия эса замонавий тарихда энг маҳсулдор инновациялар дунёга келишига замин яратди. Иккинчи жаҳон урушидан кейинги ўн йилликлар мобайнида лабораторияда бошқа ютуқлар қаторида куйидагилар яратилди: дастлабки қуёш панели, лазер, алоқа спутниги, уяли алоқа тизими ва оптик толали тармоқ. Шунингдек, уларнинг назариётчилари ҳам ахборот назарияси, ҳам дастурлаш назариясини ярата олди, астрономлари эса Катта портлаш назариясини тажрибалар орқали тасдиқлаб, Нобел мукофотига сазовор бўлди ва, энг муҳими, физик олимлари транзисторни ихтиро қилди.

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

Бироқ шу жойда биз 20-бино ва Белл лабораторияси каби иншоотларда яратилган янгилик ва ихтироларга

айнан нима туртки бўлганининг нозик жиҳатларини билишимиз лозим. Бунинг учун яна бир бор МТИда орттирган тажрибамга қайтамиз: 2004 йилнинг кузида бўлажак янги докторант сифатида келган пайтим 20-бино ўрнида қурилган Статистика марказидан бошпана топган эдим. Марказ янги бўлгани боис, дастлабки талабаларга у ҳақда маълумот берилди. Фрэнк Гери умумий майдон атрофига офисларни тартиблаган экан, у бир-бирига яқин қаватлар орасидаги очиқ зиналарни таништирди, булар барчаси бинонинг ўтмишдоши – 20-бинода бўлгани каби тасодифий учрашувларга шароит яратиш мақсадида қилинган эди. Ўшанда менинг миямга келган нарса – аввалига бўлмаган, кейинчалик факультет аъзоларининг талаби билан эшикларга ўрнатилган овоз ўтказмайдиган махсус тампонлар эди. МТИ профессорлари – уларнинг айримлари инновация технологлари – очиқ офислар услубидаги иш жойини хушламади, аксинча, ёпик шароитда ишлашни маъқул кўрди.

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

20-бино ва Белл лабораториясида ҳам айни шу архитектура ечимидан фойдаланилган. Уларда замонавий очиқ офислар режасига ўхшашликни учратмайсиз.

2 Очиқ офис лойиҳасини дастакловчилар конференция хоналари геранлик ва мулоқотни уйғунлаштиради ва чуқур ўйлаб ишламоқчи бўлганларга бу шароит яратади, дейишлари мумкин. Ҳолбуки, бунақа бемаънилик теран ишнинг инновациядаги ролини камситади. Теран иш илҳомбахш тасодифий учрашувларга ҳамоҳанг эмас, балки кўп ҳақиқий ютуқлар ортидаги меҳнатнинг асосий қисмидир.

Аксинча, улар умумий йўлакка туташган алоҳида офисларнинг стандарт тархи асосида қурилган. Улардаги ижодий руҳ бу офисларни боғловчи оз сонли узун йўлақлар билан ҳам боғлиқ бўлиб, тадқиқотчилар бир жойдан иккинчисига борганда ўзаро мулоқот қилишга мажбур бўларди. Бу узун йўлақларни, бошқача айтганда, инновация ўқи бўлган дейиш мумкин.

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

Меҳнатнинг шу тарздаги тақсимооти ҳақида бу ҳали ҳаммаси эмас. Тарқалганда ёлғиз ишлаш доим ҳам энг яхши стратегия бўлавермайди. Сал олдин сўз юритилган Белл лабораториясидаги транзистор ихтиросини олайлик, бу оламшумул кашфиёт қаттиқ жисмлар физикаси тадқиқот гуруҳини ташкил қилган турли йўналишдаги мутахассислар томонидан қилинди, бу гуруҳ вакуум найига қараганда ихчамроқ ва ишончлироқ муқобилни яратиш мақсадида бирлашган эди. Мазкур жамоанинг ҳамкорликдаги мулоҳаза алмашишлари транзистор ихтироси учун зарур шартлардан бири эди ва бу ўз навбатида “тўпланиш” самарасининг яққол намунаси дир.

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

Ўша пайтда Браттейн ва Бардин кичик бир лабо-

раторияда бир-бирига яхшироқ ва самаралироқ дизайн яратишга туртки бериб ёнма-ён ишлади. Уларнинг саъй-ҳаракатлари теран меҳнат эди, аммо унинг биз ҳали дуч келмаган тури. Браттейн диққат билан тажрибавий дизайнни кураётганда Бардиннинг янги назарий қарашларидан фойдаланарди; Бардин эса Браттейннинг энг сўнгги тажрибаларидан маъно чиқариш, назариясини тажриба хулосалари асосида бойитишга ҳаракат қиларди. Бу орқа-олдинга қилинган саъй-ҳаракат теран ишнинг бир шакли бўлиб (илмий доираларда кўп учрайди), мен “ок доска эффекти” деб атайдиган ҳолатни юзага келтиради. “Ок доска”да ким биландир баъзи муаммолар устида шерикликда ишлаш ёлғизликдагидан кўра масалага теранроқ кириб боришни осонлаштиради. Навбатдаги ғоянгизни кутаётган гуруҳнинг мавжудлиги – хоҳ у сиз билан битта хонада ўтирган одам бўлсин, хоҳ сиз билан виртуал ҳамкорлик қилсин – теранликдан узоқлашишга бўлган табиий инстинктни заифлаштиради.

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

Биринчидан, чалғиш теранлик душмани бўлиб қолаверади. Шунинг учун “тўпланиш ва тарқалиш” модели муҳим андазадир. Тасодифий учрашувларни теран тафаккур юритишга уринишлардан ажратинг. Ҳар иккаласини аралаштириб, бир-бирига халал бергандан кўра, уларни алоҳида-алоҳида мукаммаллаштиришга уриниб кўринг.

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

Теран фаолиятда, агар мувофик келса, ҳамкорликдан фойдаланилади, чунки у натижани юқорироқ даражага кўтаради. Шу билан бирга, ўзаро мулоқот ва кўтаринки учрашувларни ғояларни саралашда асқатадиган мустаҳкам диққат-эътиборга соя соладиган даражада идеаллаштириб юборманг.

ХУДДИ БИЗНЕСДЕК ҚАРАНГ

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

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

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

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

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

қай тарзда теран меҳнатга одатланишда қўллаганимни ҳам айтиб бераман.

БИРИНЧИ ИНТИЗОМ: ЭНГ МУҲИМИГА ЭЪТИБОР ҚАРАТИНГ

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

Бунинг теран ишлашга киришган якка шахс учун аҳамияти шуки, сиз учун энг муҳими нима, ана шуни аниқлаб олишингиз зарур. “Теран ишлашга кўпроқ вақт сарфлаш” иштиёқни оширмайди. Бунинг ўрнига аниқ мақсадларингиз бўлиши иштиёқни барқарор ушлаб турадиган салмоқдор касбий ютуқлар келтиради. Дэвид Брукс 2014 йил ёзган “Диққат қилиш санъати” мақоласида мақсадлар диққатимизни бошқаришига қўйиб бериш кераклиги ҳақидаги мазкур ёндашувни маъқуллайди: “Диққатингиз устидан ғалаба қилишни истасангиз, ахборотлар оқимидаги турфа хил диққат бўлувчи майда нарсаларга “йўқ” дейишга уринманг; кучли иштиёқ уйғотувчи нарсаларга “ҳа” денг ва ўша истакларингиз бошқа ҳамма нарсани сиқиб чиқаришига қўйиб беринг”.

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

ИККИНЧИ ИНТИЗОМ: ОЛДИНДА ЮРИНГ

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

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕХНАТ ҚИЛИНГ

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

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

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

Учинчи интизом: ТАБЛО ТЎЛДИРИШНИ КАНДА ҚИЛМАНГ

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

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

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

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

Тўртинчи интизом: МАСЪУЛИЯТЛИЛИК РИТМИНИ ЯРАТИНГ

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

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

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

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

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

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

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

“ЭРИНЧОҚ” БЎЛИНИ

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

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

Бизнинг мақсадимиз учун эса Крейдернинг Торо эмас-

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

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

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

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

бадбўй каналари ва юлдузларини учратиш учун эркин бўлсин.

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

БИРИНЧИ САБАБ: ТАНАФУСНИНГ ФОЙДАЛАРИ

2006 йил “Science” журналыда босилган мақоладан олинган парчага диққат қилинг:

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

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

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

Шунга ўхшаш тажрибалар ҳулосаси ўлароқ, Декс-

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

терхаус ва унинг ҳамкасблари англомаган тафаккур назариясини (АН) илгари сурди. Бу қарор қабул қилишда англомаган ва англомаган тафаккурнинг родини тушунишга уриниш эди. Бу назарияга кўра, қатъий қоидаларни талаб этувчи қарорларда англомаган тафаккур иштироки жуда муҳим. Масалан, математик ҳисоб чиқармоқчи бўлсангиз, онгли тафаккур билангина аниқ арифметик қоидаларга асосланиб, тўғри жавобни топа оласиз. Лекин катта миқдордаги маълумот, мужмал ва қарама-қарши тўсикларни ҳисобга олиш лозим бўлган қарорларда англомаган онг муаммони ечишга қўл келади. АНга кўра, бунинг сабаби миангизнинг мазкур қисмларида кўпроқ нейрон боғланишлари мавжудлиги, улар маълумотни тез ишлай олиши ва англомаган тафаккурга қараганда самаралироқ қарорлар чиқариш имконига эгаллигидир. Бу назарияга кўра, онгли тафаккурингиз чекланган масалаларга тўғри жавоб берувчи дастурлар сақланадиган уйдаги компьютерга ўхшайди, англомаган тафаккур эса статистик алгоритмлар минглаб терабайт тартибсиз маълумотни қайта ишлайдиган, қийин саволларга қўйилмаган фойдали ечимлар берадиган “Google”нинг улкан маълумотлар марказига ўхшайди.

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

ИККИНЧИ САБАБ: ТАНАФФУС ТЕРАН ИШЛАШ УЧУН ҚУВВАТ ТўПЛАШГА ЁРДАМ БЕРАДИ

“Psychological Science” журналининг 2008 йилдаги сонидан чиққан кўп тилга олинган мақолада шундай тажриба баён қилинади: иштирокчилар икки гуруҳга бўлинади. Биринчи гуруҳга тадқиқот ўтказилган университет худудида – Мичигандаги Анн Арбор кампуси яқинидаги

ботаника боғидаги сўкмоқ йўлакча бўйлаб сайр қилиш топширилади. Иккинчи гуруҳ эса шаҳарнинг шовкинли маркази бўйлаб сайр қилишга юборилади. Иккала гуруҳга ҳам диққатни чарчатувчи тескари санаш топшириғи берилди ва табиат кўйнида сайр қилган гуруҳ бу топширикни 20 фоизга яхшироқ бажарди. Натижа кейинги ҳафтадаги тажрибада ҳам такрорланди, яъни худди ўша иштирокчилар жой алмашиб кўрдилар: муваффақият сири одамларда эмас, балки дарахтзор бўйлаб қилинган сайрда бўлиб чиқди.

Мазкур тадқиқот табиат бағрида бўлиш диққатни жамлаш қобилиятини ривожлантиришини даъво қилувчи “Диққатни тиклаш назарияси”ни (ДТН) тасдиқлайдиган кўплаб тадқиқотлардан биридир. Илк мартаба мазкур назария 1980 йилларда Мичиган университети психологлари Рейчл ва Стефен Капланлар (кейингиси тилга олганимиз 2008 йилги тадқиқотнинг Марк Берман ва Жон Жонидес билан бирга ҳаммуаллифларидан биридир) томонидан илгари сурилган бўлиб, у диққатнинг толиқиши тушунчасига асосланади. Эътиборни жамлаш “*йўналтирилган диққат*”ни талаб қилади. Диққат манбаси эса чекланган: Агар толиқтирсангиз, диққатингизни жамлашга қийналасиз. (Бу ўринда биз бу манбани Баумейстернинг “чекланган ирода кучи захираси” билан айна бир деб ҳисобласак бўлади.³) 2008 йилги мазкур тадқиқотга кўра, гавжум шаҳар кўчаларида юриш “йўналтирилган диққат”ни талаб қилади, чунки кўчани қачон кесиб ўтишингиз, йўлкани банд қилган имиллаган сайёҳлар орасидан ўтиб олишингиз учун диққат зарур. Тажриба иштирокчиси эллик дақиқа эътибор билан йўл топиб юргач, унинг “йўналтирилган диққат”и сустлашиб қолган эди.

Аксинча, табиат бағрида сайр қилиш, Марк Берман

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

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

(Сиз ташқарида куёш ботишини томоша қилиш яхши кайфият бағишлайди ва шу яхши кайфият ишингизга унум беради, дея эътироз билдиришингиз мумкин. Бироқ тадқиқотчилар бу тажрибани Анн Арборнинг аёз қишида ҳам такроран ўтказган. Совуқ ҳавода ташқарида сайр қилиш иштирокчиларнинг кайфиятини кўтармаган, аммо улар диққатни жамлашда барибир яхшироқ натижа кўрсатган.)

Биз учун муҳими, диққатни тиклаш назариясининг татбиқи табиатнинг ижобий таъсирига боғлиқ эмаслигидир. Бу назариянинг ўзак механизми шундаки, диққатни йўналтира олиш қобилиятингизни унга дам берибгина қайта тиклашингиз мумкин. Табиат бағрида сайр қилиш ақлий ҳордиқ чиқаришга ёрдам беради, аммо шу каби “табiiй жозибадор стимул”ни бера олса ва йўналтирилган диққатдан холи бўлса, бошқа ҳар қандай ҳордиқ чиқариш машқлари ҳам бу вазифани бажара олади. Жумладан, дўстлар билан кундалик енгил суҳбатлар, овқат пишираётиб мусиқа тинглаш, фарзандларингиз билан ўйнаш, югуриш – булар барчаси агар кечки вақтингизни банд қилиб, ишни хаёлингиздан чиқарса, худди табиат қўйнида сайр қилганингиз каби диққатингизни қайта тиклайди.

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

хордиқ вақтингизни ўғирлайверсангиз, йўналтирилган диққат марказларингиз қайта тикланиши учун зарур танаффусдан мосуво бўласиз. Ҳатто бу ишлар катта вақт олмаганда ҳам, диққатни тиклаш учун зарур чуқур хордиқ олиш имконидан маҳрум бўласиз. Келаси кунгача ишим битди, деган ишончгина миянгизни зарур қувватни йиғиш учун танаффусга чиқишга ундай олади. Хуллас, кечки хордиқ вақтингиздан қўшимча ишлаш учун чегириб қолишга уринишингиз кейинги кунингиз унумига путур етказди.

УЧИНЧИ САБАБ: КЕЧКИ ҲОРДИҚ КЕЧКИ ИШДАН МУҲИМРОҚ

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

Эриксоннинг 1993 йилда нашр этилган “Маҳоратли ишлашни ўрганишда мақсадли машқнинг роли” номли мақоласида ақлий зўриқиш талаб қилувчи фаолиятлар учун керакли қобилиятлар ҳақида қилинган илмий ишларнинг мухтасар баёни берилган. Эриксон таъкидлайдики, бу ишда янги одам учун кунига бир соат диққатни жамлаб ишлаш меъёр ҳисобланса, тажрибалилар учун бу миқдор тўрт соатгача бориши мумкин, лекин камдан-кам ҳолларда ундан ошади. Жумладан, мақолада тилга олинган тадқиқотлардан бирида Берлин санъат университетидаги энг малакали скрипкачиларнинг машқ қилиш одатлари саналган. Мазкур тадқиқотнинг очиклашича, малакали скрипкачилар кунига тахминан уч ярим соат – кўпинча бу вақтни икки қисмга бўлган ҳолда – мақсадли машқ

БИРИНЧИ ҚОИДА: ТЕРАН МЕҲНАТ ҚИЛИНГ

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

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

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

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

Бу стратегияни муваффақиятли қўллашнинг яна бир қалити ўзингизга танаффус бериш қарорингизни айнан танаффусни доимий одатга айлантириш орқали қувватлашдир. Бу одат кейинчалик муваффақият қозо-

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

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

Вақтинча танаффус тартиби бир қарашда ўта қаттиқдек

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

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

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

режа тузаётганда уни ҳисобга олишга мажбур қилади. Бу тартиб ҳеч бир вазифа унутилмаслигини таъминлайди: ҳар бири кунда қайта кўрилади, вақт бўлганда бажарилади. Бошқача айтганда, ҳар лаҳза бу вазифаларни ўйлашдан халос бўласиз, чунки вақтинчалик танаффуc тартибингиз буни ўзи ҳал қилади.

Тўғри, бунақа танаффуc тартиби асабингизга тегиши мумкин, чунки иш кунингиз тугаш пайтига яна қўшимча ўн-ўн беш дақиқа (баъзан ундан ҳам кўпроқ) кўшилади, аммо улар илгарироқ муҳокама қилинган тизимли ҳордик чиқариш учун зарур. Тажрибамга суяниб айтишим мумкинки, вақтинчалик танаффуc қилиш одати бир ёки икки ҳафтада тўлиқ шаклланади, яъни онгингиз вақт бўлганда ишга доир ҳаёлларни ўзидан чиқариб ташлай олиши учун бу одатга кўникиши керак. Кўниккач эса, бу тартиб ҳаётингизнинг узвий қисмига айланиб қоладики, ундан йироқлашсангиз ўзингизни ноқулай ҳис қила бошлайсиз.

Психологиянинг турли-туман соҳаларида ўн йиллар давомида олиб борилган тадқиқотлар ҳулосаси шу: мунтазам равишда мияга дам бериш теран ишингиз сифатини янада оширади. Ишлаганда қаттиқ ишланг. Тугатсангиз, тугатинг. Хатларга жавоб қайтариш учун вақтингиз камайиши тайин, лекин уни ўзингиз учун муҳимроқ бўлган иш учун тежаб, вазифаларни бошқа толиққан ҳамкасбларингизга қараганда тетикроқ ҳолатда теранроқ бажарасиз.

Иккинчи қоида

ЗЕРИКИШДАН ЧЎЧИМАНГ

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

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

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

бериб гапирди: “Бу асосан теран меҳнатдан иборат қатъий ва жиддий интизомдир. Ўсаётган шахсий бизнесимни бошқараман, лекин миямни энг кўп таранглаштирадигани ҳам шу”. Бундай таранглашиш Мерлингагина хос эмас, аксинча, унинг раввини унга айтишича, “токи ақлий қобилятингиз охиригача таранглашмагунча, ўзингизни кундалик вазифамни тўлиқ бажардим деб айта олмайсиз”.

Бошқа кўплаб анъанадор яҳудийлардан фарқли ўлароқ, Мерлин ўз динини кечроқ таниган, “Талмуд” билан жиддий шуғулланишни йигирма ёшларида бошлаган. Мерлин ҳақидаги бу кичик маълумот биз учун шуниси билан муҳимки, у бу “ақлий гимнастика”ни бошлашидан аввалги ва кейинги ҳолатини қиёслай олиши мумкин – натижасидан ўзи ҳайрон. У гарчи машқни бошлаган пайтида анча ўқимишли бўлган бўлса ҳам – учта нуфузли университетнинг дипломи соҳиби эди – кичик диний мактабларга энди қатнай бошлаган, аммо интеллектуал баҳсларда бемалол иштирок эта оладиган мухлисларини учратди. “Улар касбий фаолиятида анча муваффақиятга эришган, бироқ уларнинг ақл-идрокини юксалтирган омил қанақадир мактаблар эмас, балки ўзлари бешинчи синфдалигидаёқ бошлаган кундалик мустақил ўқишлари эди”, дейди у.

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

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

ИККИНЧИ ҚОИДА: ЗЕРИКИШДАН ЧЎЧИМАНГ

бу ғоя ҳаммага очик-ойдиндек кўриниши мумкин, бироқ кўпчилик тушунганидан анча фарк қилади. Тажрибамдан айтишим мумкинки, бўлинмаган диққатни тиш тозалашга қиёслашади, тиш тозалашни биласиз, сиз учун бу яхшилигини ҳам биласиз, аммо иштиёқ бўлмагани учун бу ишга бепарво қарайсиз. Бу шуни англатадики, агар иштиёқ бўлса, бир кечадаёқ чалғишларга бой ишингизни ўзгартира оласиз. Аммо бу тушунча диққатни жамлашнинг мураккаблиги, ақлий мушакларингизни кучайтириш учун соатлаб машқ қилиш кераклигини ҳисобга олмайди. Аниқроқ айтсак, Адам Мерлиннинг ўз касбий ҳаётида қўллаётган ижодий заковати теран фикрлаш бўйича қачонлардир қилган қарорининг эмас, балки ҳар тонг шу қобилиятни чархлаб боргани ҳосиласидир.

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

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

“Шундай қилиб, биз одамларни бир вақтда бир неча ишни қиладиган ва камдан-кам ҳолатда бундай

қиладиганларга ажратдик, фарқлар ҳайратланарли. Бир вақтда кўп вазифа бажарадиганлар ишларидаги номувофиқликларни ажрата олмайди. Улар қисқа муддатли хотирани яхши бошқара олмайди ва сурункали тарзда чалғиб юради. Миясининг бажараётган вазифасига боғлиқ бўлмаган катта қисмини фаоллаштириб, ақлий абгор ҳолга бориб қолади.”

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

“Биз мулоқот қилган бу одамлар “Қаранг, агар диққат жамлашим керак бўлса, ҳамма нарсани унутиб, бутун диққатимни ўша ишга қаратаман” дейди. Афсуски, улар миясини шундай ишлатишга одатланганки, диққатни қаттиқ жамлаш имконсиз бўлиб қолган. Улар ўзаро номутаносиб ишларга киришиб кетаверади, вазифани охиригача етказа олмай қолади.”

Насс аниқладикки, миянгиз чалғишларга ўрганиб қолган бўлса, диққатни жамлашни хоҳласангиз ҳам, чалғишдан қутула олмайсиз. Аниқроқ айтсак, ҳатто бир лаҳза зериксангиз, айтайлик, навбатда туриб қолсангиз ёки ресторанда дўстингизни беш дақиқа ёлғиз кутиб қолсангиз, смартфонингизга кўз ташлаб қўйдингиз дейлик, миянгиз Насс айтган “ақлий абгорлик” ҳолатига бориб қолиши мумкин. Ҳатто диққатни жамлаш учун мунтазам равишда режа бўйича иш тутсангиз ҳам, бу ҳолатда миянгиз теран ишлашга тайёр бўлмайди.

Биринчи қоида теран меҳнатни иш жадвалингизга қандай киритишни ва диққатни жамлаш қобилятингизни бор куч билан ишлатишга ёрдам берадиган одатлар ва тартибларни қандай ўрнатишни ўргатади. Иккинчи қоида эса ушбу чегарани сезиларли даражада кенгайтиришда асқатади. Кейинги стратегиялар асосидаги ғоя шуки, теран ишлаш

маҳоратингиздан имкон қадар наф олиш учун машқ қилиш лозим. Аввалроқ айтилганидек, бу машқлар икки мақсадни кўзлайди: интенсив равишда диққатни жамлаш қобилиятини ошириш ва чалғишга бўлган майллардан озод бўлиш. Ушбу стратегиялар чалғишлардан сақланишдан тортиб, медитациянинг алоҳида шаклини ўзлаштиришгача бўлган усулларни қамраб олади. Улар онгингизни доимий чалғишлар сабабли юзага келган абгорликдан, диққат жамлай билмасликдан, диққатни лазер сингари аниқ йўналтира билишгача бўлган йўл харитасини чизиб беради.

ДИҚҚАТНИ ЖАМЛАШДАН ҲАМ ТАНАФУС-ҚИЛИНГ

Кўпчилик одамлар чалғиган ҳолатдан диққатни жамлаш ҳолатига осон ўта оламан, деб ўйлайди. Лекин аввал айтганимдек, бу ишонч оптимистикдир: агар бир марта чалғисангиз, уни истайдиган бўлиб қоласиз. Ушбу ҳақиқатдан келиб чиққан ҳолда, мазкур стратегия миянгишни муайян бир вазифа билан банд бўла оладиган қилиб ўзгартириш учун ишлаб чиқилган.

Тафсилотларга ўтмасдан олдин, чалғишларга муб-талоликдан қутулиш бўйича кенг тарқалган, лекин муаммони ҳал қилмайдиган бир тавсияни кўриб чиқайлик. Бу тавсия “Интернет шанбаси”дир (баъзан “рақамли детокс” деб аталади). Ушбу тавсиянинг маъзи шуки, муайян вақт, одатда, ҳафтанинг бир куни тармоқ технологиялардан узоқлашиш учун ажратилади. Иброний Библияда айтилган шанба Худо ва унинг яратиклари устида мулоҳаза қилиш ва сокинлик учун ажратилган кундир. Интернет шанбаси ҳам экранга тикилганча, ғофил қолганингиз ишларни ёдингизга солишни англатади.

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

ҳазаларини баён қилади. Кейинчалик берган интервьюсида Пауэрс шундай хулоса қилади: “Торо нима қилган бўлса, шуни қилинг, яъни ҳар томонлама тигиз боғланган оламдан салгина ўзингизни узинг, лекин қочманг”.

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

Интернет шанбасига муқобил бошқа вариантни таклиф қиламан: диққатни жамлаш учун *чалғишлардан дам олишни* режалаш ўрнига, *диққатни жамлашдан дам олиб*, чалғишларга эрк беринг. Ушбу таклифимни янада аниқроқ қилиш учун, келинг, Интернетдан фойдаланишни чалғитувчи стимуллари излаш билан синоним дея тахмин қилайлик. (Албатта, интернетдан аниқ ва мақсадли фойдаланишингиз мумкин, лекин чалғиб кетаверадиган киши учун бу жуда қийин.) Худди шу тарзда, интернет йўқ шароитда ишлашни диққатни жамлаб ишлаш билан синоним деб фараз қиламиз. (Албатта, тармоққа уланмасдан туриб ҳам чалғитадиган нарсаларни топишингиз мумкин, аммо уларга қарши туриш осонроқ.)

Ушбу хомаки категориялар асосида стратегиямиз қуйидагича бўлади: интернетдан қачон фойдаланишни аввалдан режаланг, сўнг режадан ташқари вақтда мут-

ИККИНЧИ ҚОИДА: ЗЕРИКИШДАН ЧЎЧИМАНГ

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

Ушбу стратегия ортидаги ғоя шуки, чалғитувчи воситаларнинг ўзигина миянинг диққатни жамлаш имкониятини камайтирмайди. Аксинча, зерикиш ёки ақлий зўриқиш бўлганда паст стимулли/юқори қийматли фаолиятдан юқори стимулли/кам қийматли фаолиятга доимий ўтиш – мана шу онгингизни зерикишга тоқатсиз қилиб қўяди. Ушбу мунтазам ўзгариб туриш сабабли эътиборингизни ўзига тортувчи кўплаб нарсаларни фарқлайдиган ақлий мушакларингиз заифлашади. Интернетдан фойдаланмаслик (бинобарин, чалғитувчи воситадан узоқлашиш) орқали, чалғишга эрк беришларингиз сони камаяди ва шу билан диққатни бошқарувчи мушакларни кучайтирасиз. Масалан, агар ўттиз дақиқадан сўнг интернетга кираман (интернет блок), деб режаласангиз, зерикишни бошлайсиз, ўзингизни чалғитувчи нимадир кидирасиз. Ўттиз дақиқалик ўз-ўзингиз билан кураш диққатни жамлаш гимнастикасига айланади. Кун бўйи режаланган чалғишлар шу тарзда кун бўйи қилинган ақлий машққа айланади.

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

***Биринчи жиҳат:** Ушбу стратегия ишингиз интернетдан кўп фойдаланишни ёки электрон почта билан мунтазам ишлашни тақозо қилса ҳам, иш беради.*

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

сони анча кўп бўлишини англатади. Интернетга кирадиган вақтларингизнинг (*интернет блок*) сони ёки давомийлиги деярли муҳим эмас, муҳими интернетга кирмайдиган вақтингиз (*офлайн блок*) яхлитлигини сақлаш керак.

Тасаввур қилинг, учрашувлар оралиғидаги икки соат мобайнида ҳар ўн беш дақиқада электрон почтани текширишингиз керак бўлсин. Ҳар текширишга ўртача беш дақиқа кетади деб тасаввур қилинг. Шу боис, икки соат оралиғидаги ҳар ўн беш дақиқада битта *интернет блок* белгиланиши кифоя қилади. Қолган вақт эса *офлайн блокка* ажратилади. Ушбу мисолда, икки соатлик вақтнинг тўқсон дақиқасини офлайн ҳолатда ўтказиб, чалғишларга қаршилиқ қиласиз. Бу интернетга уланишни буткул чеклаб қўймасдан, диққатни жамлаш машқлари ҳисобланади.

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

Ушбу вазифани назарий жиҳатдан айтиш осон, аммо одатий иш кунининг чалкаш воқелиги олдида қийин бўлиб қолади. Ушбу стратегияни қўллаётганда сиз дуч келадиган муқаррар муаммо бу – офлайн блок вақти бошланганда ҳозирги ишингизни давом эттириш учун интернетдан нимадир олишингиз кераклигини билиб қолганингизда пайдо бўлади. Мабодо кейинги интернет блокингизгача, яъни интернетдан фойдаланиш вақтингизгача узоқ бўлса, ишингиз тўхтаб қолиши мумкин. Бундай вазиятда интернетга тезда кириб, маълумотни олиб, дарров офлайн режимга қайтишга хоҳиш пайдо бўлади. *Бу хоҳишга қаршилиқ қилишингиз керак!* Интернет жуда алдамчи: почтангиздан битта зарур хатни олиб, чиқиб кетаман деб ўйлашингиз мумкин, лекин бошқа яқинда келган “шошилич” хатларга қараздан ўзингизни тийиш осон эмас. Миянгиз интернет блок ва офлайн блок ўртасидаги чегарани бузиб ўтишга ўрганиб қолиши учун унга бир-

ИККИНЧИ ҚОИДА: ЗЕРИКИШДАН ЧЎЧИМАНГ

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

Ушбу вазиятда энг муҳими шундаки, ҳатто ишингиз тўхтаб қолса ҳам, офлайн блокни бузишга шошилманг. Иложи бўлса, мавжуд блокнинг қолган қисмида бошқа офлайн иш билан шуғулланиб туринг (ёки дам олинг). Агар бунинг иложи бўлмаса, дейлик, ҳозирги офлайн ишни зудлик билан бажаришингиз керак бўлса, энг тўғри йўл – жадвалингизни ўзгартиришдир, шунда сизнинг навбатдаги интернет блокингиз тезроқ бошланади. Ушбу ўзгаришни қилишда муҳими – кейинги интернет блокка тезда ўтмасликдир. Интернетга камида беш дақиқадан сўнг кириш. Беш дақиқа ишингизни у қадар кечиктирмайди, аммо хулқ-атвор нуқтаи назаридан, бу жуда муҳим, чунки у интернетга киришга бўлган кучли истакни унинг асл мақсадидан ажратади.

Учинчи жиҳат: Уйда ҳам, ишда ҳам интернетдан фойдаланишни режалаш диққатни жамлаш машқларингиз самарадорлигини янада оширади.

Агар кечкурун ва дам олиш кунлари ҳам смартфон ёки ноутбукингиздан ажрала олмасангиз, ишдан ташқаридаги одатларингиз иш кунингизда миянгишни қайта тиклаш учун қилган уринишларингизни йўққа чиқариши мумкин (иш ва ишдан ташқари муҳитнинг фарқи йўқолиб қолади). Бундай ҳолда, иш куни тугаганидан сўнг ҳам, интернетдан фойдаланишни режалаш стратегиясини давом эттиришни тавсия қиламан.

Янада соддалаштирсам, ишдан кейин интернетдан фойдаланишни режалаганда кечиктириб бўлмас айрим ёзишмаларни (масалан, дўстингиз билан кечки овқатга қаерда учрашишни келишиб олиш учун ёзишиш) ёки маълумот олишни (масалан, ресторан манзилини онлайн олиш) офлайн блокка вақтинча киритиш мумкин. Ушбу истиснолардан бошқа пайтда офлайн блокни яхлит сақланг, телефонингизни нари қўйиб, хатларни эъти-

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

Ишдан ташқари пайтлари мазкур стратегияни қўллаш қийин бўладиган вақт – ниманидир кутишга тўғри келиб қолганидир (масалан, дўконда навбатда туриш). Агар офлайн блокда бўлсангиз, зерикишдан кутулиш учун ўз хаёлларингиз билан бўлинг. Шунчаки кутиш ва зерикиш замонавий ҳаётда янгича тажрибага айланди, аммо диққатни жамлаш машқлари нуктаи назаридан бу жуда қимматлидир.

Хулоса қилиб айтганда, теран ишда муваффақият қозониш учун миянгишни чалғитувчи стимулларга қарши туришга одатлантиришингиз керак. Бу чалғитадиган хатти-ҳаракатлардан халос бўлишингиз керак дегани эмас, шунчаки улар диққатингизни банд қилиб қўйишига йўл қўймасангиз кифоя. Интернет блокларини режалашнинг баён қилинган бу оддий стратегияси диққатни бошқаришда кўп қўл келади.

ТЕДДИ РУЗВЕЛТДЕК ИШЛАНГ

Агар 1876-1877 ўқув йилида Ҳарвард коллежида ўқиган бўлсангиз, унда Теодор Рузвелт исмли пишиқ, сочлари қулоғига тушган, мағрур ва ғайратли биринчи курс талабасини кўрган бўлар эдингиз. Агарда ўша йигит билан дўстона муносабат ўрнатган бўлсангиз, тезда жумбоқни пайқаган бўлардингиз.

Бир қарашда унинг диққати сочилиб кетгандек ту-

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

Севимли машғулоти билан дарсдан ташқари шуғулланиши учун Рузвелт ўзининг асосий мақсади – Ҳарварддаги ўқишига ажратилган вақтини ҳам чеклашга мажбур бўлган. Моррис ўша даврдаги Рузвелтнинг кундалиги ва хатларини ўрганиб, бўлғуси президент ўқишга бир куннинг чорак қисмидан ортиқ вақт сарфламаганини ҳисоблади. Рузвелтнинг баҳолари пастлаб кетгандир, деб тахмин қилиш мумкин, лекин ундай бўлмаган. Тўғри, энг аълочи талаба бўлмаган, аммо бу борада қийналмаган: биринчи курсида етти фаннинг бештасидан аъло баҳо олган. Бу жумбоқнинг изоҳи ҳам унинг ўқишдаги топшириқларга ўзига хос ёндашувидир. У кундалик ишларини эрталабки соат саккиз яримдан то кечки тўрт яримгача бўлган саккиз соат учун режаларди. У шеър ёдлаш ва курсларга, спорт машғулотларига (кунига бир марта) ва тушликка сарфланадиган вақтдан қолган тарқоқ вақтини эса фақат ўқиш учун ажратарди. Таъкидланганидек, қолган вақт одатда унча кўп эмасди, лекин у шу оз фурсатдан ҳам

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

Ушбу стратегия Рузвелтона интензивликни иш кунингизда вақти-вақти билан қўллаб кўришни талаб қиладди. Хусусан, энг муҳим ишларингиз рўйхатида энг диққат талаб вазифани (яъни, теран ишлашни талаб қиладиганини) аниқлаб олинг. Бундай ишни бажаришга одатда қанча вақт ажрата олишингизни чамалаб, кейин уни тугатиш учун бир муддат белгиланг. Агар иложи бўлса, ишни битириш муддатидан барчани бохабар қилинг. Масалан, лойиҳа тайёр бўлишини кутаётган кишига қачон битиришингизни айтиб кўйинг. Агар бунинг иложи бўлмаса (ёки ишингизга путур етказса), ғайратингизни ошириш учун телефонингизда таймерни ёқиб кўйинг, токи ишни эслатиб турсин.

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

Аввалига бу тажрибани ҳафтасига бир марта синаб кўринг – миянгишни интензив машқ қилдириш, шу билан бирга дам олишга ҳам вақт ажратинг. Тугатгунгача диққатингизни жамлаб тура олишга ишончингиз комил бўлса, Рузвелт услубида ишлаш даражасини ошириб боринг. Шуни ёдда тутингки, муддатни максимал имконингизни ҳисобга олиб белгиланг. Доимо муддат тугаганига ишора бўлганда (ёки бўлмасдан аввалроқ) ишни битириш, аммо бунинг учун тишни ғичирлатворадиган

кучли дикқат керак.

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

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

САМАРАЛИ МЕДИТАЦИЯ ҚИЛИНГ

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

Тонгда ҳар қандай об-ҳавода Лонгфеллоу кўпригидан

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

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

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

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

оширилади (масалан, итни сайр қилдириш ёки ишга пиёда бориш каби) ва агар тўғри бажарилса, иш вақтингизни ўғирламайди, аксинча, касбий унумдорлигингизни ошириши мумкин. Дарҳақиқат, ўзингиз учун энг долзарб муаммога нисбатан самарали медитацияни қўллаш учун иш вақтида бироз сайр қилсангиз ҳам зарар қилмайди.

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

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

БИРИНЧИ ТАКЛИФ: ХАЛАҚИТЛАРДАН ОГОҲ БЎЛИНГ

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

ўша пайтда одамни ўзига тортади. Эътиборингиз муаммодан чалғишни бошлаганини сезсангиз, ўша келиб қолган фикр ҳақида кейинроқ ўйлаб кўришингизни ўзингизга уқтириб, диққатни яна асл мақсадга қайтаринг.

Бу турдаги чалғиш, кўп жиҳатдан, самарали медитация одатини шакллантиришга тўғанок бўлувчи яққол душмандир. Илғаш қийин, аммо чалғишдан кам зарар бермайдиган яна бир душман – ҳалқа пайдо бўлишидир. Онгингиз, агар у оғир муаммога дуч келса, мумкин қадар уни четлаб ўтиб, энергияни тежашга ҳаракат қилади. Тежашнинг бир усули – бу аллақачон билганингиз атрофида ҳалқа ҳосил қилиб, муаммога чуқурроқ шўнғишдан тийилишидир. Масалан, бирор нарсани исботлаш устида ишлаётганимда, онгим бошланғич натижаларни такрорлайверади, ўша натижаларга асосланиб ечимга томон бормади. Бутун медитация машқини барбод қилиши мумкинлиги боис, онгингиз ҳалқага тушиб қолишидан сақланинг. Агар шундай ҳолатни пайкасангиз, бир жойдан жилмасдан, депсиниб қолганингизни ўзингизга уқтиринг ва кейинги босқичга ўтишга ҳаракат қилинг.

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

ИККИНЧИ ҚОИДА: ЗЕРИКИШДАН ЧЎЧИМАНГ

Ўрдамчи теоремалар бўлиши мумкин. Алоқадор ўзгарувчилар аниқлангандан сўнг, ушбу ўзгарувчилар ўрдамида жавоб беришингиз керак бўлган кейинги босқич саволни аниқланг. Китоб бобини тузиш мисолида кейинги босқич савол “Мен ушбу бобни қандай қилиб таъсирли бошлашим мумкин?” ва исбот мисолида эса “Агар бу бирликни ҳисобга олмасам, қандай хатога йўл қўяман?” тарзидаги саволлар бўлиши мумкин. Тегингли ўзгарувчилар ва кейинги босқич саволлари аниқлангач, энди диққат-эътиборингиз учун аниқ нишон пайдо бўлади.

Айтайлик, кейинги босқич саволига ечим топа оласиз, демак эндиги навбат теран фикрлашга тизимли ёндашувнинг охириги босқичи, яъни аниқланган жавобни қайта кўриб чиқиш орқали ютуқларингизни мустаҳкамлашдир. Шу аснода жараёни қайта бошлаш орқали ўзингизни кейинги теранлик даражасига кўтаришингиз мумкин. Ўзгарувчиларни кўриб чиқиш ва жойлаштириш, кейинги босқич саволини аниқлаш ва унга ечим топиш, кейин аниқлаганларингизни мустаҳкамлаш диққатни жамлаш қобилиятингиз учун интенсив машқлардир. Бу сизнинг самарали медитация машқларингиздан кўпроқ наф олиб, теран ишлаш қобилиятингизни янада такомиллаштиради.

ҚАРТАЛАР ДАСТАСИНИ ЁДЛАНГ

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

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

фаромушхотир ва палапартиш ўқувчи деб ҳисоблаган. Дарсларни ўзлаштиролмайд қийналган, охир-оқибат унга “Дикқат етишмаслиги синдроми” ташхиси қўйилган. Мамлакатнинг хотира бўйича энг муваффақиятли ва кўзга кўринган чемпионларидан бири Тансел Али билан тасодифий учрашувидан сўнг, Килов ўз хотирасини жиддий машқ қилдиришни бошлади. Коллежни битиргунича миллий мусобақада ўзининг илк медалини қўлга киритишга улгурди.

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

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

бири – хотиранинг эмас, балки *диққатнинг ўлчови* бўлмиш ақлий қобилиятдадир”, дея тушунтирди Родигер “New York Times”даги блогига. Ушбу қобилият “диққат назорати” деб номланади ва иштирокчининг диққатни бир жойда ушлаб туриш қобилияти ўлчови ҳисобланади.

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

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

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

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

Катта ҳажмли маълумотни эслаб қолишга тайёргарлик кўриш учун Уайт уйингиздаги бешта хона бўйлаб юраётганингизни тасаввур қилишни маслаҳат беради. Эхтимол, эшикдан кирарсиз, даҳлиздан ўтиб, ҳаммомга, ундан меҳмонлар учун аталган ётоқхонага, сўнг ошхонага кириб, зинапоянгиздан ертўлага тушарсиз. Ҳар бир хонада кўрган нарсаларингизнинг аниқ тасвирини тасаввур қилинг.

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

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

таб давридаги оддий ёдлашдан осонроқлигига амин бўласиз.

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

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

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

қолдираверинг. Албатта, буни амалга ошириш учун шунчаки ҳар бир эсда қоларли одам ёки нарсани тегишли қартага боғлаб, тасаввурингизда яна кўпроқ айланиб чиқишингиз мумкин.

Агар ўзингиздан олдин ўтган кўплаб ақлий атлетлар сингари ушбу техникадан фойдалансангиз, бир неча дақиқада бутун қартани эслаб қолишни ўзлаштириб оласиз. Дўстларингизни лол қилишдан ҳам муҳимроғи, бундай машғулотлар онгингизни чиниктиради. Юқорида тавсифланган босқичлардан ўтиш учун диққатни қайта ва қайта аниқ мақсадга йўналтириш керак. Оғирлик кўтарадиган мушак сингари, бу диққатни жамлаш қобилятингизни кучайтиради ва алаалоқибат қийинчиликсиз теранроқ яшашга имкон беради.

Аммо шуни таъкидлаш жоизки, қартани эслаб қолишда алоҳида мўъжизавий нарса йўқ. Бўлинмас диққатни талаб қилувчи ҳар қандай тизимли тафаккур буни эплаши мумкин, хоҳ у Адам Мерлин сингари “Талмуд”ни ўрганиш бўлсин, хоҳ самарали медитация билан шуғулланиш ёки кўшиқнинг гитара билан қуйланган мусиқа қисмини эшитиб ўрганиш бўлсин. Агар қартани эслаб қолиш сизга ғалати туюлса, айти шундай ақлий талаблар қўювчи бошқа машғулот билан алмаштиринг. Ушбу стратегиянинг калити – унинг алоҳида тафсилотлари эмас, балки диққатни машқ қилиш иштиёқингиз қанчалик кучли бўлса, уни жамлаш қобилятингиз ҳам шунчалик кучли бўлиши ҳақидаги ғоядир.

Учинчи қоида

ИЖТИМОИЙ ТАРМОҚЛАРДАН ВОЗ КЕЧИНГ

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

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

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

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

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

йўл – интернетдан фойдаланишни вақтинча батамом тўхтатиш деган тўхтамага келди. Интернетдан таътилга чиқиш¹ ижтимоий медиа ва ахборот-кўнгилочар ресурслар бутун маданиятимизни забт этаётган бир вақтдаги кескин чора эди.

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

Бу қоида учинчи вариантни таклиф қилиб, бизни бу гирдобдан олиб чиқиш йўлини кўрсатади: тармоқ воситалари унчалик ёмон эмаслигини ва уларнинг баъзилари муваффақиятнингиз ва бахтингиз учун жуда муҳим бўлиши мумкинлигини қабул қилиш, *айни чоғда*, сайт вақтингиз ва эътиборингизни банд қилишига қатъий чегара қўйиш ва бундай воситалардан камроқ фойдаланиш. Сиздан Баратунде Турстон 2013 йилнинг йигирма беш кунда синаб кўргани каби интернетдан буткул воз

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

кечишни сўрамаяпман, аксинча, уни шундай кескин қарорга келишига ундаган чалғитувчи гипералоқадан воз кечишингизни сўраяпман. Ўртада оралиқ ҳудуд бор, агар теран ишлаш одатини шакллантиришга жазм қилган бўлсангиз, ўша ҳудудда бўлиш учун курашишингиз керак.

Тармоқ воситаларини танлашда ушбу олтин ораликни топишдаги биринчи кадамимиз, аксарият интернет фойдаланувчилари одатда қандай танлов қилишини тушунишдир. 2013 йилнинг кузида “Facebook”дан фойдаланмаслигим сабаблари тўғрисидаги мақоламни ёзиш асносида бу ҳақда тушунчам бойиди. Ўша мақолам кимнидир айблаш эмас, шунчаки изоҳ бериш мазмунида бўлса ҳам, мақолани ўқиган кўплаб одамлар менга мурожаат қилиб, мазкур тармоқдан фойдаланишнинг афзалликларини асослашга уринди. Мана улар келтирган асослардан айримлари:

- “Вақтни хуш ўтказиш эҳтиёжи “Facebook”га бўлган дастлабки қизиқишимга сабаб бўлди. Дўстларим нималар қилаётганини кўришим, қизиқ фотосуратлар улашим, изоҳ ёзишим мумкин”.
- ““Facebook”дан фойдалана бошлаганимда, нима учун бундай қилаётганимни билмаганман... Шунчаки қизиқиш ортидан қисқа бадий ҳикоялар форумига аъзо бўлдим. У ерда эса ҳикоянавислик бўйича камчиликларимни тўғрилаш билан биргаликда ажойиб дўстлар орттирдим.”
- ““Facebook”дан фойдаланишимга сабаб у ерда мактабда бирга ўқийдиган танишларимнинг ҳаммаси бор.”

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

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

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

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

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

ришдан чўчисангиз, ўша тармоқ воситасидан фойдаланишга асосингиз бор.

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

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

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

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

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

“Хашак тайёрлаш жараёни яхши мисол. Бу шундай мавзуки, у ҳақда сизга унинг тагидаги иқтисодни тикиш-тирмасдан ҳам асосий ғояни бемалол айтиб бера оламан”, деди у мавзу бўйича суҳбатларимизнинг бирида.

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

Мана, нима учун:

“Дастлаб хашак тайёрлаш учун кетадиган сарф-харажатларни кўриб чиқишдан бошлаймиз, – дейди Притчард. – Биринчидан, ёқилғи, таъмирлаш сарф-харажатлари бор ва хашак прессловчи қурилмани сақлаш учун омбор керак. Камига, солиқ ҳам тўлашингиз лозим.” Булар ҳисобласа бўладиган харажатлар эди. Кўпроқ эътибор талаб қиладигани “имконият харажатлари” бўлиб чиқди. Фермернинг ўзи шундай изоҳлайди: “Агар мен ёз бўйи хашак тўпласам, бошқа иш билан шуғуллана

олмайман. Масалан, ҳозир унга кетадиган вақтни товук кўпайтиришга сарфляпман. Булар кўшимча даромад деганидир, чунки уларни сота оламан. Шунингдек, уларнинг гўнгидан тупроқ сифатини яхшилаш учун фойдаланишим мумкин.” Шундай қилиб, сотиб олинган хашакнинг иккиламчи қийматини баҳолашда бир нозик масала чиқади. “Захира учун пичан сотиб оляпман, аммо, айна дамда, гўшт сотяпман, шунингдек, еримга эса гўнг соляпман, буларнинг ҳаммаси пичанга тўланган пул эвазига. Бундан ташқари, бутун ёз мобайнида еримга оғир техника киритиб, тупроқни зичлашдан ҳам қутулдим”, дейди фермер.

Притчард хашак прессловчи бўйича якуний тўхтама келаётганида молиявий харажатларга ҳам кўз юмиб, унинг ўрнига ўз ерининг узок муддатли унумдорлигига кўпроқ эътибор қаратди. Ана шу сабабларга кўра, Притчард захира хашакни сотиб олиш ер унумдорлигини таъминлайди, деган хулосага келди. Чунки “тупроқ унумдорлиги муҳимроқ эди”, дейди Притчард. Бундан хулоса қилиш мумкинки, хашак прессловчи қурилма сотилиши керак.

Притчарднинг восита танлаш бўйича қарорининг мураккаблигига эътибор беринг. Ушбу мураккаблик муҳим бир воқеликни ошкор қилади: Воситанинг бирор бир фойдаси борлиги унга маблағ, вақт ва эътибор сарфлаш учун етарли асос, дейиш бу соҳада қулгили ҳисобланади. Албатта, хашак прессловчи қурилманинг ҳам нафи бор – ферма техник таъминоти дўконидаги ҳар қандай восита фойдали. Шу билан бирга, уларнинг салбий жиҳатлари ҳам бор. Притчард ушбу қарорнинг ижобий бўлишини кутган. У бу қарорга аниқ бир асос билан келди – унинг шароитида тупроқ саломатлиги касбий муваффақияти учун ҳаётий муҳим аҳамиятга эга. Ана шу асос унинг қайси бир воситани танлашини ҳал қилди.

Агар сиз ўзингизда теран меҳнат одатини шакллантирмоқчи бўлган ақлий фаолият кишиси бўлсангиз,

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

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

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

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

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

ва турли воситаларнинг уларга таъсирини баҳолашни битта формула билан ифодалаб бўлмайди – бу машқ ва тажриба талаб қилади. Қуйидаги стратегиялар тармоқ воситаларини турли томондан қайта кўриб чиқишга ундаб, ушбу машқ ва тажриба учун баъзи усулларни кўрсатади. Улар турли воситалар билан ишлашингизни яхшилашга ёрдам беради, бу эса сизнинг вақтингиз ва эътиборингизни мукамалроқ назорат қилишингизда қўл келади.

ИНТЕРНЕТДАН ФОЙДАЛАНИШДА ЗАРУРИЙ КАМЛИК ҚОНУНИ

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

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

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

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

Гладуэлл, Люис ва Пеккер ушбу тармоқ салбий томонларини қоплашга етадиган даражада наф беришига ишонмайди. Масалан, Люиснинг интернет орқали одамларга очиқ бўлиши унинг кучини сўндириб, тадқиқотлар ўтказиш ва ажойиб ҳикоялар ёзиш қобилиятини сусайтирар экан: “Одамларнинг тармоқлардан бунчалар бемалол фойдаланиши жуда ажабланарли. Ҳаётимда бойтадиган эмас, сўндирадиган алоқалар сони ортиб кетяпти”. Пеккер эса ўз навбатида чалғишдан хавотирланиб, “‘Twitter’ медиага қарам бўлганлар учун кўнгил ёзиш воситасидир”, дейди. Каррнинг “‘Twitter’ ҳақидаги мақтовларга тўла мақоласини эса “шу пайтгача ўқиганим келажакнинг энг кўрқинчли тасвири” дея баҳолайди.

“Twitter”дан (ва бошқа шунга ўхшаш воситалардан) фойдаланмаслик бўйича ушбу муаллифларнинг шахсий қарорларини муҳокама қилишга ҳожат йўқ, чунки уларнинг китоблари сотилиши ва мукофотлари етарлидир ҳаммаси учун. Бунинг ўрнига улардан воситаларни танлашда “усталар ёндашуви”ни дастакловчи мисол сифатида фойдаланишимиз мумкин. Кўпгина ақлий меҳнат ходимлари, айниқса, ижодий соҳада ишлайдиганлар ҳалихануз “ҳар қандай фойда” ғоясига ишонар экан, бундай тармоқларни саралаш юзасидан етукроқ ёндашувни топши керак. Аммо бунақа мисолларнинг анча озлиги бу турдаги етук ва ишончли стратегияни амалга ошириш осон эмаслигини эслатиб туради. Сал аввал ҳикоя қилинган Притчард ва унинг хашак прессловчи қурилма тўғрисидаги қарори учун зарур бўлган мантикий мулоҳазаларни эсланг: кўплаб ақлий меҳнат ходимлари ва уларнинг ўзлари қўллайдиган воситалар борасидаги қарорлари ҳам худди шундай мураккаб бўлади. Шу боис,

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

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

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

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

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

Профессional мақсад: одамларнинг дунёни англаш тарзини ўзгартирадиган яхши услубдаги ва қизиқарли мазмундор ҳикоялар ёзиш.

Ушбу мақсадга хизмат қилувчи асосий вазифалар:

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

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

Сиз шундай эътирозларни билдиришингиз мумкин: биргина мисол билан чекланиш жуда сунъий-ку, чунки бу ерда “Twitter” каби тармоқ катта ҳисса қўшадиган соҳалар ҳам борлиги эътиборга олинмаган. Хусусан, ёзувчилар учун “Twitter” ўз ўқувчилари билан алоқа ўрнатишни қулайлаштириб, китобларининг кўпроқ сотилишига йўл очади. Майкл Люис сингари ёзувчи ўз мақсади йўлидаги вазифаларни белгилаганда маркетингни аҳамиятли деб ҳисобламаган бўлиши мумкин. Бунинг сабаби шундаки, у анча машҳур, агар китоб ҳақиқатан яхши бўлса, нуфузли оммавий ахборот воситаларида кенг ёритилади. Шунинг учун ҳам у бир нечта китоб кўпроқ сотилиши учун муаллиф ташаббус кўрсатишидек самарасиз йўлдан воз кечиб, бор диққатини яхши китоб ёзишга қаратади. Бошқача айтганда, савол Люис учун “Twitter”дан бирор наф бор-йўқлигида эмас, балки “Twitter”дан фойдаланиш унинг профессионал ҳаётидаги муҳим вазифаларни бажаришига ижобий таъсир кўрсатадими ёки йўқ, шу ҳақида.

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

сизнинг вақтингиз ва диққатингизни (бу икки нарса ёзувчи учун жуда қимматли) олганига *яраша наф* берадимиз, мана шу ҳақида.

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

“Facebook” ёки шунга ўхшаш ижтимоий тармоқларнинг афзалликлари ҳақида гап кетса, кўпчилик унинг ижтимоий ҳаётидаги аҳамиятини таъкидлайди. Шунинг ёдда тутган ҳолда, “Facebook” шахсий мақсадларимизга нечоғли ижобий таъсир кўрсатишини англаб етиш учун юқоридаги стратегияни қўллаб кўрайлик. Бунинг учун яна бир бор фаразий мақсад ва уни мустаҳкамловчи тадбирларни мисол келтирамиз.

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

Ушбу мақсадни қўллаб-қувватловчи асосий саъй-ҳаракатлар:

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

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

Бундай аниқ мақсадлар ва вазифалар ҳамма учун муштарак бўлавермайди, бироқ уларни мисол ўлароқ кўпчиликка татбиқ қилиш мумкин. Энди стратегиямизнинг филтрловчи мантигини “Facebook” мисолида ушбу шахсий мақсад контекстида синаб кўрайлик. Мазкур тармоқ, албатта, ижтимоий ҳаётда кўп наф келтиради, улардан тез-тез тилга олинadиган бир нечтасини айтиб

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

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

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

2 Айнан шу турдаги таҳлил менинг “Facebook” тармоғидан фойдаланмаслигимни оқлайди. Ҳеч қачон унга аъзо бўлмаганман ва, шубҳасиз, юкорида баён этилган турнинг қўшлаб кичик афзалликларини бой берганман, лекин бу менинг ижтимоий ҳаётни давом эттиришимга монелик қилмади.

Бошқа бир мисол тарикасида хорижда хизмат қилган харбийни олайлик. Ушбу аскар учун уйдан чикиб кетгач, дўстлари ва оила аъзолари билан тез-тез алоқада бўлиб туриш муҳим аҳамият касб этади ва, шубҳасиз, у ҳам ижтимоий тармоққа суянади.

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

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

Масалан, бизнесдаги умумий даромаднинг 80 фоизи миждозларнинг атиги 20 фозидан келади, мамлакат бойлигининг 80 фоизи энг бой 20 фоз фуқаролар қўлида ёки компьютер дастурий таъминотидаги носозликларнинг 80 фоизи 20 фоз коддаги нуқсонлардан келиб чиқади. Ушбу ҳодисанинг формал математик асоси мавжуд бўлиб, у натижага таъсир қиладиган сабаб доим тенг тақ-

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

симланмаслигини ифодалайди.

Фараз қилинг, ушбу конун ҳаётингизда муҳим мақсадлар билан боғлиқ. Аввал таъкидлаганимдек, кўплаб турли вазифалар шу мақсадларга эришишингизга ёрдам бериши мумкин. “Зарурий камлик қонуни”га биноан, энг муҳим 20 фоиз саъй-ҳаракатларга фойданинг катта қисми боғлиқ. Ҳаётингиздаги ҳар бир олий мақсад учун ўн-ўн бештача аниқ ва потенциал фойдали ишлар рўйхатини тузиб кўйдингиз деб фараз қилсак, ушбу қонунга кўра, шу рўйхатдагилар орасидан фақат икки ёки учта энг муҳим ишлар мақсадга эришиш ёки эриша олмаслигингизни ҳал қилади.

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

Бироқ, бу баҳсда бир муҳим нуқта назардан қочирилади, яъни ҳаракатларингизга уларнинг аҳамиятидан қатъи назар, чекланган вақт ва диққатингиздан бир хил миқдорда сарфлайсиз-ку. Демак, кам аҳамиятли ишга вақт сарфлаётган бўлсангиз, муҳимроқ ишларга сарфланиши керак бўлган вақтни кетказаётган бўласиз. Бу ютиш-ютқазилш ўйини. Башарти, юқори қийматли ишга сарфланган вақтингиз паст қийматли ишга сарфлангандан кўра кўпроқ наф берар экан, сиз кейингисига қанча кўп вақт сарфласангиз шунча кўп ютқизасиз.

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

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

Бошлаган жойимизга қайтсак, Малколм Гладуэлл, Майкл Люис ва Жорж Пеккер учун “Twitter” уларнинг карьерасида муваффақият келтирадиган фаолиятларнинг 20 фоизлик қисмига кирмайди. Алоҳида олинганда бу тармоқ бироз фойда келтирса ҳам, умуман олганда, уларнинг карьерасидаги илгари силжиш нуқтаи назаридан, “Twitter” дан фойдаланмасдан ҳам ютуққа эришганлар. Сиз ҳам чекланган вақтингиз ва эътиборингизни қайси воситаларга ажратишингиз борасида худди шу тарзда синчковлик билан қарор қилишингиз лозим.

ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАРДАН ЧИҚИҢГ

Райен Никодем ҳаётини содалаштиришга қарор қилган пайти, унинг биринчи нишони уйдаги нарсалари эди. Ўша пайтда Райен уч хоналик кенг уйида ёлғиз яшарди. Бир неча йиллардан буён у истеъмолчилик майлларига эрк бериб, кенг хонасини турли лаш-лушлар билан тўлдиришга ҳаракат қилди. Энди эса ҳаётини ўша лаш-лушлар кишанидан озод қилиш вақти келганди. У қўллаган стратегия бир қарашда содда, аммо жуда кескин характерга эга эди. Худди бирор ёққа отланаётгандек кечкурун бор нарасини картон қутиларга жойлаб чиқди. Ўзи “машаққатли вазифа” дея таърифлаган буюм йиғишни ташлаб, нисбатан енгилроқ, ўзи “қутига жойлаш зиёфати” дея атаган ишини қилди. “Зиёфат барибир яхши-да, шундай эмасми?” дейди у.

Буюмларини жойлаб бўлгач, Райен кейинги ҳафтадан одатий яшаш тарзида давом этди. Агар унга қутига жойланган нарсаларидан бирортаси керак бўлиб қолса, уни ўрамдан олиб, аввалги жойига қайтариб кўярди. Ҳафта охирига бориб шунга амин бўлдики, қутилардаги буюмларининг аксарияти умуман тегилмасдан турибди.

Шундай қилиб, у улардан қутулди.

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

Сўнги стратегия вақтингиз ва эътиборингизни ўғирлайдиган тармоқвоситаларини саралашда ёрдам берадиган тизимли усулдир. Ушбу стратегия сизга бу масалаларга ўзгача, аммо бир-бирини тўлдирувчи ёндашувни таклиф қилади. Бу ёндашув Райен Никодемнинг фойдасиз нарсалардан халос бўлиш усулидан илҳомланган.

Батафсилроқ айтсак, ушбу стратегия сиз ҳозир фойдаланаётган ижтимоий тармоқларни “қутиларга жойлаш” тажрибасини ўтказишингизни тақозо этади, лекин “қутиларга жойлаш” ўрнига улардан бир ойга воз кечасиз. Ҳаммасидан – “Facebook”, “Instagram”, “Google+”, “Twitter”, “Snapchat”, “Vine” ёки бу сўзларни ёзганимдан кейин оммалашадиган бошқа хизматлардан фойдаланмайсиз. Бу тармоқлардаги ҳисобингизни деактивация қилишингиз ёки ундан воз кечаётганингиз ҳақида гапиришингиз ҳам шарт эмас: шунчаки улардан фойдаланишни тўхтатинг. Агар кимдир сизнинг тармоқда кўринмай қолганингизга қизиқса, изоҳ беришингиз мумкин, аммо ҳаммага гапириб ўтирманг.

Ўттиз кунлик тармоқдан узилишдан сўнг, вақтинча тарк этилган тармоқларнинг ҳар бири ҳақида ўзингизга

қуйидаги икки саволни бериб кўринг:

1. Агар бу тармоқдан фойдаланганимда, охириги ўттиз куним анча яхшироқ ўтган бўлармиди?

2. Ушбу тармоқдан фойдаланмаётганим кимнидир қизиқтирдими?

Агар иккала саволга ҳам сизнинг жавобингиз “йўқ” бўлса, тармоқни бутунлай тарк этинг. Агар жавобингиз аниқ “ха” бўлса, ундан фойдаланишда давом этаверинг. Мабодо жавобларингиз қатъий ёки ноаниқ бўлса, уларга қайтиш ёки қайтмаслигингиз ўзингизга боғлиқ. Ҳарна бўлса ҳам тарк этишни тавсия қиламан. Қайтиш учун эса имкон доим бўлади.

Ушбу стратегия, айниқса, ижтимоий тармоқлар масаласида муҳим, чунки улар вақт ва диққатингизни жалб қиладиган турли алоқа тармоқлари орасида – агар меъёрдан ошиб кетса – теран ишлашингизга путур етказиши аниқ. Улар қутилмаганда шахсий қизиқиш уйғотадиган маълумотларни тақдим қилади, бу эса уларга ўрганиб қолиш эҳтимолини оширади, диққатни жамлаш бўйича қилинган режаларни барбод қилиши мумкин. Шу хавфларни ҳисобга олган ҳолда, эҳтимол, ақлий меҳнат кишилари, айниқса, тирикчилиги теран ишлашга чамбарчас боғлиқ бўлган дастурчилар ёки ёзувчилар тармоқ воситалардан нари бўлишга уринади, деб ўйлаётгандирсиз. Аммо ижтимоий медианинг маккорлиги шундаки, сизнинг диққатингизни ўғирлаб фойда кўрадиган компаниялар маркетинг тўнтариши қилган: уларнинг хизматидан фойдаланмасангиз, ўзингизни бирор муҳим янгиликдан қуруқ қолиб кетадигандек ҳис қилишингизга эришганлар.

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

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

Сиздан ўттиз кунлик тажрибангизни эълон қилмаслигингизни сўрашимнинг боиси шуки, баъзи одамларни ижтимоий тармоқларга боғлаб турган иллюзия шу: одамлар сизнинг айтмоқчи бўлган гапларингизни эшитишни истайди ва тўсатдан улар билан фикрингизни бўлишмай қўйсангиз ҳафсалалари пир бўлиши мумкин. Балки енгилроқ қараётгандирман, аммо шундай бўлса ҳам, бу тасаввур жуда кенг тарқалган ва ҳал қилиниши зарур. Масалан, шу сатрлар битилаётган вақтда ҳар бир “Twitter” фойдаланувчисининг обуначилари сони ўртача 208 тани ташкил этади. Сиз айтмоқчи бўлган гапларни икки юздан ошиқ киши тинглашни хоҳлашини билгач, нима дейсиз? Бундай вазиятда ушбу тармоқдаги фаолиятингизнинг муҳимлигига ишонасиз. Ғояларини сотиб тирикчилик қиладиган одам сифатида тажрибамга таяниб айтишим мумкинки, бу одамни ўзига боғлаб қўядиган туйғу!

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

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

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

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

УЧИНЧИ ҚОИДА: ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАРДАН ВОЗ КЕЧИНГ

бўлишидан қатъи назар, бу муҳокама қилиниши лозим, чунки ўзини ниҳоятда муҳим шахс деб билиш вақт ва диққатни ақлсизлик билан совуришга сабаб бўлади.

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

ИНТЕРНЕТДАН ВАҚТИЧОҒЛИК УЧУН ФОЙДАЛАНМАНГ

Инглиз ёзувчиси Арнолд Беннетт Англияда 20-асрнинг бошида – мамлакат иктисодида бухрон ҳукм сураётган пайтда туғилган. Шунга қадар ўнлаб йиллар ҳукм суриб келган саноат инқилоби империя ресурсларидан мўл капитал жамғариб, янги бир синф шакллантирди – ок ёқалилар. Эндиликда офисда ҳафтасига бир неча соат ишлаш эвазига рўзғор тебратиш учун етарли барқарор иш ҳақи олиш имкони яратилди. Бундай турмуш тарзи бизнинг ҳозирги асримизда ҳаммага таниш бўлиб қолган, аммо Беннетт ва унинг замондошлари учун бу янгилик

хар жихатдан қайгули эди. Беннеттни ташвишга солган муаммолардан бири бу янги синф аъзоларининг мукамал ҳаёт кечириш учун ўзларига берилган имкониятни кўлдан бой бераётгани эди.

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

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

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

вакти ўша-ўша қолди – рақамли кўнгилочишлар ва диққат чалғитувчи тугмачаларни чиқиллатишлар... Агар ҳозир Беннетт тирик бўлганда, инсоният тараққиётининг бу жабҳасида юксалиш йўқлигидан ҳафсаласи пир бўларди.

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

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

Ушбу сайтлардан бирида берилган бир мақолада тўхтасангиз, саҳифанинг пастки ёки ён қисмидаги ҳаволалар сизни бошқасига, кейин у яна бошқасига жалб қилади. Шунингдек, инсон психологиясининг барча нозик томонларидан фойдаланиб, жумладан, сарлавҳаларнинг “энг кўп ўқилган” ёки “тренддаги” каби рўйхатларию эътибор тортувчи фотосуратларгача сизни сайтда ушлаб туриш учун қўлланади. Масалан, айти пайтда, “Buzz-Feed”даги кўп ўқиладиган мақолалар орасида “Тескарисига айтилганда бошқача маъно англатувчи 17 сўз” ва “Дониш ғолиб 33 ит” кабилар бор.

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

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

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

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

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

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

Ахир ҳордиқ чиқариш режа ва мажбуриятлардан холилик эмасми, уни ҳам қатъий режага солиш дам олишни йўққа чиқармайдими, дея хавотир билдиришингиз мумкин. Қолипга солинган оқшом кейинги иш кунингизгача толиқтириб қўймайдими? Беннетт бундай эътироз бўлишини аввалдан билган. Унинг таъкидлашича, бу каби хавотирлар инсон руҳини қувватлантирувчи манбани хато тушунишимиз оқибатидир:

Нима? Ўша ўн олти соатга сарфланган қувват саккиз соатлик ишга салбий таъсир қилиши мумкинми? Ундай эмас. Аксинча, у ишга сарфланадиган ўша саккиз соатнинг самарасини оширади. Одамлар билиши керак бўлган асосий нарсалардан бири бу – ақлий қобилиятлар узлуксиз ишлашга қодирлигидир; улар қўлимиз ёки оёғимиз каби чарчаб қолмайди. Уларнинг уйқудан бошқа пайтидаги ягона истаги – ўзгаришдир.

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

Хулосаласак, вақтни ва диққатни жалб қиладиган кўнгилочар сайтлар оҳанрабосидан қутулмоқчи бўлсангиз, мияннгизга сифатлироқ бирор муқобил вариант топиб беринг. Бу нафақат чалғишга қарши туриш ва диққатни жамлаш қобилиятингизни асрайди, балки Арнолд Беннетт таъкидлаган муҳим мақсад – шунчаки мавжуд бўлмай, чинакам яшаш ўзи нима эканини теран ҳис қиласиз.

Тўртинчи қоида

САЁЗЛИҚДАН ВОЗ КЕЧИНГ

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

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

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

Фрайд ҳам қараб турмай дарҳол жавоб қайтарди.

ТҮРТИНЧИ ҚОИДА: САЁЗЛИҚДАН ВОЗ КЕЧИНГ

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

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

Фрайд яна изоҳлайди:

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

Расмий иш соатлари камайтирилса, одатий иш ҳафтасидан ортиқча ишлар сиқиб чиқариб ташланади. Чунки ишни тугатиш учун кам вақт берилгани боис, ходимлар вақтни янада кўпроқ қадрлайди; вақтга эътиборли бўлади ва бу жуда яхши. Вақтини майда нарсаларга сарфламайди. Вақт озлигини билсангиз, уни ақл билан тақсимлайсиз.”

Бошқача айтганда, “37сигнал” идора ходимларининг иш вақти қисқариши юзаки ишлашни бартараф қилди, теран иш эса жойида қолди. Муҳим ишлар эса адо этилаверди. Ўша пайтда жуда долзарб туюлган саёз ишлар, пировардида аҳамиятсиз бўлиб чиқди.

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

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

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

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

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

лашиб, бизнесимизни тўхтатиб тура олдик? Қандай қилиб тўхтатмай тура оламиз?”

“37сигнал”нинг тажрибалари муҳим бир реалликни ошкор қилади: ақлий меҳнат ходимларининг эътиборини банд қилувчи саёз ишнинг аҳамияти кўринганидан кўра камроқдир. Аксарият бизнесларда катта миқдордаги саёзликни бартараф қилсангиз ҳам, уларнинг илдизи ўзгармай қолиши мумкин. Жейсон Фрайд кашф қилганидек, нафақат саёз ишларни йўқ қилиш, балки бўшаб қолган вақтни теран фаолият билан тўлдириш муваффақият гаровидир.

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

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

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

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

Эриксон ва ҳамкорлари мақсадли машқ қилиш масаласига доир мақоласида бу борада қилинган тадқиқотларни ўрганиб чиқди. Уларнинг таъкидлашича, бундай амалиёт билан унча таниш бўлмаганлар учун (хусусан, ривожланишнинг илк босқичидаги бола) кунига бир соат меъерий чегарадир. Бу борада суяги қотганлар учун меъердаги чегара кунига тўрт соат, камдан-кам ҳолларда ундан ошиши мумкин.

Агар бир кунда теран ишлаш чегарасига етган бўлсангиз-у, ишни яна давом эттирсангиз, иш сифати пастлайди. Саёз иш башарти теран ишингиздан вақтни тортиб олмаса унчалик хавfli эмас. Бу маълум маънода хурсанд қиладиган ҳолатдек кўринади. Одатий иш куни саккиз соатдан иборат. Энг маҳоратли теран фикрловчи одам ҳам бу соатларнинг тўрт соатидан ортиқ теран тафаккур ҳолатида ўтиролмайди. Бинобарин, иш кунининг тенг ярмида бемалол саёз ишларни бажаришингиз мумкин. Лекин ушбу таҳлилда йўл қўйилган камчилик шундаки, бу тўрт соатни йиғилишлар, учрашувлар, қўнғироқлар ва бошқа режалаштирилган тадбирлар билан банд бўлган пайтингиз қандай қилиб бемалол ўтказиш мумкинлиги ҳисобга олинмаган. Аксарият касбларда мазкур вақт ўғрилари якка ўзингиз ишлашингиз учун жуда оз вақт қолдириши аниқ.

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

соатлик теран ишни бажаролмайман. Бошқача айтганда, бутун кунни теранликда ўтказишга қодир бўлмасак ҳам, бу ҳолат саёз ишларни қисқартириш заруратини камайтирмайди, зеро ўртача ақлий меҳнат кишисининг кунни шундоғам ўйлаганимиздан кўра саёз иш сабабли тарқок бўлади.

Хулоса қилиб айтганда, сиздан саёз ишларга шубҳа билан қарашингизни сўрайман, чунки у келтирадиган зарар етарлича баҳоланмайди, аҳамияти эса бўрттирилади. Бу турдаги ишлар зарурият, албатта. Аммо сиз унинг таъсирини теран фаолиятдан тўлиқ фойдаланишга халақит бермайдиган ҳолатда тутиб туришингиз. Қуйида тавсия этиладиган стратегиялар сизга бу борада асқатади.

КУНИНГИЗНИНГ ҲАР ДАҚИҚАСИНИ РЕЖАЛАНГ

Агар ёшингиз йигирма беш ва ўттиз тўрт оралиғида бўлиб, Британияда яшаётган бўлсангиз, ўйлаганингиздан кўра кўпроқ телевизор кўрасиз. 2013 йилда Британия ТВ лицензиялаш бошқармаси телевизор томоша қилувчиларнинг одатлари бўйича сўровнома ўтказди. Сўровномада қатнашган 25–34 ёшдагилар ҳафтасига 15-16 соат телевизор кўришини айтган. Бу жуда кўпдек туюлиши мумкин, лекин ҳақиқий ҳолат аслида ундан ҳам ортик. Биз буни била оламиз. Телерадиоэшиттиришлар аудиториясини ўрганиш кенгаши (Америкадаги Нилсен компаниясининг Британиядаги муқобили) тегишли хонадонларга ҳисоблагич жойлаштириб чиқди. Ушбу ҳисоблагичлар одамларнинг аслида қанча вақт телевизор томоша қилишини холис қайд этади. Ҳафтасига 15 соат ТВ томоша қиламан деб ўйлаган 25–34 ёшдагиларнинг кўрсаткичи 28 соат бўлиб чиққан.

Вақтни нотўғри ҳисоб қилиш фақат Британия телевидениеси томошабинлари учун хос эмас. Бошқа ҳолатларда ҳам одамларнинг ўз хатти-ҳаракатларига берган баҳоси аслидагидан ана шундай фарқ қилади. Бизнес соҳасида ёзувчи Лаура Вандеркам шу мавзуда “Wall

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

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

Менинг таклифим эса қуйидагича: Ҳар бир иш куни бошида, мазкур мақсадга бағишлаган дафтарчангиздан янги варақ очинг. Саҳифанинг чап томонидаги ҳар бир қатор бошига куннинг бир соатини белгиланг-у, шу соат мобайнида қиладиган ишларингизни ёзиб чиқинг. Сўнг муҳим қисми келади: иш кунингиз соатларини блокларга бўлиб, ҳар бир блокка бирор фаолиятни тайинланг. Масалан, эрталаб соат тўққиздан ўн биргача бўлган вақтда мижозлар учун “пресс-релиз” ёзишни белгилашингиз мумкин. Бунинг учун эса ушбу соатлар қаршисига тўрт-бурчак чизиб, ичига “пресс-релиз” сўзини ёзиб қўйинг.

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

Кунингизни режаллагач, ҳар бир дақиқангиз блокнинг бир қисми бўлиши керак. Энди иш кунингизнинг ҳар бир дақиқасига бир иш бириктирдингиз. Бутун кун давомида ушбу жадвал асосида ўтказасиз.

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

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

қайта тузатишингизга тўғри келади. Агар шунақа ҳолат содир бўлса, ҳеч ҳам тушкунликка борманг. Сизнинг мақсадингиз ҳар қандай ҳолатда ҳам жадвалга риоя қилиш эмас, балки вақтингизни қандай сарфлаётганингизни мулоҳаза қилишдир.

Агар жадвалларни ўзгартириш кўп такрорланса, вазиятни ўнглаш учун айрим усуллар бор. Биринчидан, одатда иш вақтини аслидагидан кам ҳисоблашингизни англаб етинг. Одамлар бу одатни бошлаганда, энг идеал сценарий тузишга интилади. Вақт ўтиши билан ҳар бир вазифа учун вақтни аниқ белгилашга ҳаракат қилишингиз зарур.

Сизга ёрдам берадиган иккинчи тактика – “*тошувчи*” *шартли* блоклардан фойдаланишдир. Агар берилган топшириққа қанча вақт кетишини билмасангиз, қутилган вақтни блокка олинг ва унга қўшимча блок улаб кетаверинг. Агар ишингиз учун кўпроқ вақт керак бўлса, қўшимча блокдан фойдаланинг. Агар ишни ўз вақтида тугатсангиз, қўшимча блокни бошқа муқобил вазифа учун қўлланг (масалан, унчалик зарур бўлмаган вазифалар). Бу эса кун тартибингизни қоғозда қайта-қайта ўзгартиравермай, қутилмаган ҳолатлардан чиқиб кетишга имкон беради. Масалан, пресс-релиз бўйича мисолга яна мурожаат қилсак, уни ёзишга икки соат вақт ажратишингиз мумкин, зарурат бўлса қўшимча блокдан ҳам фойдаланинг ва ишни давом эттиринг. Агар зарурат бўлмаса, қўшимча блокни электрон почтани текшириш учун ажратишингиз мумкин.

Мен таклиф қиладиган учинчи тактика – вазифа блокларидан фойдаланишда бемалолроқ бўлиш. Кун бўйи кўплаб блоклардан фойдаланинг ва режаллаган вазифаларингиз учун кетадиган вақтни узайтиринг. Оддий иш кунда жуда кўп қутилмаган воқеалар юзага келади: захира блоклар ишларнинг равон кетишини таъминлайди.

Мазкур стратегияни амалда қўллашдан аввал, кўп так-
рорланадиган бир эътирозга эътибор берайлик. Кундалик
жадваллар бўйича тажрибамдан айтишим мумкинки,
кўпчилик режалаш ўз эркинлигини ҳаддан ташқари
чеклаб қўйишидан хавотирга тушаркан. Масалан, қуйида
Жозеф исмли ўқувчимнинг ушбу мавзу ҳақида ёзилган
постга берган изоҳини келтираман:

*“Ўйлашимча, сиз ноаниқлик ролини жуда паст баҳо-
лагансиз... Мен блогпост ўқувчиларининг бунни жуда
жиддий қабул қилиб, жадвалига мос равишда дақиқа
санаб, ўз иши билан теран шугулланишдан чалғиб
кетишидан хавотирдаман.”*

Бу нуқтаи назарни яхши тушундим ва Жозеф бунни
айтган биринчи киши эмас. Яхши ҳамки, уларни осонлик-
ча ҳал қилишнинг иложи бор. Ўзимнинг кунлик режамда,
мунтазам равишда теран фикрлаш ва муҳокамага алоҳида
вақт ажратган ҳолда, шунга амал қиламанки, агар миям-
га ўта муҳим ғоя келиб қолса, бу жадвалимнинг қолган
қисмини эътиборсиз қолдириш учун етарли асос бўлади
(албатта, ўтказиб юборилиши мумкин бўлмаган ишлар
бундан мустасно). Бу кутилмаган ғоя ўз жозибасини
йўқотгунча, уни тадқиқ қиламан. Шундан кейин, куннинг
қолган вақти учун жадвалимни қайта тузиб чиқаман.

Аниқроқ айтганда, ўз жадвалимда тасодифлар бўлиб
туришини нафақат қабул қиламан, рағбатлантираман ҳам.
Жозефнинг танқиди эса иш жадвали тузишдан мақсад
одатларимизни мажбуран қатъий қолишга солишдир, де-
ган хато тушунчага асосланади. Аммо бундай режалаш
чеклаш эмас, балки мулаҳазалиликдир. Бу кун давомида
бир лаҳза тўхтаб, “Қолган вақтимни нимага сарфлаганим
маъқулроқ” деган саволни ўзингизга беришга мажбур
қиладиган оддий одатдир. Бу сизга наф келтирадиган
сўроқдир, жавобларга беҳуда ёпишиб олиш эмас.

Ушбу батафсил режалаш ва зарур бўлганда режани

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

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

ҲАР БИР ФАОЛИЯТНИНГ ТЕРАНЛИГИНИ ТЕКШИРИНГ

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

Саёз иш: Ақлий зўриқиш талаб қилмайдиган, логистик усулдаги, кўпинча чалғишлар билан ҳам бажариладиган иш. У катта қиймат ярата олмайди ва уни ҳар ким эплаши мумкин.

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

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

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

3-мисол: Муҳим лойиҳанинг жорий ҳолатини муҳокама қилиш ва кейинги қадамларни келишиш учун йиғилишда иштирок этиш.

Ушбу мисолларни қандай таснифлаш бир қарашда мавҳум кўринади. Дастлабки икки вазифа жуда эътибор талаб бўлиши мумкин ва охириги мисол ишни асосий мақсад сари йўналтиришда муҳимдек кўринади. Ушбу стратегиянинг мақсади сизга мазкур ноаниқликни ечиш учун аниқ ўлчов кўрсатиш, муайян вазифангиз саёзлик-теранлик шкаласининг қаерига тушишини белгилашингизга кўмак беришдир. Ишни баҳолаш учун эса оддий, аммо ҳаммасини ёритиб берувчи савол бериш талаб этилади:

Коллеж битирувчиси, менинг соҳамда махсус тайёргарлиги бўлмаса, бу топшириқни бажаришига қанча вақт (ой ҳисобида) керак бўлади?

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

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

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

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

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

халар қандай амалга оширилиши тўғрисида баъзи бир маълумотларга эҳтиёж сезиши ҳам мумкин. Бундан ташқари, коллеж битирувчиси лойиҳа мавзуси бўйича ҳам чуқур билимга эга бўлиши керакми, деган ўринли савол туғилиши табиий. Режалаштириш борасидаги йиғилиш учун эҳтимол кераги йўқ. Бундай учрашувларда камдан-кам ҳолларда тайинли гап айтилади, жуда кўп қисқа нутқлар сўзланади, иштирокчилар бирор тайинли иш қилмаса ҳам, қилаётганини кўрсатишга уринади. Ўша ақлли битирувчига масалани ўрганиш учун уч ой муҳлат беринг, у ҳеч қандай мушкулотсиз сизнинг ўрнингизни эгаллаши мумкин. Шундай қилиб, биз жавоб сифатида уч ойни танладик.

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

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

улар фойдалидек туюлгани билан вақт кетказишга арзимайди.

Албатта, саёзликдан теранликка ўтиш жараёни доим ҳам аниқ эмас, ҳаттоки ўз мажбуриятларингизни тўғри белгилашни билиб олганингиздан кейин ҳам. Бу эса бизни ушбу мушкул мақсадга эришишда қўл келадиган махсус кўрсатмалар берувчи кейинги стратегияларга бошлайди.

РАҲБАРИНГИЗДАН САЁЗ ИШ УЧУН “СМЕТА”НИ СЎРАНГ

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

Кўпгина одамларнинг юқоридаги саволга жавоби 30-50 фоиз оралиғини ташкил этади. (Кўп вақтни малакасиёз ишларга сарфлаш ғояси психологик жиҳатдан ижобий қабул қилинмайди, шунинг учун 50 фоиз бу табиий энг юқори чегарадир. Шу билан бирга, кўпчилик раҳбарлар бу кўрсаткич 30 фоиздан пастлаб кетса, катта фикрларни ўйлаб топадиган, аммо электрон хатга жавоб бермайдиган ходимга айланиб қолишингиздан хавотирлана бошлайди.)

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

ТҮРТИНЧИ ҚОИДА: САЁЗЛИҚДАН ВОЗ КЕЧИНГ

Бундан ташқари, кўпроқ тонгларни тармоқдан узилган ҳолда ўтказишингиз ёки электрон почтангизга келган ҳар бир хатга тезда ва тўлиқ жавоб қайтармасликка қарор қилишингиз ҳам бор.

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

Айнан нега ушбу қарорлар раҳбарингиз билан суҳбатдан бошланиши кераклигининг сабаби шундаки, ушбу келишув иш жойингизда режангиз учун шароит бўлишини белгилайди. Агар сиз ким учундир ишлаётган бўлсангиз, ушбу стратегия саёзликни камайтириш учун бирор мажбуриятдан воз кечганингизда ёки лойиҳанинг бирор ерига ўзгартиш киритганингизда сизга қулайлик яратади. Теран ва саёз иш тақсимоти бўйича режангиз амалга ошиши қилаётган ўзгартиришларингизни оқлайди. Иккинчи бобда муҳокама қилганимиздек, ақлий фаолиятда кўп миқдорда саёз ишларнинг бўлишига сабаб уларнинг умумий таъсирини доим ҳам сезмаслигимиздир. Бунинг ўрнига ушбу ишларни алоҳида-алоҳида, жойида баҳолаймиз ва бундай ҳолатда улар жуда оқилона ва қулайдек кўринади. Ушбу қоидада келтирганимиз воситалар бу таъсирни очиқлайди. Энди бошлигингизга бемалол “Бу менинг ўтган ҳафтада саёз ишимга сарфлаган вақтимнинг аниқ фоизи” деб айтишингиз ва унинг шу тахлит ишлашингизга розилигини олишингиз мумкин. Ушбу рақамлар ва улар кўрсатадиган иқтисодий воқеликка дуч келганда (масалан, электрон почта хатларини юбориш

ва ҳафтасига ўттиз соат давомида йиғилишларда қатнашиш учун юқори малакали мутахассисга беҳудага пул тўлаш), бошлиқ ўзи учун ёки сиз учун ёки бирор ҳамкасбингиз учун ноқулайлик келтириб чиқарса ҳам, баъзи нарсаларга “йўқ” дейишингизни табиий равишда тушунади. Албатта, бизнеснинг пировард мақсади ҳам ишчиларининг ҳаётини иложи борича енгил қилиш эмас, балки кийматга эга маҳсулот яратишдир.

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

Албатта, бу саволни берганингизда жавоб оддий бўлиб чиқиши эҳтимоли бор. Ҳеч бир раҳбар очикчасига “вақтингизнинг юз фоизи саёз ишдан иборат бўлиши керак!” демайди (агар сиз тажрибасиз ходим бўлмасангиз, чунки ишда етарли кўникмаларни ҳосил қилмагунингизча ушбу машқни кечиктириб туришингизга тўғри келади). Айни дамда, у қуйидагича узун жавоб бериши ҳам мумкин: “Ҳозирда қилишингиз керак бўлган вазифаларингизни тезда бажаришингиз учун зарур бўлган даражада саёз иш қиласиз”. Бу вазиятда ҳам жавоб барибир фойдали, чунки вазифангиз теран меҳнат талаб қилмаслигини

ТҮРТИНЧИ ҚОИДА: САЁЗЛИҚДАН ВОЗ КЕЧИҢГ

ва теран меҳнатни рағбатлантирмайдиган иш ҳозирги ахборот иктисодиётида муваффақият келтирмаслигини билиб оласиз. Бошлиғингизга фикр-мулоҳазалар учун миннатдорлик билдириб, теранликни қадрлайдиган янги лавозимга қандай ўтишни режалайверинг.

ИШИНГИЗНИ СОАТ БЕШ ЯРИМГАЧА ТУГАТИНГ

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

Бу ҳолатни *“режаланган самарадорлик”* деб атайман, чунки аниқ белгиланган вақтдан кейин ишламасликка одатланганман. *“Режаланган самарадорлик”*ка қарийб беш йилдан буён амал қиламан, бу теран меҳнатта асосланган самарали касбий ҳаёт қуриш ҳаракатларим учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Навбатдаги саҳифада сизни ушбу стратегияни қабул қилишга ишонтириш учун ҳаракат қиламан.

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

эса у “электрон хатларга жавоб қайтариш, бюрократик қоғозларни тўлдириш, йиғилиш баёнларини тайёрлаш ва келгусидаги учрашувларни режалаш” деб таърифлаган. Умумий иш вақтининг фақат бир ярим соатидагина кабинетда ўтириб, тадқиқотларида силжиш қиладиган ҳақиқий иш билан шуғулланган. Томнинг иш вақтидан ташқари ҳам ишлашга мажбур бўлгани ажабланарли эмас. “Мен дам олиш кунлари ҳам ишлашим кераклигини аллақачон қабул қилганман. Жуда кам сонли ёш ходимлар бундай тақдирдан қочиб қутула олади”, дея хулоса қилади у бошқа постида.

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

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

аввалги “даҳшатли” ҳаётидан завқ ола билишига ёрдам берган экан.

Нагпал ўз саъй-ҳаракатларини бир нечта мисоллар билан батафсил баён қилади, аммо улар орасида бир тактика борки, сизга таниш бўлиши керак. Нагпалнинг тан олишича, академик карьерасининг бошида тонгги еттидан ярим тунгача бўлган ҳар бир бўш соатдан фойдаланиб, ишлаб қолишга ҳаракат қилган (фарзандлари бўлгани сабабли, айниқса, куннинг иккинчи ярмида вақти тарқок бўлар эди). Кўп ўтмай бу стратегия бефойда деган қарорга келиб, ҳафтанинг эллик соатини ишга ажратди ва бу меъёрни сақлаш учун зарур қоида ва одатларни ишлаб чиқди. Нагпал, бошқача айтганда, “режаланган самарадорлик” стратегиясини қўллади.

Бу стратегия унинг академик мартабасига зиён этказмади, чунки у жадвал бўйича ишлашни давом эттирди ва яна уч йилдан сўнг тўлиқ профессор даражасига кўтарилди (ажойиб юксалиш). У бунга қандай эришди? Мақоласида ёзишича, унинг ўзи белгилаган иш вақтига риоя қилишида асосий усулларидан бири бу академик ҳаётидаги саёз ишларни чеклаш экан. Масалан, у ҳар қандай мақсад учун йилига бештадан ортиқ сафарга чикмасликка қарор қилди, чунки сафарлар саёз мажбуриятларни кўпайтириши мумкин (тураржой масаласидан тортиб музокараларни ёзиб боришгача). Йилига беш марта сафарга чиқиш кўпдек туюлиши мумкин, аммо тадқиқотчилар учун бу анча кам. Буни тасдиқлаш учун, Нагпалнинг Ҳарвард университети компьютер фанлари бўлимидаги собиқ ҳамкасби (ҳозир “Google”да ишлайди) Матт Уэлш ўзинининг блог постида университет ўқитувчилари йилига одатда ўн иккитадан йигирма тўрттагача сафарга чиқишини таъкидлаган эди. (Тасаввур қилинг-а, Нагпал кўшимча ўн ёки ўн беш марта сафарни бекор қилиб, ортиқча саёз ишлардан қутулди!) Сафар жадвали Нагпал иш кунини назорат қилишда фойдаланган усуллардан бири эди (у, шунингдек, йил

давомида тақриз ёзиладиган мақолалар сонини ҳам чеклаб қўйган), лекин унинг тактикаларидаги умумий жиҳат бу теран фаолиятга – касбий ҳаётининг асоси бўлмиш илмий ишларга вақт ажратиш учун, саёз ишларни чеклаш эди.

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

Мажбуриятларимни бажаришга шароит яратишдан ташқари, вақтимни тўғри тақсимлашга астойдил ҳаракат қиламан. Кунлик вақтим чеклангани боис, яна бир ишни муддатида бажаришни бўйнимга ололмайман ёки эрталабки арзимас нарсага вақт сарфламасликка тиришаман, чунки мукамал режани ишлаб чиқишга оз вақт кетмайди. “Режаланган самарадорлик” иш кунимни тар-

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

Ушбу кузатувларни умумлаштирадиган бўлсам, Нагпал ва мен икки сабабга кўра Томга ўхшаб ортиқча юк-лама олмасдан академияда муваффақият қозонишимиз мумкин. Биринчидан, биз белгиланган жадвал бўйича вазифаларни адо этамиз. Ушбу стратегия теранликни сақлаган ҳолда саёзликни кескин қисқартириш орқали вақтимизни тежайди. Дарҳақиқат, саёзликнинг камайиши теран фаолият учун кўпроқ энергия қолдиради ва одатдаги тиғиз ва бетартиб режага амал қилганимиздан кўра кўпроқ натижага эришишимизни таъминлайди. Иккинчидан, вақтимиз чеклангани иш тартибимизга жиддий қарашга мажбур қилади; тарқоқ ва узун режалардан кўра қисқа вақтда кўпроқ қиймат яратишга йўл очади.

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

рахбарингиз билан ўртада муаммоларни келтириб чиқари-ради-ку дейди, лекин стратегия бу борада ҳам ёрдам беришига ўзингиз гувоҳ бўласиз.

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

СИЗНИ ТОПИШ ҚИЙИН БЎЛСИН

Саёз иш ҳақида гап кетганда электрон почтани эсламаслик мумкин эмас. Мазкур тамоман саёз фаолият кўплаб ақлий меҳнат билан шуғулланувчиларнинг диққати ва вақтини ўғирлашда ниҳоятда маккор, чунки у фақат сизга йўналган чалғитувчи оқимни олиб келади. Электрон почта хизмати профессионал одатларимиздан бирига айланиб ултургани сабабли унинг ҳаётимиздаги ролини тасвирлашга тил ожиз. Жон Фриман ўзининг 2009 йилдаги “Электрон почта зулми” китобида огоҳлантирганидек, технология ривожланиши билан “биз аста-секин иш кунимизни қайта ташкиллаш ёки унинг жорий ҳолатига қарши бўлиш, шикоят қилиш қобилиятини аста-секин йўқотмоқдамиз”. Электрон почта мутлақ ғолиб. Қаршилиқ беҳуда.

Мазкур стратегия бундай тақдирга тан беришга қарши чорадир. Ушбу воситадан батамом воз кеча олмасангиз

ҳам, онгингизни тўлиқ эгаллашига йўл берманг. Қуйида диккатингиз ва вақтингизни бу технология таъсиридан қандай халос қилиш ва Фриман аниқлаган эркинлигингизнинг емирилишидан сақланишга ёрдам берувчи учта маслаҳат бераман. Қаршилиқ беҳуда эмас: Электрон алоқаларни тасаввур қилганингиздан ҳам кўра кўпроқ назоратга олишингиз лозим.

Биринчи маслаҳат: Сизга электрон почта орқали хабар юборадиган одамларни кўпроқ ишлашга мажбурланг.

Аксарият нобадий асар ёзувчилари билан боғланиш жуда осон. Улар ўз муаллифлик веб-сайтларида электрон почта манзилларини кўрсатиб, таклиф ва сўровлар бўлса, мурожаат қилиш мумкинлигини айтади. Ҳатто кўплари шундай фикр-мулоҳазалар олиб туришни содик ўқувчиларини кўлайтириш йўли деб билади. Аммо гап шундаки, мен бу фикрга қўшилмайман.

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

Агар ҳаётимни янада қизиқарлироқ қилувчи қандайдир таклиф, имконият ёки зоянгиз бўлса, interest@calnewport.com манзилига жўнатинг. Юқорида келтирганим сабаблар туфайли фақат иш жадватим ва қизиқишимга мувофиқ келувчи таклифларга жавоб қайтараман.

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

ганларини ўзлари филтрласинлар. Бу филтр почтани текширишга кетадиган вақтимни сезиларли қискартиради. “Жўнатувчи филтри”ни қўллай бошламасимдан илгари менинг ҳам сайтимда электрон почта манзилим ёзиғлик турарди ва талабалардан, карьерасини мустақамлаш илинжидаги ходимлардан бир дунё турли-туман хатлар олардим. Уларга ёрдамим тегишидан мамнун эдим, бироқ уларнинг сони ошиб кетди. Жўнатувчиларнинг савол ёзишга кетадиган қиска вақтидан фарқли ўларок, менинг уларга масалани батафсил тушунтириб беришим анча вақт оларди. “Жўнатувчи филтри” шундай ёзишмаларни камайтирди ва почта кутимга бетўхтов келувчи хатлар сони кескин пасайди. Ўқувчиларимга ёрдам беришга бўлган ўз қизиқишимга келсак, мен бу энергияни сал бошқачароқ томонга йўналтирдим. Масалан, ҳар қандай талабага менга савол юборишига имкон яратиш ўрнига, ҳозир оз сонли талабаларга очикман, уларга ҳар томонлама устозлик қиляпман.

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

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

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

“Жўнатувчи фильтри” стратегиясини қўллай бошлаганимда, менинг вақтим ўқувчимникидан кадрлироқ дегандек бўлиб, уларни ранжитиб қўймайманим дея иккиландим ҳам. Аммо бу хаёл ўринсиз бўлиб чиқди. Аксарият одамлар кимдан хат олишни ўзингиз ҳал қилиш ҳуқуқига эга эканингизни ҳурмат қилади, чунки улар ҳам худди шу ҳуқуқдан фойдаланишни истайди. Энг муҳими, одамлар аниқликни кадрлайди. Кўпчилик одамлар агар умид қилмаса, жавоб келмаса ҳам хафа бўлмайди (умуман олганда, жамоатчиликка кам кўринадиганлар, масалан, муаллифлар одамлар ўз хатларига келган жавобга қанчалик аҳамият беришини бўрттирворади).

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

Шундай қилиб, мен Кэлга нашримизда ёзиб туришни хоҳлайсизми деган мазмунда электрон почта орқали мурожаат қилганимда, жавобдан унчалик умид қилмагандим, чунки унинг меҳмон ёзувчи сифатида ёзишга хоҳиши сезилмасди, шу боис жавоб келмаса ҳам ташвиш чекмасдим. Кейин, у жавоб бергач, ҳаяжонга тушдим.

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

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

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

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

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

ТҶҮРТИНЧИ ҚОИДА: САЁЗЛИҚДАН ВОЗ КЕЧИНГ

• Агар Антонио 23 соат ичида жавоб берса, мен бирор ихтиёрий нотаниш одамга яхшилиқ қиламан.

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

Хулосаласак, электрон почта асосидаги технологиялар ўзгарувчандир, аммо ушбу технологияни қандай қўллашни кўрсатадиган ҳозирги тушунчалар суи ривожланган. Барча хабарлар, мақсади ва жўнатувчисидан қатъи назар, бир жойга тушади ва ҳар бир хабар ўз вақтида жавоб берилишга лойиқ кўрилади – булар бориб турган самарасизликдир. “Жўнатувчи филтрити” – аҳволни яхшилашда, айниқса, сафи кенгайиб бораётган, кўп хат қабул қилувчи ва айни дамда қандай қабул қилишни ўзлари ҳал қила оладиган тадбиркорлар ва фрилансерлар учун кичик, аммо фойдали қадам. (Шунингдек, бундай қоидалар йирик ташкилотларда офис ичидаги мулоқот учун ҳам жорий этилишини истардим, лекин иккинчи бобда келтирилган сабабларга кўра, биз бунга етгунимизча ҳали анча бор.) Агар шундай инсонлардан бири бўлсангиз, “жўнатувчи филтрити”ни вақтингиз ва диққатингизни назоратга олиш усули сифатида бир ўйлаб кўринг.

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

Куйидаги одатий электрон мактубларга эътибор беринг:

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

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

Учинчи хат: “Ўша муҳокама қилинган мақолани таҳлил қилишга уриниб кўрдим. Униям жўнатдим. Нима дейсиз?”

Ушбу уч мисол кўплаб ақлий меҳнат ходимларига таниш бўлса керак, чунки булар почта кутиларини тўлдирадиган кўплаб хатлар намунасидир. Улар, шунингдек, потенциал самарадорлик йўлидаги минадир, уларга қандай жавоб беришингиз ёзишма яна қанча вақт давом этишига таъсир қилади.

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

Ушбу хат орқали қандай лойиҳа назарда тутилмоқда ва лойиҳадан муваффақиятли натижа (ёзишмаларнинг чўзилиб кетмаслиги маъносиди) чиқариш учун энг тўғри йўл қайси?

Ушбу саволга ўзингиз учун жавоб топгач, шошма-шошарлик билан қисқа жавоб бериш ўрнига ўша энг тўғри йўлни тушунтирувчи жавоб ёзинг. Имкон қадар ҳозирги ва кейинги босқични айтинг. Хатларга бу шаклда жавоб беришни мен “*жараён-марказли ёндашув*” деб атаман. Бу сиз қабул қиладиган электрон хатлар сонини камайтиради, диққат чалғишларнинг ҳам олди олинади. Ушбу жараённи ва у қандай самара беришини яхшироқ тушуниш учун юқоридаги уч электрон почта хатларига “*жараён-марказли ёндашув*” асосида берилган жавобларни кўриб чиқинг:

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

келгуси ҳафтада бўш бўладиган икки кунимни қайд қилиб қўйдим. Ҳар бир кун учун уч хил вақтни кўрсатдим. Агар ўша кун ва вақтдан қай бири маъқул келса, менга хабар беринг. Учрашувга розилик жавобингизни ўйлаб кўраман. Агар ўша кун ва вақт тўғри келмаса, қуйидаги рақамга қўнғироқ қилинг ва иккимизга ҳам мос вақтни келишиб оламиз. Учрашувни интизорлик билан кутаман.”

Иккинчи хатга жавоб: “Мен бу муаммога қайтишимиз лозимлигига қўшиламан. Мана менинг таклифим...”

Кейинги ҳафтанинг бирор кунда, ушбу муаммо муҳокамаси ҳақида эсланган барча нарсаларингизни менга электрон почта орқали юборинг. Ушбу хабарни қабул қилгандан сўнг, мен лойиҳа учун маълумотнома тузиб, менга юборган маълумотларингизни ҳам умумлаштириб қўшиб қўяман. Ҳужжатда кейинги икки ёки уч истиқболли босқичларни ажратиб кўрсатаман.

Кейин бир неча ҳафта давомида навбатдаги босқичларни қайта кўриб чиқишимиз мумкин. Шу мақсадда бир ойлик қўнғироқлар режасини тузишни маслаҳат бераман. Қуйида қўнғироқ қилишингиз мумкин бўлган саналар ва вақтларни қайд қилдим. Ўзингизнинг қайдларингиз билан жавоб берганингизда, сизга мос келадиган сана ва вақтни ҳам белгиланг ва ушбу жавобни қўнғироқлар учун тасдиқ деб қабул қиламан. Мен ҳам ушбу муаммонинг ҳал қилинишини кутяпман.”

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

билан яна боғланишингиз шарт эмас, албатта агар бирор муҳим муаммо чиқиб қолмаса.”

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

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

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

Ўзингизга тегишли мажбуриятларни қўшиш ва иккинчи томонни тезлаштириш миянгизнинг қачонлардир лойиҳа талаб қилган ҳолатга қайтишига имкон беради. Камроқ ақлий толиқиш теран фикрлаш учун кўпроқ ақлий ресурс ортиб қолишини аниқлатади.

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

Бошқа бир масала, жараён-марказли хатлар курук ва сунъий туюлиши мумкин. Электрон почта ҳақидаги анъанавий қарашларга кўра, ёзишмалар табиий, оддий гаплашиб ўтиришга ўхшаш бўлиши лозим. Бу эса “жараён-марказли ёндашув”даги тизимли режалар, қарорларга зиддир. Мабодо бу сизни қизиқтирса, хатларингиздаги мулоқот муқаддимасини узунроқ қилишни маслаҳат бераман. Ҳаттоки, хатнинг жараён-марказли қисмини мулоқотнинг кириш қисмидан чиқиқ билан ажратишингиз ёки унинг техник оҳанги контекста янада мувофиқ кўриниши учун уни “таклиф қилинадиган кейинги қадамлар” дея белгилаб қўйишингиз ҳам мумкин.

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

Учинчи маслаҳат: Жавоб берманг.

МТИ битирувчиси сифатида таниқли академиклар билан алоқада бўлиш имконига эга бўлдим, шу аснода кўпчиликнинг электрон почтага нисбатан жуда ғалати ва кам учрайдиган ёндашувини пайқадим: улар электрон хат

олгач, одатда жавоб қайтармас экан.

Вақт ўтиши билан бу одат ортидаги фалсафанинг тагига етдим: Жўнатувчи ўз хатига жавоб қайтарилиши муҳимлигига қабул қилувчини ишонтира олиши керак. Агар ишонтира олмасангиз ва профессорнинг жавоб беришга кетадиган куч сарфини камайтирмасангиз, жавоб ололмайсиз.

Масалан, мана бу электрон хат институтдаги кўплаб таникли ўқитувчиларни жавоб беришга ундай олмайди:

“Салом профессор! Бироздан сўнг сиз билан <X мавзуси> ҳақида гаплашмоқчи эдим. Вақтингиз борми?”

Ушбу хатга жавоб бериш жуда кўп меҳнат талаб қилади (“Вақтингиз борми? деган саволга тезда жавоб бериш мушкул). Шунингдек, ушбу суҳбат профессорнинг вақт ажратишига арзиши ҳақида бирор сўз йўқ. Ушбу танқидни ёдда тутган ҳолда, худди шу хатнинг жавоб қайтарилишга арзийдиган версиясига қаранг:

“Салом профессор! Мен илмий раҳбарим <профессор Й> билан <X мавзуси>га ўхшаш лойиҳа устида ишламоқдаман. Пайшанба кун иш вақтингиз тугашига ўн беш дақиқа қолганда офисингизга ўтиб, ҳозиргача нима иш қилганимиз ҳақида айтиб берсам, бу сиз шугулланаётган лойиҳага ҳам асқатиши мумкинми-йўқми кўрсак, нима дейсиз?”

Биринчи хатдан фарқли ўларок, бунисида учрашувнинг аниқ мақсади кўрсатилган бўлиб, хатни қабул қилувчи ҳам жавоб бериши қулай.

Ушбу маслаҳат, касбий ҳолатингиздан келиб чиқиб, имкон қадар электрон хатга ўзгача ёндашишни талаб қилади. Бу борада асқатиши учун қайси хатларга жавоб бериш керак ва қайси бирига жавоб шарт эмаслиги ҳақидаги қуйидаги уч қоидани татбиқ қилиб кўринг:

Ўқитувчининг электрон хатларни саралаши: Агар

қуйидагилар мавжуд бўлса, хабарларга жавоб берманг:

- Хат мужмал ёзилган ёки унга оқилона жавоб бериш жуда мушкул;
- Бу сизни қизиқтирадиган савол ёки таклиф эмас.
- Сиз жавоб берсангиз ёки бермасангиз ҳам ҳеч қандай наф ёки нохушлик келтирмайди.

Шундай бўлса ҳам, жуда кўп истисноли вазиятлар мавжуд. Масалан, агар компаниянгиз бош директоридан сизга умуман дахли йўқ лойиҳа ҳақидаги дудмол хат келса, албатта жавоб ёзасиз. Аммо ушбу истисно ҳолатлардан ташқари, ўқитувчиларга хос ёндашув жавоб бериш ёки бермасликда қаттиққўл бўлишни тақозо қилади.

Аввалига ушбу маслаҳат ноқулай бўлиши мумкин, чунки бу электрон почта ҳақидаги умумий тушунчага терс келади: жавоблар унинг аҳамияти ёки мақсадга мувофиқлигидан қатъи назар, барибир қутилади. Ушбу ёндашувни қўлласангиз, айрим кўнгилсизликлар бўлиши мумкин. Баъзи одамлар электрон хатга жавоб берилмаса, нима бўлаётганини тушунмаслиги, ҳатто хафа бўлиши мумкин. Ёзувчи Тим Феррисс ёзади: “Кичик нохушликлар бўлиб туришига одатланинг. Агар шундай йўл тутмасангиз, ҳаётни ўзгартирадиган буюк ишларга вақт тополмайсиз.” МТИ профессорлари кашф этганидек, одамлар сизнинг мулоқот қилиш борасидаги одатларингизга тезда мослашишини англасангиз тасалли топасиз. Уларнинг шошма-шошарлик билан ёзилган хатларига жавоб бермаганингиз, эҳтимол, улар учун ҳаётдаги энг муҳим воқеа эмасдир.

Ушбу ёндашувни қўллаб, биров ноқулайликларни бошдан кечиргач, албатта унинг муқофотини ҳам ҳис қила бошлайсиз. Электрон почта юки остида қолиш муаммосини ҳал қилиш юзасидан икки тур масала мавжуд. Бирига кўра, электрон хатларни юбориш янада кўпроқ электрон хатлар ёзилишига сабаб бўлади деса, бошқаси мужмал ёки аҳамиятсиз электрон хатлар билан курашиш

стресснинг асосий манбаи эканлигини айтади. Юқорида таклиф қилинган усул иккала масалага ҳам ўринли жавоб беради, яъни камрок электрон хатларни юбориб, қийинларини эътиборсиз қолдириш ва шу орқали вақтингиз ва эътиборингизни почта қутисидан озод қилиш.

ХУЛОСА

“Microsoft”га асос солиниш тарихида кўп ва хўб гапирилган, афсонага ҳам айланишга улгурди. 1974 йилнинг қишида Ҳарварднинг ёшгина талабаси Билл Гейтс “Popular Electronics” муқовасида дунёдаги биринчи шахсий компьютер бўлган “Алтаир”ни кўриб қолади. Гейтс машина учун дастурий таъминот яратиш имконияти борлигини англайди-ю, Пол Аллен ва Монте Давидофф билан кейинги саккиз ҳафта ичида “Алтаир” учун BASIC дастурлаш тилининг версиясини яратди. Ушбу воқеа кўпинча Гейтснинг ақл-идроки ва қатъияти намунаси сифатида тилга олинади, аммо охириги интервьюлар унинг муваффақиятида ҳал қилувчи роль ўйнаган яна бир хусусиятни очиклади: Гейтснинг ҳадсиз теран ишлай олиш қобилияти.

Уолтер Айзексон ўзининг мазкур мавзуга оид 2013 йилда “Harvard Gazette”да эълон қилган мақоласида тушунтирганидек, Гейтс ушбу икки ой давомида шу қадар интенсив ишлаганки, кодларни ёзиб ўтириб, клавиатура устида ухлаб қоларди. Шунда ҳам бир-икки соат ухлаб, дарров уйғонар ва келган жойидан давом этарди. Бу ҳолатни унга ҳамон қойил қолувчи Пол Аллен “буюк диққат жамлаш маҳорати” дея таърифлайди. Айзексон “Инноваторлар” номли китобида кейинчалик Гейтснинг теранликка бўлган ўзига хос мойиллиги ҳақида қуйидагича хулоса қилди: “Гейтсни [Аллендан] ажратиб турадиган

белги унинг диққатни жамлай олиши эди. Алленнинг мияси жуда кўп ғоя ва кизиқишлар билан тўла эди, Гейтс эса бир ишга киришса, шунга муккасидан кетарди.”

Гейтснинг бўлинмас диққати ҳақидаги шу ҳикоя теран меҳнат аҳамиятини яққол тасдиқлайди. Тинимсиз ривожланаётган ахборот асрининг асов оқимидан нолиш жуда осон. Орамиздаги эскиликни кўмсовчилар телефонга муккамиздан кетганлигимиздан дарғазаб бўлиб, сокин, оғир карвон ўтмишни кўмсайди, технология ишқибозлари эса уларни зерикарликни кўмсаш ва лудчиликда айблайди ва ахборот алмашинуви утопик келажак пойдевори деб ишонади. Маршалл МакЛуҳан дейдики, “восита – бу хабар”, аммо бизнинг ушбу мавзулардаги муҳокамаларимиз ахлоқий тус олган, сиз “Facebook” билан бир кемада бўласиз ёки унга ўз чўкишимиз тимсоли сифатида қарайсиз.

Ушбу китобнинг кириш қисмида таъкидлаганимдек, менинг бу мунозарага кизиқишим йўқ. Теран ишларга содиқлик ахлоқий масала эмас ва фалсафий фикр ҳам эмас, бу диққатни жамлаш қобилияти ҳақиқий қимматга эга ишларни амалга оширадиган маҳорат эканлиги тасдиғидир. Теран меҳнат муҳимлиги чалғишларнинг зарарли эканлиги сабабли эмас, балки Билл Гейтсга бир семестрдан оз вақт ичида миллиард долларлик саноатни бошлаш имконини берганлиги учун ҳам муҳимдир.

Бу мен учун ўз тажрибамда шахсан қайта ўрганган яна бир дарс бўлди. Ўн йилдан ошиқ вақт давомида теран ишлашга иштиёқманд бўлсам ҳам, хануз унинг кучи мени ҳайратда қолдиради. Бу маҳоратга илк марта дуч келган ва биринчи ўринга қўйган пайтим, яъни магистратура босқичида ўқиётганимда, белгиланган иш соатидан ортиқ ва дам олиш кунлари ишламаганимда ҳам, теран иш шарофати билан икки илмий мақола эълон қилдим (талаба учун юқори натижа).

Профессорлик босқичига ўтиш яқинлашган сари ташвишга туша бошладим. Талаба ва фан доктори си-

фатида мажбуриятларим кўп эмасди – кунимнинг аксарият қисмини ўзим истаганча ўтказишим мумкин эди. Фаолиятимнинг кейинги босқичида бу қулайликни йўқотишимни билардим ва самарадорлигимни сақлаб қолиш учун етарлича теран ишларни тўғиз иш жадвалимга кирита олишимга ишончим комил эмасди. Ташвишларга кўмилиб ўтириш ўрнига, бу борада бирор нарса қилишга қарор қилдим – теран меҳнат қилиш маҳоратимни мустаҳкамлаш режасини туздим.

Ушбу машқларни МТИда ўтаётган сўнги икки йилим мобайнида бажардим, ўшанда профессорлик лавозимига ҳаракат қилаётган фан доктори эдим. Менинг асосий мақсадим иш жадвалимни янада қисқартириб, профессорликдаги чекланган бўш вақтимга мослаштириш эди. Кечаси ишламаслик ҳақидаги қоидамга кўшимча, куннинг ўртасида югуриб келиш ва квартирамда тушлик қилиш учун тушлик вақтини узайтирдим. Шунингдек, тўртинчи китобим “Эътиборсиз қолдириша олмайдиган даражада яхши бўлинг”ни ёзиш бўйича ҳам шартномага имзо чекдим. Бу лойиҳа ҳам каттагина вақтимни оларди.

Ушбу янги чекловларнинг ўрнини босиш учун теран ишлаш қобилиятимни чархлаб олдим. Теран иш билан шуғулланиш соатларини алоҳида блок қилиб олдим ва бу блокка бошқа юмушлар кўшилиб қолишига йўл қўймадим. Шунингдек, ҳар ҳафта пиёда юриб ўтказган вақтим мобайнида фикрларимни тартибга келтириш маҳоратимни ривожлантирдим (самарадорлик учун қони фойда маҳорат) ва диққатимни жамлаш учун холи жой қидиравдим. Хусусан, ёз пайтида ўқиш даврида жуда гавжум бўлиб қолувчи улкан Баркер муҳандислик кутубхонасида ишлардим, қишда эса сокин, кўздан пана жойларни қидириб, охир-оқибат кичик, аммо пинамгина Люис мусиқа кутубхонасини маъқул кўрдим. Ҳаттоки, ўша вақтда сарф қилинган пул жиддий ишлашга ундайди, деган умидда математик исботлар устидаги машқлар учун 50 долларга катак блакнот ҳам сотиб олганман.

Теранликка бу қадар кучли урғу берганим қанчалик муваффақият олиб келганидан ўзим ҳам ҳайрон қолдим. 2011 йилнинг кузида Жоржтаун университетида информатика профессори сифатида иш бошлаганимдан сўнг, мажбуриятларим кескин кўпайди. Аммо давомий машқлар орқали бунга аллақачон тайёргарлик кўриб қўйгандим. Нафақат тадқиқот маҳсулдорлигини сақлаб қолдим, балки уни янада яхшилашга ҳам эришдим. Магистрантлик давримда йилига иккита мақола ёзган бўлсам, бу кўрсаткич энди йилига ўртача тўрттага етди.

Бундан анча таъсирланган бўлсам ҳам, аммо кўп ўтмай теран ишлашнинг ҳақиқий чўққисига ета олмаганимни билдим. Жоржтаунда профессор сифатида иш бошлаган давримнинг учинчи йили, яъни 2013 йилнинг кузидан 2014 йилнинг ёзигача бўлган вақт мобайнида теран меҳнат қилиш одатимга қайтиб, уни янада такомиллаштириш учун кўпроқ имкониятларни қидира бошладим. Ана шу ҳаракатларимга асосий сабаб – сиз ҳозир ўқиётган китоб бўлиб, аксарият қисми худди шу даврда ёзилган. Албатта, етмиш минг сўздан иборат қўлёзмани ёзиш шундоғам тигиз иш жадвалимни янада таранглаштирди, илмий ишларим самарадорлигига путур етишини истамасдим. Теранликка мурожаат қилганимнинг иккинчи сабаби – доимий профессорлик лавозимини эгаллаш жараёни эди. Доимий профессорликка ўтишим бўйича ҳужжатларимни топширишга бир йил муддат ва икки ишни нашр қилиш қолганди. Бу вақт, бошқача қилиб айтганда, қобилиятларим тўғрисида баёноат бериш пайти эди (шу билан бирга, доимий таркибдаги профессор бўлганимгача охириги йилда оиламизни иккинчи фарзанд билан кенгайтиришни ҳам режалаётгандик). Теранликка яна қайтганимнинг охириги сабаби, тан олишим керак, қайсарлигим эди. Кўп ҳамкасбларим қўлга киритаётган нуфузли грантни ютиб олиш учун топширган ҳужжатларим рад этилди. Хафа бўлдим, уялдим, лекин шунчаки шикоят қилиш ёки ўзимдан шубҳаланиш ўрнига, ўша грант дастурида муваф-

фақиятга эришолмаганим эвазига нима қилаётганимни аниқ билишимни яққол кўрсатиш мақсадида чоп қилинаётган ишларим сони ва сифатини ошириб бордим.

Аллақачон моҳир теран меҳнат қилувчи одамга айла-ниб улгурган бўлсам-да, юқоридаги уч омил мазкур одатимни охиригача кучайтиришга ундади. Кўп вақт оладиган ишларни рад қилишда анча қатъиятим ошди, офисимдан ташқаридаги холи жойларда ишлай бошладим. Теран ишга ажратилган соатларимнинг ҳисобини иш столим ёнидаги кўзга яқин жойга қайд қилиб борардим, агар у керагича тез суръатда ўсмаса хафа бўлардим. Эҳтимол, энг таъсирли нарса, МТИдаги аввалги ҳолатимга яна қайтганлигим, бўш вақтим бўлиши билан, у хоҳ итимни сайр қилдириш, хоҳ пиёда юриш бўлсин, ундан фойдаланиб қолишга урина бошладим. Ваҳоланки, илгарилари фақат белгиланган муддат яқинлашганда теран ишлаш ҳолатига ўтардим, бу йил эса сал бошқачароқ кечди, деярли ҳар куни, аниқ белгиланган муддат бор ёки йўқлигидан қатъи назар, миямни масалага ечим топишга, унинг оқибатлари ҳақида бош қотиришга ундардим. Ҳатто метрода кетаётганимда ва қор кураётганимда ҳам миямда исботлар айланарди, дам олиш кунлари ўғлим мизғиган пайт эса ҳовлига чиқиб ўй сулардим, агар тирбандликда қолиб кетсам, мени қийнаётган ва тинчлик бермаётган муаммолар устида тизимли равишда ишлардим.

Ўтган бир йил мобайнида теран меҳнат машинасига айланиб қолдим ва бу эврилиш натижасидан ўзим лол қолдим. Китобни ёзган ва тўнғич ўғлим икки ёшга қадам кўйган йили кечалари ишлаш чекловига содиқ қолган тарзда тўққиз илмий мақолани нашр қилдириб, ўртача илмий фаолиятим унумдорлигини икки барабар кўпайтиришга муваффақ бўлдим. Ва айни пайтда аввалгидек кечкурунлари ишламас эдим.

Тан олишим лозимки, ашаддий теранлик ҳолатида ўтган дастлабки йилим ақлий жиҳатдан жуда ҳолдан тойдирди, балки энди бундай инстенсив ишлашни сал пасайтирарман. Аммо тўпланган тажриба ушбу хулоса марказидаги ғояни дастаклайди: теран меҳнат кўпчилик ўйлагандан кўра анча муҳим. Ушбу маҳоратга эътиқод Билл Гейтсга янги саноатни яратиши учун кутилмаган имкониятдан фойдаланишга ва менга бир вақтнинг ўзида ҳам китоб ёзиб, ҳам илмий фаолиятим унумдорлигини икки барабар кўпайтиришимга йўл очиб берди. Кам сонли аниқ мақсадлилар жамоасига қўшилиб, кўп сонли чалғиғанлар тоифасини тарк этиш – ана шу аниқ ўзгаришлар қиладиган тажрибадир.

Албатта, теран ҳаёт кечириш барчага ҳам мос келмайди. Бу оғир меҳнат ва одатларингизни тубдан ўзгартиришни тақозо этади. Кўпчилик учун тезкор электрон почта орқали хабар алмашиб ўтириш, ижтимоий тармоқлар орқали маълумот тарқатиш билан зоҳирдагина банд бўлиш қулайдир, холбуки, теран ҳаётда уларнинг кўпини орқага ташлаб ишлашингиз лозим. Имконингиз етган қадар энг яхши ишни қилиш ҳам анча ноқулай, чунки чираниб қилган энг яхши ишингиз ҳам ўйлаганингизчалик яхши бўлмаслиги мумкин. Маданиятимиз ҳақида четдан туриб изоҳ бериш унинг ичига кириб, ниманидир яхши томонга ўзгартиришдан кўра осонроқ.

Аммо, агар ушбу қулайлик ва кўркувларни четлаб, ақлингизни арзирли нарсаларни яратиш учун ишлатишга тайёр бўлсангиз, шунда ўша теранлик ҳаётни самарадор ва маъноли қилишига ўзингиздан аввалгилар каби гувоҳ бўласиз. Биринчи қисмда ёзувчи Унифред Галлагердан куйидагича иқтибос келтиргандим: “мен мақсадли ҳаёт кечирмоқчиман, чунки шу энг яхши ҳаётдир”. Унинг фикрига тўлиқ қўшиламан, Билл Гейтс ҳам қўшилади, ушбу китобни тугата туриб, сиз ҳам қўшилишингизга умид қиламан.

**“ASAXIY BOOKS” ЛОЙИХАСИ ДОИРАСИДА ЧОП
ҚИЛИНГАН КИТОБЛАР:**

1. Жорж Оруэлл, “1984”, 2019, 296 бет.
2. Жорж Оруэлл, “МОЛХОНА”, 2019, 100 бет.
3. Ден Браун, “РАҚАМЛИ ҚАЛЪА”, 2019, 480 бет.
4. Уолтер Айзексон, “СТИВ ЖОБС”, 2019, 624 бет.
5. Малкольм Гладуэлл, “ЗУККОЛАР ВА ЛАНДОВУРЛАР”, 2019, 220 бет.
6. Элиф Шафак, “ИШҚҚА ОИД 40 ҚОИДА”, 2019, 288 бет.
7. Лара Эдриан “ТУНГИ ТАШРИФ”, 2019, 240 бет.
8. Стивен Р. Кови, “МУВАФФАҚИЯТЛИ ИНСОНЛАРИНИНГ 7 КЎНИКМАСИ”, 2020, 438 бет.
9. Брайан Трейси, “САМАРАДОРЛИКНИНГ 21 ЙЎЛИ”, 2020, 92 бет.
10. Дэниел Киз, “ЭЛЖЕРНОНГА АТАЛГАН ГУЛЛАР”, 2020, 320 бет.
11. Марк Мэнсон, “БЕПАРВОЛИКНИНГ НОЗИК САНЪАТИ”, 2020, 192 бет.
12. Рамита Наваи, “ЎЛФОНЛАР ШАХРИ”, 2020, 276 бет.
13. Пауло Коэльо, “АЛИФ”, 2020, 308 бет.
14. Тони Шей, “БАХТ ЕТКАЗИШ: МИЛЛИАРД ДОЛЛАРЛИК ИНТЕРНЕТ ДЎКОН ТАРИХИ”, 2020, 298 бет.

КЭЛ НЬЮПОРТ
**ДИҚҚАТ: ЧАЛҒИТУВЧИ
ДУНЁДА МУВАФФАҚИЯТ
СИРЛАРИ**

Инглиз тилидан
Сожида Самандарова
таржимаси

Муҳаррир	Х. Йўлдошев
Мусахҳиҳлар	Т. Эшбоева Г. Қодирова
Дизайнер	А. Умарова
Саҳифаловчи	Х. Йўлдошев

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Asaxiy Books” лойиҳасига тегишли бўлиб, “Asaxiy Books” руҳсатисиз китобни босма, электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Босишга 09.08.2023 да руҳсат этилди. Бичими 84x108/32. Офсет қоғози. Офсет босма. Times New Roman гарнитураси. Шартли босма табағи 12.09. Босма табағи 7.2. Адади 5000 нусха.

RAVZA YAYINLARI VE MATBAACILIK-ÖMER FARUK KASADAR
Davutpasa cad. Kale iş merkezi no:51/52
Топкари/zeytinburnu/istanbul
02124819411
Matbaa sertifika no: 43988

Қайдлар учун

Қайдар учун