

Įžanga

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 pasivaikščiavimams 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 veiksmų, 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.

Gilus darbas – tai išsivadavus nuo blaškos susitelkti į profesinę veiklą taip, kad pažintiniai gebėjimai atsiskleistų kiek begali. Tik tokiomis pastangomis sukuriamos naujos vertybės, ugdomi jgdžiai. 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 „gilus darbas“ – 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 klovėsi. 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 ragą.

Grižkime 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 atsirbojęs 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 Harį 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 ištis aš, bet, bijau, jūs ne itin dažnai mane išgirsite, nes šiuo metu man nėra nieko svarbiau už rašiklį ir popierių.“

Kalbant apie gilų darbą nepakanka apsiriboti tik istoriniais pavyzdžiais ar technofobijos atvejais. Ne paslaptis, kad „Microsoft“ kompanijos generalinis direktorius Billas Gatasas 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“ Gatasas 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 ši 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 ... teiseitų pluoštas elektroninių laiškų, kuriuos išsiuntinėčiau pavieniams žmonėms.“



Pabrėžti, kiek daug įtakingų ir garsių žmonių vertina gilų darbą, 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, nebemoka 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 intelektinis 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 nereikalaujanti 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 nuodugnai 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 išplėtotą jo knygoje „Seklumas“ (*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. „Seklumos“ – 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 akimoku 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 galimy-

bes tai mažumai, kuri supranta, kaip svarbu priešintis šiai tendencijai. Jie renkasi kitą kelią ir teikia pirmenybę sutelkčiai. Kaip tik tokia galimybė 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 gyvuojū 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 susikaupti – atsidėjus, neblaškomai, 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 neparasė.

Baigdamas darbą bendrovėje Bennas puikiai suvokė, kad 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 ištvirti 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 perskaitęs kokias aštuoniolika knygų šia tema, kol ją perprato.

Po dviejų mėnesių studijų, kuriuos praleido užsirakinęs, Bennis dalyvavo „Dev Bootcamp“ stovykloje – tai intensyvūs (šimtas valandų per savaitę), sudėtingumu garsėjantys kursai, juose mokoma kurti programėles. Nagrinėdamas kursų programą jis perskaitė vieno Prinštono universiteto doktoranto prisipažinimą, jog „Dev“ – vienas iš sudėtingiausių dalykų, ką gyvenime jam yra tekę įveikti. Tačiau Bennui pasiruošimas ir ką tik įgytas gebėji-

mas 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 gilus darbo 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 susikaupti, – 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 programuoju.“ Ir tai prisipažįsta žmogus, kuris senajame darbe kone visą dieną galėdavo praleisti naršydamas. Stebėtina metamorfozė.



Jasono Benno istorija iliustruoja be galo svarbią pamoką: gilus darbas – anaip tol ne kokia nostalgiška koncepcija, išgalvota XX a. pradžios rašytojų ir filosofų. Atvirkščiai, šis gebėjimas ypač vertingas šiandien.