

# Turinys

Ižanga	7
--------	---

## I DALIS. Darbinės sutelkties samprata

Pirmas skyrius. Darbinė sutelktis lemia vertę	27
Antras skyrius. Gebėjimas susitelkti darbui – retenybė	54
Trečias skyrius. Darbinė sutelktis – prasminga	76

## II DALIS. Taisyklės

1 taisyklė. Dirbdami susikaupkite	99
2 taisyklė. Nebijokite nuobodulio apraiškų	154
3 taisyklė. Atsisakykite socialinių tinklų	177
4 taisyklė. Neslyskite paviršiumi	208
Išvados	247
Literatūros šaltiniai ir pastabos	255
Asmenvardžių rodyklė	281

# Ižanga

Šveicarijos Sankt Galeno kantone netoli šiaurinio Ciuricho ežero kranto yra kaimelis, vadinamas Bolingenu. 1922 m. psichiatras Carlas Jungas pasirinko šią vietą ir pradėjo statydintis nuošalų būstą. Pradžioje tai tebuvo paprastas dviaukštis akmeninis namas, kurį jis praminė bokštu. O grįžęs iš kelionės po Indiją, kur įprasta namuose turėti dar ir kambarį medituoti, Jungas išplėtė statinį ir įsirengė kabinetą tik sau. Kaip memuaruose „Atsiminimai, vizijos, apmąstymai“ rašė pats mokslininkas: „Šiame nuošaliame kambaryje būnu visiškai vienas. Raktą nuo jo visuomet nešiojuosi su savimi, ir niekas neturi teisės ten įžengti be mano leidimo.“

Knygoje „Kasdieniai ritualai“ (*Daily Rituals*) žurnalistas Masonas Currey remdamasis įvairiais šaltiniais nuodugnai atkuria garsiojo psichiatro gyvenimo ir darbo bokšte įpročius. Kaip rašo Currey, Jungas keldavosi septintą ryto, sočiai pusryčiaudavo, o paskui dvi valandas niekieno netrukdomas rašydavo savo kabinete. Popietės valandas dažnai skirdavo meditacijai ar ilgiems pasivaikščiojimams po apylinkes. Bokšte nebuvo elektros, taigi saulei nusileidus šviesą skleisdavo žibalinės lempos, o šilumą – židiny. Guldavosi dešimtą. Mokslininkas sakęs, kad nuo pat pradžių šiame bokšte jis puikiai pailsėdavęs ir atsigaudavęs.

Galima pamanyti, kad Bolingeno bokštas buvo atostogų namelis – tačiau turint omeny, kaip tuo metu klostėsi Jungo karjera, aišku, jog šis nuošalus būstas ant ežero kranto buvo statomas ne atotrūkiui nuo darbo. 1922 m., kai šią vietą nusipirko, mokslininkas negalėjo sau leisti atostogauti. Vos prieš metus, 1921-aisiais, jis buvo išleidęs „Psichologinius tipus“, savo esminį veikalą, kuriame išdėstė idėjas, visiškai priešingas Sigmundo Freudo, andainykščio jo draugo ir mokytojo, teorijoms.

Trečiajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje nesutikti su Freudu reikėjo daug drąsos. Siekdamas patvirtinti savo teiginius Jungas turėjo ir toliau nesustodamas rašyti originalius straipsnius ir knygas – plėtoti ir populiarinti analitinę psichologiją, – taip galiausiai buvo pavadinta naujoji jo doktrina.

Suprantama, kad Ciuriche, kur skaitė paskaitas ir konsultavo kaip psichologas, veiklos netrūko. Bet vien darbo Jungui neužteko: jis troško pakeisti pačią žmogaus sąmonės sampratą. O toks tikslas vertė įsigilinti į temą nuodugniau, atidžiau ir karštligiškas gyvenimo tempas mieste tam kliudė. Jungas ieškojo prieglobsčio Bolingene ne bėgdamas nuo profesinės veiklos, o siekdamas žengti į priekį savo atradimų srityje.

---

Carlas Jungas tapo vienu įtakingiausių XX a. mąstytojų. Ir esama daugybės veiksnių, galiausiai prisidėjusių prie jo sėkmės. Tačiau šioje knygoje mane labiausiai domina vienas principas, kurio mokslininkas uoliai laikėsi ir kuris – beveik neabejoju – kaip niekas kitas padėjo jam visko pasiekti.

**Įsigilinti į darbą** – tai išsivadavus nuo blaškos susitelkti į profesinę veiklą taip, kad pažintiniai gebėjimai atsiskleistų kiek begali.

Tik tokiomis pastangomis sukuriamos naujos vertybės, ugdomi įgūdžiai. Kitaip turbūt net neįmanoma.

Tik įsigilinę į darbą galime tinkamai pasinaudoti savo proto galiomis, kuriomis disponuojame čia ir dabar. Ilgamečiai psichologijos ir neurologijos tyrimai parodė, kad protinė įtampa, paprastai atsirandanti šitaip susitelkus, neišvengiama ir būtina norint patobulinti savo gebėjimus. Kitais žodžiais tariant, tik taip XX a. pradžioje buvo įmanoma išsiskirti tokioje srityje kaip akademinė psichiatrija, kur būtinos intelekto pastangos.

Terminas „darbinė sutelktis“ – mano, Carlas Jungas šių žodžių nevartojo. Tačiau jo to periodo veikla rodo, jog mokslininkas puikiai suprato pačią idėjos esmę. Jis pasistatė akmeninį bokštą miške, kad visa galva panirtų į darbą, – šitai reikalavo laiko, pastangų ir pinigų. Na, ir atsitraukti nuo kasdienių reikalų.

Masonas Currey rašo, jog dėl nuolatinių kelionių į Bolingeną Jungas mažiau laiko dirbo klinikoje. Mokslininkas nesidrovėjo imti laisvadienių, nors turėjo daug pacientų, kurie juo kliovėsi. Visiškai atsidėti darbui, ignoruojant visa kita, – nelengvas sprendimas, bet būtinas, juk Jungas iškėlė sau tikslą pakeisti pasaulį.

Jei panagrinėtume kitų žymių žmonių, daug nuveikusių ir senosios, ir naujosios istorijos laikais, gyvenimus, pastebėtume, kad gebėjimas panirti į darbą – visus juos vienijanti ypatybė. Tarkime, XVI a. prancūzų filosofas Michelis de Montaigne'is – savotiškas Jungo pirmtakas šioje srityje – mėgo dirbti asmeninėje bibliotekoje, kurią buvo įsirengęs pietiniame savo akmeninės pilies bokšte. Markas Twainas didžiąją „Tomo Sojerio nuotykių“ dalį parašė Skaldyklos ūkio trobelėje vasarodamas Niujorko valstijoje. Rašytojo darbo kabinetas šeimos gyvenamajame

name buvo toks atokus, kad namiškiams apie padengtą stalą tekdavo pranešti pučiant raga.

Grįžkime į mūsų laikus, prisiminkime scenaristą ir režisierių Woody Alleną. Per keturiasdešimt ketverius metus, nuo 1969 iki 2013 m., jis sukūrė 44 filmus – buvo jų scenaristas ir režisierius; dvidešimt trys nominuoti „Oskarui“. Tokio meninio produktyvumo neįmanoma paaiškinti racionaliai. Visą tą laiką Allenas neturėjo kompiuterio – savo tekstus rašė vokiška rašomąja mašinėle „Olympia SM3“ ir jokie elektroniniai prietaisai jo neblaškė. Allenas nesinaudoja kompiuteriu. Tą patį galima pasakyti apie Peterį Higgsą, fiziką teoretiką. Jis dirba taip atsiribojęs ir atsiskyręs nuo pasaulio, kad kai buvo paskelbtas Nobelio premijos laureatu, žurnalistai negalėjo jo rasti.

Kitas pavyzdys – Joanne Rowling, ji *naudojasi* kompiuteriu, tačiau visi žino, kad rašydama knygas apie Hari Poterį vengė socialinių tinklų, nors kaip tik tuomet interneto technologijos itin išpopuliarėjo ir garsenybės itin mielai jomis naudojosi. Galiausiai 2009 m. rudenį Rowling darbuotojai sukūrė jos vardu tviterio paskyrą, tačiau joje per pusantrų metų (tuo laiku ji rašė „Netikėtą vakansiją“) teatsirado vienintelis įrašas: „Čia išties aš, bet, bijau, jūs ne itin dažnai mane išgirsite, nes šiuo metu man nėra nieko svarbiau už rašiklį ir popierių.“

Kalbant apie darbinę sutelktį nepakanka apsiriboti tik istoriniais pavyzdžiais ar technofobijos atvejais. Ne paslaptis, kad „Microsoft“ kompanijos generalinis direktorius Billas Gatesas dukart per metus susiplanuodavo „mąstymo savaites“ – nuo visų atsiskirdavo (paprastai užsidarydavo užmiesčio name paežerėje). Tomis dienomis neveikdavo nieko kito, tik skaitydavo ir mąstydamas apie globalius, svarbius dalykus. 1995 m. kaip tik

per tokią „mąstymo savaitę“ Gatesas parašė garsiąją atmintinę „Interneto potvynio banga“ (*Internet Tidal Wave*), kuri paskatino „Microsoft“ atkreipti dėmesį į neseniai sukurtą bendrovę „Netscape Communications“.

Paradoksaliai skamba, tačiau ir garsusis kibernetinės fantastikos autorius Nealas Stephensonas, tiek prisidėjęs formuojant populiariąją interneto eros sampratą, beveik nepasiekiamas elektroninėmis priemonėmis. Jo interneto svetainėje nėra elektroninio pašto adreso, tik paaiškinimas, kodėl rašytojas sąmoningai vengia naudotis socialinės žiniasklaidos priemonėmis. Štai kaip šį nenorą aiškina pats Stephensonas: „Sustygavęs gyvenimą taip, kad valandų valandas ir dienas manęs niekas netrukdytų, galėsiu rašyti romanus. O kas būtų, jei mane be perstojo atitraukinėtų? Vietoje tvaraus nevienadienio romano... teišeitų pluoštas elektroninių laiškų, kuriuos išsiuntinėčiau pavieniems žmonėms.“

---

Pabrėžti, kiek daug įtakingų ir garsių žmonių vertina darbinę sutelktį, labai svarbu: tai ypač ryškiai rodo, kad šiandien dauguma žinių darbuotojų elgiasi visai priešingai. Ši kategorija taip greitai pamiršta, kaip svarbu yra įsigilinti į esmę.

Priežastys, kodėl žmonės, dirbantys intelektinį darbą, nebe-moka į jį įsigilinti, akivaizdžios – kaltos tinklo technologijos. Ši plati sąvoka apima ir komunikacijos priemones, tokias kaip elektroninis paštas ar SMS, ir socialinius tinklus: tviterį, feisbuką, ir mirgančių informacinių pramoginių svetainių „Buzz-Feed“ ar „Reddit“ pinkles. Apskritai tariant, šių technologijų plėtra, lengva prieiga per išmaniuosius telefonus ir į tinklą sujungtus biuro kompiuterius tiesiog visiškai išderino daugumos

žinių darbuotojų dėmesį. 2012 m. McKinsey instituto tyrimas parodė, kad šiandien vidutinis žinių darbuotojas daugiau nei 60 proc. darbo savaitės praleidžia bendraudamas ir ieškodamas informacijos internete, o bemaž 30 proc. darbo laiko skiriama vien elektroniniams laiškamams skaityti ir į juos atsakinėti.

Toks nuolatinis dėmesio švaistymas trukdo įsigilinti – juk intelektualinis darbas neįmanomas be ilgų susikaupimo valandų. Kita vertus, šiandienos žinių darbuotojai nedykinėja. Tiesą sakant, teigia dirbą tiek pat kaip ir visada. Tai kaipgi atsiranda ta prieštara? Daug ką gali paaiškinti galimà kitokio pobūdžio veikla, visiškai priešinga sutelkties sąvokai, – paviršutiniškas darbas.

**Paviršutiniškas darbas** – tai intelekto pastangų nereikalaujančios techninės užduotys, dažnai atliekamos nesutelkus dėmesio. Paprastai tokia veikla nesukuria naujų vertybių pasaulyje, ją lengva atkartoti.

Kitais žodžiais tariant, tinklo technologijų amžiuje žinių darbuotojai linkę nesigilinti į tai, ką daro, renkasi paviršutiniškumo, mechaninio darbo alternatyvą. Jie be perstojo siuntinėja ir gauna elektroninius laiškus – it kokie maršruto parinktuvai, reguliuojantys srautus, dažnai daro pertraukas greitosiomis išsiblaškyti. Sudėtingesnės užduotys, kurias reikia nuodugniai apgalvoti (tarkime, formuoti naują verslo strategiją ar parašyti svarbią paraišką stipendijai gauti), tiesiog subyra į pavienius elementus ir tai atsiliepia kokybei. Lyg to dar nepakaktų, vis daugėja įrodymų, kad kartą pradėjęs dirbti paviršutiniškai šio įpročio taip lengvai nepakeisi. Per ilgai veikiant karštligiškai ir atsainiai, *visam laikui* prarandamas gebėjimas susitelkti.

Žurnalistas Nicholasas Carras dažnai cituojamame 2008 m. straipsnyje žurnale „Atlantic“ prisipažįsta: „Regis, internetas silpnina mano gebėjimą susikaupti ir mąstyti. Ir aš ne vienas toks.“ Ši tema išplėtota jo knygoje „Tuštuma“ (*The Shallows*), pristatytoje Pulitzerio premijai. Turbūt nenuostabu, kad norėdamas atsakingai parašyti knygą Carras persikėlė į nuošalią trobelę ir prisivertė atsijungti nuo tinklo.

Pati idėja, kad tinklo technologijos trukdo mums susikaupti ir verčia vis dažniau darbuotis paviršutiniškai, nenauja. „Tuštuma“ – viso labo pirmoji iš aibės neseniai pasirodžiusių knygų, tyrinėjančių, kaip internetas veikia mūsų smegenis ir darbo įpročius. Šią pačią temą nagrinėja ir Williamo Powerso „Hamleto „BlackBerry““ (*Hamlet's BlackBerry*), Johno Freemanio „Elektroninio pašto tironija“ (*The Tyranny of E-mail*), Alexo Soojungo-Kino Pango – „Blaška tarsi apsėdimas“ (*The Distraction Addiction*). Visi šie autoriai iš esmės sutaria: tinklo technologijos atitraukia mus nuo užduočių, kurioms būtina susikaupti, bukina gebėjimą ilgam sutelkti dėmesį.

Kadangi šie dalykai akivaizdūs, šioje knygoje nešvaistysiu laiko jiems pagrįsti. Manau, turime pripažinti, kad tinklo technologijų įtaka gebėjimui dirbti susikaupus neigiama. Taip pat nesileisiu į dideles diskusijas, kokių ilgalaikių socialinių padarinių galima tikėtis iš tokių pokyčių, – šiaip ar taip, nuomonės dažniausiai nesutampa.

Vienoje diskusijų pusėje yra technoskeptikai, pavyzdžiui, Jaronas Lanieris ir Johnas Freemanas, manantys, kad dauguma naujovių, bent dabartinių, daro žalą visuomenei. Kitai atstovauja technooptimistai, tokie kaip Clive'as Thompsonas, įsitikinę, jog jos tikrai keičia pasaulį, bet galiausiai viskas išeis į gera.



Tarkime, naudojimasis „Google“ gal ir silpnina atmintį, tačiau gebėti įsiminti  *nėra tiek būtina*, juk akimoju galime rasti internete viską, ką norime sužinoti.

Nepalaikau tokios filosofinės diskusijos nei vienos, nei kitos pozicijos. Šis klausimas mane domina kur kas pragmatiškesniu, siauresniu aspektu. Mūsų darbo kultūra darosi vis paviršutiniškesnė (kad ir kaip, gerai ar blogai, tai vertintumėte filosofiniu požiūriu). O tai atveria didžiules ekonomines ir asmenines galimybes tai mažumai, kuri supranta, kaip svarbu priešintis šiai tendencijai. Jie renkasi kitą kelią ir teikia pirmenybę sutelkčiai. Kaip tik tokia galimybe ne per seniausiai pasinaudojo jaunas finansų konsultantas iš Virdžinijos, vardu Jasonas Bennas, kurį užvaldė nuobodulys.

---

Yra daugybė būdų suprasti, kad nesate itin svarbus savo šalies ekonomikai. Jasonas Bennas aiškiai tai suvokė tapęs finansų konsultantu ir netrukus aptikęs, kad didžiąją daugumą jo darbo pareigų galima automatizuoti – pakanka greitosiomis „Excel“ sukurpto scenarijaus.

Bendrovė, pasamdžiusi Benną, rengė ataskaitas bankams, kurių specializacija – sudėtingi sandoriai. („Skamba ne itin įdomiai? Ir nebuvo itin įdomu“, – juokavo Bennas per vieną iš mūsų pokalbių.) Rankinis aibės „Excel“ lentelių duomenų apdorojimas trukdavo ištisas valandas. Pradžioje Bennui ataskaitai pabaigti prireikdavo šešeto valandų (patyrę senbuviai susidorodavo su užduotimi beveik perpus greičiau). Be abejonės, tai jo nežavėjo.

Kaip prisimena Bennas, kai jį apmokė dirbti, visas procesas atrodė griozdiškas ir imlus rankų darbo. Jis žinojo, jog „Excel“ programa turi funkciją, vadinamą makrokomanda, ir vartotojas

gali elementarias užduotis automatizuoti. Paskui perskaitė keletą straipsnių šia tema ir netrukus sudarė naują elektroninę lentelę, įtraukęs daugybę tokių makrokomandų. Taip šešių valandų rankinį darbą su duomenimis pavyko pakeisti kone vieninteliu pelės spustelėjimu. Anksčiau Bennui parašyti ataskaitą trukdavo visą darbo dieną, dabar pakakdavo mažiau nei valandos.

Bennas – sumanus vyrukas. Jis baigė elitinį Virdžinijos universitetą, įgijo ekonomisto diplomą, kaip ir daugelis jo kolegų, turėjo ambicingų karjeros planų, tačiau greitai suprato, jog jų neįmanoma įgyvendinti dirbant darbą, kuriame jo profesinius įgūdžius gali atstoti „Excel“ makrokomandos. Jo indėlis šiame pasaulyje gali būti svaresnis. Kurį laiką jis tyrinėjo situaciją ir apsisprendė: pareiškė šeimai, jog nebenori būti gyvuju elektroninės lentelės priedu, meta šį darbą ir ketina tapti programuotoju. Tiesa, kaip dažnai nutinka puoselėjant didžius planus, buvo viena kliūtis: Jasonas Bennas apie programavimą neturėjo supratimo.

Esu kompiuterijos specialistas, tad galiu patvirtinti tai, kas ir taip aišku: programuoti – sunkus darbas. Dauguma pradedančiųjų ketverius metus studijuoja koledže, kad įvaldytų pradmenis, o ir gavus pirmąjį darbą jų laukia negailestinga konkurencija dėl geriausių vietų. Jasonas Bennas tiek laiko neturėjo. Po idėjos su „Excel“ jis išėjo iš darbo finansų įmonėje ir grįžo į tėvų namus – rengtis tolesniam žingsniui. Tėvai buvo patenkinti, jog sūnus turi planą, bet nerimavo, kad viešnagė namie gali užtrukti per ilgai. Bennas turėjo išmokti sudėtingų dalykų – ir sparčiai.

Štai jis ir susidūrė su problema, kuri ne vienam žinių darbuotojui sutrukdo pasiekti svaigias karjeros aukštumas. Mokantis tokio sudėtingo dalyko kaip programavimas būtina susikaupiti – atsidėjus, neblaškamai, nes tai reikalauja didžiulės protinės

įtampos. Būtent šis poreikis atvedė Carlą Jungą į miškus prie Ciuricho ežero. Kitaip tariant, tokia užduotis reikalavo panirti į darbą visa galva. Tačiau, kaip jau sakiau, dauguma žinių darbuotojų nebemoka dirbti susikaupę, ir Bennas nebuvo išimtis.

„Aš be perstojo landžiojau į internetą ir tikrindavau elektroninį paštą. Nesusilaikydamas. Potraukis buvo neįveikiamas“, – komentavo Jasonas savo savijautą iki išeinant iš finansų įmonės. Pabrėždamas, kaip buvo sunku susikaupti, papasakojo apie vieną projektą, kurį kartą jam pavedė bendrovės vadovas. Bennas turėjo parašyti verslo planą. Jis nenutuokė, kaip tai padaryti, taigi nusprendė susirasti ir perskaityti penkis tokius planus, paskui juos palyginti, kad suprastų savo užduotį. Sumanymas geras, bet iškilo viena kliūtis: Bennas negalėjo susikaupti. Kaip pats prisipažino, būdavo, jog ištisas dienas kone visą laiką (pasak jo – 98 proc. darbo valandų) praleisdavo naršydamas internete. Šis verslo plano projektas buvo proga pasižymėti pačioje karjeros pradžioje – bet Bennas jo taip ir neparašė.

Baigdamas darbą bendrovėje Bennas puikiai suvokė, jog jam sunku susikaupti. Todėl, nusprendęs būti programuotoju, jau žinojo, jog drauge turės išmokti panaudoti visą savo protinį pajėgumą. Jis pasirinko drastišką, bet paveikų būdą: užsirakino kambaryje be kompiuterio – pasilikdamas tik vadovėlius, užrašų lapelių ir žymeklį. Juo pabraukdavo svarbias vietas programavimo vadovuose, mintis užsirašydavo ant lapelių, o paskui garsiai perskaitydavo. Pradžioje buvo nelengva išverti tas valandas be blaškančių elektroninių prietaisų, bet Bennas neleido sau rinktis: medžiagą *reikėjo* išmokti, ir jis pasirūpino, kad kambaryje nebūtų nieko, kas atitrauktų dėmesį. Laikui bėgant susikaupti darėsi vis lengviau, ir galiausiai jis nuolat praleisdavo po penketą

valandų ar ilgiau tame kambaryje be interneto, susikaupęs ir tik mokydamasis naujo sunkaus dalyko. Bennas sakėsi perskaičius kokias aštuoniolika knygų šia tema, kol jį perprato.

Po dviejų mėnesių studijų, kuriuos praleido užsirakinęs, Bennas dalyvavo „Dev Bootcamp“ stovykloje – tai intensyvūs (šimtas valandų per savaitę), sudėtingumu garsėjantys kursai, juose mokoma kurti programėles. Nagrinėdamas kursų programą jis perskaitė vieno Prinstono universiteto doktoranto prisipažinimą, jog „Dev“ – vienas iš sudėtingiausių dalykų, ką gyvenime jam yra tekę įveikti. Tačiau Bennui parengtis ir ką tik įgytas gebėjimas dirbti susikaupus padėjo pasiekti puikių rezultatų.

Kaip sakė mano pašnekovas, kai kurie žmonės atėjo į kursus nepasirengę. Jie negalėjo susitelkti, negalėjo mokytis greitai. Tik pusė studentų, pradėjusių programą kartu su Bennu, įstengė ją baigti laiku. O Bennas ne tik baigė, bet dar ir tapo geriausiu savo grupės studentu.

Dirbti susikaupus naudinga. Bennas greitai gavo programinės įrangos kūrėjo vietą San Fransisko technologijų startuolyje, kurio rizikos kapitalas siekė 25 milijonus dolerių ir kuris rinkosi geriausius. Vos prieš pusmetį, baigiant finansų konsultanto karjerą, Benno atlyginimas buvo 40 000 JAV dolerių per metus. Naujosios pareigos jam užtikrina 100 000 dolerių, ir jei tobulės įgūdžiai, suma gali ir didėti – Silicio slėnio rinkoje gero programuotojo atlyginimui beveik nėra ribų.

Bennas puikiai jautėsi naujoje vietoje, kai neseniai su juo kalbėjau. Kaip naujas ir uolus darbinės sutelkties entuziastas, jis išsinuomojo butą priešais biurą, kad galėtų ateiti anksčiau, kol dar nieko nėra, ir padirbėti neblaškomas. „Jei pasiseka, iki pirmo posėdžio ištaikau keturias valandas, per kurias galiu su-

sikaupti, – pasakojo jis. – Kartais dar būna trys ar keturios po pietų. Ir jos skirtos tik gilintis į darbą: netikrinu elektroninio pašto, neskaitau „Hacker News“ (kompiuterininkų mėgstama svetainė), tik programuuju.“ Ir tai prisipažįsta žmogus, kuris senajame darbe kone visą dieną galėdavo praleisti naršydamas. Stebėtina metamorfozė.

---

Jasono Benno istorija iliustruoja be galo svarbią pamoką: darbinė sutelktis – anaipol ne kokia nostalgiška koncepcija, išgalvota XX a. pradžios rašytojų ir filosofų. Atvirksčiai, šis gebėjimas ypač vertingas šiandien.

Yra dvi priežastys, kodėl. Pirmoji susijusi su mokymosi procesu. Mūsų informacinė ekonomika priklauso nuo sudėtingų sistemų, kurios greitai keičiasi. Tarkime, kai kurių Benno išmoktų programavimo kalbų prieš dešimt metų nė nebuvo, o dar po dešimties jos greičiausiai bus pasenusios. Lygiai taip pat žmonės, atėję į rinkodaros sritį XX a. paskutinį dešimtmetį, tikriausiai neišsivaizdavo, kad šiandien turės įvaldyti skaitmeninę analizę. Taigi norint išsaugoti savo vertę šiandienos ekonomikoje svarbu įgusti greitai mokytis sudėtingų dalykų. Ši užduotis reikalauja įsigilinti į darbą. Neišsiugdę šio gebėjimo greičiausiai nespėtume įkandin nuolat tobulėjančių technologijų.

Antroji priežastis – nevienareikšmiai skaitmeninės interneto revoliucijos padariniai. Viena vertus, jei sukuriate ką naudingo, galite pritraukti beveik beribę auditoriją (ar darbdavių, ar vartotojų), vadinasi, ir gauti kur kas didesnę atlygį. Tačiau jei produktas bus pusėtinai, pakliūsite į bėdą: jūsų vartotojams visai paprasta internetu rasti geresnę alternatyvą. Kas bebūtumėt – programuotojas, rašytojas ar rinkodarininkas, konsultantas ar

verslininkas, – jūsų situacija panaši į Jungo, bandančio varžytis su Freudu. Arba – į Jasono Benno, besistengiančio prasimušti prestižiniame startuolyje. Jei norite sučiuopti sėkmės paukštę, jūsų produktas turi būti geriausias, kokį tik begalite sukurti. Tačiau į tokią užduotį reikia įsigilinti.

Didėjantis darbinės sutelkties poreikis – naujas reiškinys. Pramoninės ekonomikos laikais egzistavo menkai kvalifikuotas darbas ir kategorija profesionalų, kuriems sutelktis darbe buvo gyvybiškai svarbi. Bet dauguma darbuotojų galėjo puikiai išsiversti ir be šio gebėjimo, net nesukti galvos, ar reikia jį ugdyti. Jiems mokėjo už mygtukų spaudymą – ir dešimtmečius jų veikla per daug nesikeitė. Tačiau šiuo, pereinamuoju į žinių ekonomiką, laikotarpiu vis daugiau žmonių dirba su žiniomis susijusį darbą, taigi gebėjimas susitelkti tampa svarbiausiu veiksnium, net jei dauguma to dar nesuprato. Kitaip tariant, gebėjimas dirbti susikaupus nėra savo reikšmės netekę senamadžiai žodžiai. Atvirkščiai, šis įgūdis itin svarbus visiems, norintiems žengti į priekį globalios ir konkurencinės žinių ekonomikos sąlygomis. Juk ji pasirengusi sukramtyti ir išspjauti bet kurį, neatidirbantį už savo duonos kąsnį. Tikrasis atlygis laukia ne tų, kurie gerai moka naudotis feisbuku (paviršutiniška užduotis, kurią lengvai gali atlikti bet kas), o tų, kas gali kurti modernias paskirstytąsias sistemas, valdančias, tarkime, kad ir feisbuką (be abejonės – sudėtingas uždavinys, kurį gali įveikti ne kiekvienas). Darbinė sutelktis yra taip svarbu, kad, pasak verslo knygų autoriaus Erico Barkerio, šį gebėjimą galime vadinti XXI amžiaus *supergalia*.

---

Plėtojame dvi sampratas: gebėjimo dirbti susikaupus stoka vis labiau juntama ir jo vertė vis didėja. O apibendrinant galima

nusakyti mintį, kuri ir yra viso ko, kas toliau dėstoma šioje knygoje, pagrindas.

**Darbinės sutelkties prielaida.** Atsidėti, įsigilinti atliekant darbus gebama vis *rečiau* ir nepaviršutiniškumo vertė ekonomikoje vis *didėja*. Vadinasi, sėkmė lydės tą mažumą, kuri įstengs šį gebėjimą išsiugdyti ir jį taikyti profesinėje veikloje.

Šia knyga siekiama dviejų tikslų, ir kiekvienam iš jų skirta sava dalis. Vienas, išdėstytas pirmojoje, – įtikinti jus, kad darbinės sutelkties prielaida teisinga. Kitas siekis, kuriam ir skirta antroji dalis, – išmokyti jus pasinaudoti situacija, lavinti protą ir keisti savo profesinius įpročius, kad sutelktis darbui taptų karjeros alfa ir omega. Tačiau prieš pereidamas prie išsamesnio dėstymo norėčiau trumpai paaiškinti, kaip pats tapau tokiu uoliu šio požiūrio entuziastu.

---

Dešimt metų ugdžiausi gebėjimą įsigilinti į sunkius dalykus. Iš kur toks susidomėjimas? Esu teorinės informatikos specialistas, rengiau savo daktaro disertaciją garsiojoje Masačusetso technologijos instituto Skaičiavimų teorijos grupėje. Tokioje profesinėje aplinkoje gebėjimas susikaupti buvo laikomas itin svarbiu.

Visą tą laiką aš dirbau aspirantų kabinete, o tame pačiame aukšte sėdėjo ypatingas žmogus, MacArthuru, vadinamosios genijaus, stipendijos laimėtojas, profesorius, kurį institutas pakvietė dirbti nė nesulaukusį dvidešimt vienerių – oficialiai dar negalėjo nusipirkti alkoholio, o jau skaitė paskaitas. Neretai jį galėjai aptikti bendrojoje salėje, išmeigusį akis į interaktyviąją lentą, jį supdavo grupė studentų, tylomis įsitaisiusių šalia ir ati-

džiai žiūrinių ten pat. Ir taip ištisom valandom. Išeidavau pietauti – jie sėdėdavo. Grįždavau – ir vėl juos rasdavau. Susisiekti su šiuo profesoriumi labai sunku. Jo nerasi tviteryje, ir jei tavęs nepažįsta, greičiausiai neatsakys į elektroninį laišką. Pernai jis paskelbė šešiolika straipsnių.

Visa mano studijų metų atmosfera bylojo apie sutelkties svarbą. Nenuostabu, kad netrukus ta mintis persmelkė ir mane. Mano draugų ir daugybės žurnalistų bei agentų, su kuriais dirbau rašydamas knygas, nusivylimui, niekada neturėjau paskyros nei feisbuke, nei tviteryje, nei kituose socialiniuose tinkluose, tik rašau asmeninį tinklaraštį. Nenaršau internete, o naujienas dažniausiai sužinau iš NPR – Nacionalinio visuomeninio radijo – transliacijų ir iš „Washington Post“ – laikraštį man atneša tiesiai į namus. Mane taip pat sunku pasiekti: asmeninėje svetainėje nėra elektroninio pašto adreso, o iki 2012 m. net neturėjau išmaniojo telefono (žmona tuo metu laukėsi ir iškėlė ultimatumą: iki mūsų sūnaus gimimo privalai įsigyti telefoną, kad *būtų galima prisiskambinti*).

Mano pomėgis dirbti susikaupus irgi davė vaisių. Baigęs universitetą, per dešimt metų išleidau keturias knygas, apgyniau daktaro disertaciją, parašiau recenzuojamų mokslo straipsnių – jie buvo puikiai įvertinti, – mane pakvietė kaip etatinį profesorių dėstyti Džordžtauno universitete. Visų šių reikšmingų rezultatų pavyko pasiekti nepervargstant: retai kada užsisėdėdavau kabinete po penktos ar šeštos vakaro ir nedirbau savaitgaliais.

Dirbti pagal tokį įtemptą grafiką buvo įmanoma, nes aš labai pasistengiau pašalinti iš savo gyvenimo nereikšmingus dalykus ir dariau viską, kad kuo efektyviau panaudočiau sutauptą laiką. Visuomet kruopščiai apgalvodavau darbus, į kuriuos turiu įsigi-



linti, – tai pagrindinė dienos veikla; o smulkius, paviršutiniškus reikalus, kurių niekaip negalėdavau išvengti, paskirstydavau nedidelėmis porcijomis į antrąjį ar trečiąjį planą. Paaiškėjo – dirbant nepertraukiamai ir atsidėjus, trijų keturių darbo valandų per dieną ir penkių dienų darbo savaitės visiškai pakanka, kad pasiektum įspūdingų rezultatų.

Buvo ir kitų, nesusijusių su karjera, privalumų. Vakare grįžęs namo paprastai nesėdu prie kompiuterio iki kito ryto, naujos darbo dienos (išimtį galiu padaryti nebent tinklaraščio įrašams, juos mėgstu rašyti, kai užmiega vaikai). Dauguma įpratę elgtis kitaip – nuolatos tikrinti darbinį elektroninį paštą ar žvilgčioti, kas naujo socialiniuose tinkluose. Aš, gebėdamas atsiriboti nuo interneto, galiu vakarais būti su žmona bei sūnumis ir perskaičiuoti daugybę knygų – nors esu labai užimtas dviejų vaikų tėtis!

Apskritai kalbant mano gyvenime beveik nesama blaškiančių veiksnių. Ir kaip tik dėl to sumažėja nuolatinė psichologinė įtampa, kuri, kaip koks foninis gaudesys, regis, vis labiau skverbiasi į daugumos žmonių kasdienybę. Aš puikiai jaučiuosi nuobodžiaudamas, ir šis gebėjimas gali būti stebėtinai naudingas – ypač tingų vasaros vakarą Vašingtone, klausantis, kaip per radiją pamažu įsibėgėja beisbolo transliacija: žaidžia „Nationals“ komanda.

---

Šioje knygoje pamėginau suformuluoti ir paaiškinti savo poreikį gilintis, o ne plaukti paviršiumi, ir išsamiai aprašyti konkrečias strategijas, padėjusias man įgyvendinti šį principą. Galbūt sekant mano pavyzdžiu ir jums pavyks pertvarkyti savo gyvenimą išsiugdžius gebėjimą tikslingai susitelkti darbui. Bet tai – tik dalis priežasčių. Be kita ko, noriu pats dar geriau įsigilinti į šią

sampratą, kad galėčiau toliau tobulintis šioje srityje. Kai perpratau darbinės sutelkties svarbą, ėmė šypsotis sėkmė, reikalai klostosi puikiai, bet žinau, kad dar nepanaudojau visų savo galimybių kurti vertę turinčius produktus. Įgudę laikytis knygoje pateikiamų rekomendacijų ir taisyklių, galiausiai džiaugsitės sėkme. Patikėkite, aš irgi einu tuo pačiu keliu – be gailesčio atmesdamas nereikšmingus ir lėkštus dalykus, visomis išgalėmis siekdamas kryptingos sutelkties. (Kaip man sekasi, sužinosite perskaitę knygos išvadas.)

Užsimojęs sukelti perversmą psichiatrijoje, Carlas Jungas pasistatydino namą miške. Bolingeno bokšte niekas jam netrukde mąstyti susikaupus; ir būtent šis talentas leido mokslininkui pasiekti tokių stulbinamų naujovių, kurios pakeitė pasaulį. Tolesniuose puslapiuose mėginsiu įtikinti jus prisidėti ir kartu su manimi statyti savus Bolingeno bokštus; tai reiškia – gebėti kurti ką nors vertingo pasaulyje, kuriame vis labiau karaliauja blaška. Ir suprasti tiesą, kurią išpažino darbščiausi, kūrybingiausi, įtakingiausi istorijos veikėjai: „Gyventi susikaupus – tai gyventi deramai.“

## Atsisakykite socialinių tinklų

Rašytojas, skaitmeninės žiniasklaidos konsultantas Baratunde'as Thurstonas 2013 m. ryžosi eksperimentui: dvidešimt penkioms dienoms pasitraukti iš interneto. Jokio feisbuko, jokio tviterio, jokio „Foursquare“ (už naudojimąsi šia mobiliąja programėle 2011 m. net įgijo vietos mero titulą\*) ir net netikrindavo elektroninio pašto. Jam reikėjo pertraukos. Baratunde'as, kaip apskaičiavo pats, per metus iki šio eksperimento išsiuntė daugiau kaip 59 000 laiškų iš „Gmail“ pašto dėžutės ir paskelbė per pusantro tūkstančio pranešimų feisbuke, o draugai jį vadino žmogumi, turinčiu daugiausia interneto ryšių pasaulyje... Tačiau, kaip sakė pats Thurstonas, pasijuto visiškai išsekęs. Pervargęs. Nusikamavęs. Leisgyvis.

Savo eksperimentą jis aprašė „Fast Company“ žurnale, straipsnyje (publikacija net buvo anonsuota viršelyje), ironiškai pavadintame „#IšJungti“ (*#UnPlug*). Autorius sakosi gana greitai pripratęs gyventi be tinklo. Baigiantis pirmajai savaitei ramus kasdienio gyvenimo tempas nebeatrodė toks keistas, pats

---

\* Užėję į bet kurią kavinę ar kitą panašią įstaigą – kino teatrą, restoraną – registruojatės „Foursquare“, kur esą. Už kiekvieną apsilankymą įgyjate taškų bei galimybę pelnyti lankomos vietos mero titulą.

Baratunde'as mažiau jaudinosi praleisias kokias naujienas ir suprato vis dar esąs gyvas, nors ir nesidalija savo būties įrodymais internete. Thurstonas ėmė leistis į pokalbius su nepažįstamais asmenimis. Mėgavosi maistu, jo nefotografuodamas ir neįkeldamas į instagramą. Nusipirko dviratį (pasak jo, paaiškėjo, kad važiuoti kur kas lengviau, jei tuo pat metu nemėgini peržvelgti tviterio). Ir, kaip skundėsi pats, laikas be tinklo baigėsi per greitai. Bet Thurstono laukė jo valdomi startuoliai ir knygos, kurias reikėjo reklamuoti, taigi po dvidešimt penkių dienų norom nenorom teko grįžti prie interneto. Baratunde'o Thurstono eksperimentas gerai apibendrina du svarbius momentus, nusakančius mūsų visuomenės požiūrį į socialinius tinklus (feisbuką, tviterį, instagramą) ir informacinius pramoginius tinklalapius, tokius kaip „Business Insider“ ir „BuzzFeed“. Dvi pastarąsias internetinių dėmesio blaškiklių kategorijas toliau vadinsiu vienu vardu – tinklo technologijomis. Pirma, mes vis geriau suprantame, kad jos skaido dėmesį ir silpnina gebėjimą koncentruotis. Šis faktas veikia nedidelį diskusijų; visi tai jaučiame. Su šia problema susiduria aibė įvairių žmonių, tačiau ji ypač aktuali tiems, kas stengiasi pagerinti darbinės sutelkties įgūdžius. Ankstesniame skyriuje aprašiau kelias strategijas, galinčias padėti susitelkti. Tačiau jei elgiatės panašiai kaip Baratunde'as Thurstonas iki eksperimento, vadovautis jomis bus kur kas sunkiau – kai kasdieniame gyvenime toną duoda blaškančios programėlės ir naršyklės skirtukai, nelengva tikėtis, kad laikas, skirtas treniruotėms, nusvers jų poveikį. Mūsų valios ištekliai riboti, ir kuo daugiau dėmesio atitraukia gundančios technologijos, tuo sunkiau jį sutelkti kuriai nors išties svarbiai temai. Vadinas, siekdami įgusti profesionaliai susitelkti turite susi-

gražinti savojo laiko ir dėmesio kontrolę, kurią iš jūsų taikosi pasiglemžti visas šis pramogų srautas.

Prieš pradėdami kovoti su blaška, turime kaip reikiant išžvalgyti mūsų lauką. Ir štai proga pakalbėti apie antrąjį momentą, kurį pabrėžia Baratunde'o Thurstono istorija: šiandien žinių darbuotojai visiškai nepajėgūs svarstyti tinklo technologijų ir dėmesio problemos. Pats Thurstonas, priblokštas, kiek laiko atima tos technologijos, terado vienintelę išeitį – visiškai (nors ir laikinai) atsisakyti interneto. Mūsų šiandienos kultūroje vis populiarsnė tampa mintis, jog griežtas sprendimas – atostogos nuo interneto\* yra vienintelė alternatyva, padedanti atsispirti blaškančių socialinių tinklų bei informacinių pramoginių tinklalapių įtakai.

Tokia išeitis, numatanti tik dvi galimybes, turi vieną trūkumą: abu variantai pernelyg teoriniai, kad būtų naudingi. Mintis visiškai atsisakyti interneto, be abejonės, daugumai žmonių sudėtinga ir neįgyvendinama (nebent esate žurnalistas, rašantis straipsnį apie dėmesio blašką). Vargu ar kas išties ryšis sekti Baratunde'o Thurstono pavyzdžiu – nūdienos sąlygomis tai tiesiog neįmanoma. Štai todėl mes ir priimame tik vienintelę iš dviejų alternatyvų – laikome blašką neišvengiamą. Net ir pats Thurstonas, daug atradęs ir supratęs per savo atostogas nuo interneto, eksperimentui pasibaigus netrukus

---

\* Reikia pasakyti, kad atostogos nuo interneto – ne tas pats, kas interneto šabas, minėtas skyriuje, skirtame antrai taisyklei. Pastarasis metodas siūlo kartkartėmis trumpai ilsėtis nuo interneto (paprastai – per vieną iš savaitgalio išėjinių dienų), o atostogos nuo interneto – ilgas, nepertraukiamas periodas neprisijungiant prie tinklo, trunkantis kelias savaites, kartais – ir ilgiau.

vėl grįžo gyventi kaip gyvenęs neatsidėdamas sutelkčiai. Kai pradėjau rašyti šį skyrių, buvo praėję vos šeši mėnesiai po jo straipsnio publikacijos „Fast Company“. Šio periodo pakako, kad neva persiauklėjęs interneto gerbėjas grįžtų prie senų įpročių – parašyti gerą tuziną tviterio žinučių per kelias valandas vos pabudus.

Taisyklė, apie kurią rašau toliau, teikia galimybę nebesirinkti tik iš dviejų variantų ir siūlo trečią – pripažinti, kad tinklo technologijos iš principo nėra blogis, o kai kurios iš jų net gali būti labai svarbios siekiant sėkmės ir pasitenkinimo. Tačiau *drauge reikia suprasti*, jog privalu labai griežtai riboti vienos ar kitos svetainės galimybės kėsintis į jūsų laiką ir dėmesį (ką jau kalbėti apie asmeninius duomenis). Ir, be abejonės, daugumai reikia kur kas rečiau naudotis tomis technologijomis. Kitaip tariant, neraginu jūsų visiškai atsisakyti interneto kaip Baratunde'as Thurstonas, 2013 m. išjungęs ryšį dvidešimt penkioms dienoms. Tik siūlau nesinaudoti interneto komunikacijos galimybėmis taip be proto intensyviai ir padrikai, kaip tai darė jis (juk toks beatodairiškas komunikavimas ir paskatino imtis šio griežto eksperimento). Jei norite išmokti dirbti susikaupę, turite padaryti viską, kad rastumėte aukso vidurį.

---

Pirmas žingsnis į tai – suprasti, kad dauguma interneto vartotojų priima sprendimus pernelyg nesvarstydami. Aš jį suvokiau 2013 m. rudenį, rašydamas straipsnį, kuriame aiškinau, kodėl neturiu feisbuko paskyros. Straipsnio tonas nebuvo kaltinamasis, tačiau daugelis skaitytojų puolė gintis ir rašė teisindamiesi, *kodėl* jiems patinka šis socialinis tinklas. Štai keli tokių pasiteisinimų pavyzdžiai:

- „Į feisbuką mane pirmiausia atviliojo pramogos. Galiu matyti, ką veikia mano draugai, dalytis juokingomis fotografijomis, tuoj pat komentuoti.“
- „[Kai] tik užsiregistravau, [nė pats nežinojau], kodėl... tiesiog smalsumo vedamas prisijungiau prie forumo, kurio dalyviai rašė trumpus fantastinius apsakymus. [Dalyvaudamas jo veikloje] pradėjau geriau rašyti ir radau daug gerų bičiulių.“
- „[Naudojuosi] feisbuku, nes čia randu daugelį tų, su kuriais mokiausi vidurinėje mokykloje.“

Štai kas mane nustebino skaitant šiuos atsiliepimus (jie tipiškai, atrinkti iš daugybės kitų, gautų pasirodžius straipsniui): jie išsako ne itin reikšmingus dalykus. Šventai tikiu, kad pirmasis komentatorius randa feisbuke pramogų, bet lygiai taip pat manau, kad linksmybių nestokojo ir prieš sukurdamas paskyrą socialiniame tinkle. Be to, galiu lažintis, kad šis vartotojas sėkmingai atsikratys nuobodulio net jei feisbukas staiga nustos veikęs. Socialinis tinklas geriausiu atveju papildė daugybę iki tol buvusių pramogų dar viena galimybe (ir gana vidutiniška).

Kitas skaitytojas mini, kad rašytojų forume rado bičiulių. Nė kiek neabejoju, tačiau galima spėti, kad tokios draugystės nerimtos, juk remiasi susirašinėjimu trumpomis žinutėmis kompiuterių tinkle. Tokie paviršutiniški ryšiai – nieko bloga, bet kažin ar jais remiasi šio vartotojo socialinis gyvenimas. Panašiai ir dėl komentatoriaus, vėl atradusio savo mokyklos draugus: tai džiugina ir pajvairina gyvenimą, bet vargu ar šie žmonės jo aplinkoje svarbiausi, o bendravimas su jais suteikia daugiausia pasitenkinimo.