

Sissejuhatus

Šveitsis Sankt Galleni kantonis Zürichi järve põhjakalda lähistel asub küla nimega Bollingen. 1922. aastal valis psühhiaater Carl Jung selle koha välja, et luua sinna paik eemaletõmbumiseks. Algul ehitas ta sinna tavalise kahekordse kivimaja ja nimetas selle Torniks. Pärast naasmist India reisilt, kus ta oli lähemalt tutvunud kodusesse meditatsiooniruumide ehitamise kombega, laiendas ta hoonet ja lisas sinna ka privaatsed kabineti. „Selles toas olen ma täiesti omapead,“ selgitas Jung selle ruumi olemust. „Kannan võtit kogu aeg endaga kaasas; ilma minu loata ei tohi keegi teine tuppa siseneda.“

Ajakirjanik Mason Currey andis oma raamatus „Daily Rituals“ („Igapäevased rituaalid“) paljude Jungi käsitlevate allikate põhjal üksikasjaliku ülevaate sellest, millised olid psühhiaatri Tornis töötamise harjumused. Currey kirjelduste järgi tõusis Jung igal hommikul kell seitse ja veetis pärast korralikku hommikusööki kaks tundi töötoas segamatult kirjutades. Pärastlõuna saatis Jung sageli mööda mediteerides või ümberkaudes looduses pikki jalutuskäike tehes. Tornis ei olnud elektrit ning päeva õhtusse jõudes andsid valgust õlilampid ja sooja kamin. Kell kümme õhtul heitis Jung magama. „Selles tornis kogetud puhkus ja taastumine tundusid algusest peale väga intensiivsed,“ ütles Jung.

Ehkki tundub ahvatlev mõelda Bollingeni Tornist kui puhkuse veetmise paigast, on Jungi tolle aja töist tegevust silmas pidades üsna selge, et järveäärne maja ei olnud ehitatud töö eest põgenemiseks. Aastal 1922, mil Jung paiga ostis, ei saanud ta endale puhkust lubada. Kõigest aasta varem, 1921, oli ilmunud ta „Psühholoogilised tüübid“, mõjukas teos, milles ta andis kindla kuju juba pikemat aega idanenud hulgalistele lahkarvamustele tema mõtteviisi ning ta endise sõbra ja mentori Sigmund Freudi ideede vahel. 1920. aastail oli Freudiga mitte nõustuda julge samm. Et oma raamatu seljatagust kindlustada, pidi Jung hoidma vaimu virge ning kirjutama arvukalt nutikaid artikleid ja raamatuid, mis toetaksid ja arendaksid analüütilist psühholoogiat – just nii hakati Jungi uut mõttesuunda edaspidi nimetama.

On selge, et loengud ja konsultatsioonid hoidsid Jungi Zürichis väga tegusana. Sellest tegususest talle rahuloluks siiski ei piisanud. Jung soovis muuta meie arusaamist alateadvusest, ja selleks vajab ta sügavamat, hoolikamat mõttetööd, kui tormakas linnaelu seda võimaldas. Jung ei kolinud Bollingeni mitte tööelu eest põgenemiseks, vaid hoopis selle edendamiseks.

Carl Jungist kujunes üks 20. sajandi mõjuvõimsamaid mõtlejaid. Nii-sugusel edul on kahtlemata palju põhjusi. Minu raamatu seisukohast on aga kõige huvitavam üks Jungi oskusi, millele ta oli pühendunud ja mis mängis tema saavutustes päris kindlasti kesksel rollil.

Süvenenud töötamine: professionaalne tegevus, mida tehakse segamatu keskendumise staadiumis ning mis sunnib tegutsema kognitiivsete võimete maksimumi piiril. Sellised pingutused loovad uusi väärtusi, suurendavad oskusi ning neid on raske korrata.

Süvenenud töötamine on vajalik, et pigistada inimese intellektuaalsetest võimetest välja viimnegi väärtusepiisk. Aastakümnete jooksul nii psühholoogias kui ka neuroteaduses tehtud uuringute põhjal teame nüüdseks, et süvenenud töötamisega kaasnev vaimne pingutus on vajalik ka inimese võimete arendamiseks. Teisisõnu, süvenenud töötamine oli just sedalaadi pingutus, mida vajati 20. sajandi algusaastail, et paista silma kognitiivselt nii nõudlikul alal nagu akadeemiline psühhiaatria.

Mõiste „süvenenud töötamine“ on minu välja mõeldud¹ ning küllap poleks Carl Jung seda kasutanud, kuid tema tegevus tol ajajärgul oli just niisugune nagu inimesel, kes on tuttav süvenenud töötamise põhimõttega. Jung ehitas metsa kivist torni, et edendada süvenenud töötamist oma kutse-elus – ülesanne, mis nõudis aega, energiat ja raha. Pealegi ei lasknud see tal tegelda pakilisemate toimingutega. Nagu kirjutab Mason Currey, võtsid korrapärased Bollingenis käigud Jungilt vähemaks aega, mille ta muidu veetnuks kliinilist tööd tehes. „Ehkki Jungil oli tuge vajavaid patsiente hulganisti, ei peljanud Jung aega maha võtta.“ Süvenenud töötamine, mille esikohale seadmine oli kahtlemata keeruline, oli Jungi maailma muutmise eesmärgi seisukohast otsustava tähtsusega.

Tõepoolest, kui uurida lähemalt teiste mõjukate isikute elulugusid, seda nii lähemast kui ka kaugemast ajaloost, võib näha, et neid ühendab süvenenud töötamine. Juba enne Jungi töötas näiteks 16. sajandil elanud esseist Michel de Montaigne eraraamatukogus, mille laskis sisse seada Prantsusmaal asuva lossi lõunatorni, ning Mark Twain kirjutas suurema osa raamatust „Tom Sawyeri seiklused“ aiamajakeses New Yorgi osariigis Quarry Farmis, kus ta perega suvitas. Twain töötas elumaja tegevustest nii eraldatuna, et söögiaegadele tähelepanu juhtimiseks pidi perekond sarve puhuma.

Tänapäevale lähemale liikudes võtkem näiteks stsenaarist ja režissöör Woody Allen. 44 aasta jooksul, 1969–2013, kirjutas ja lavastas

1 Ingl *deep work* – „sügav töö“. – Toim.

Woody Allen 44 filmi, mis esitati 23 korda Oscari kandidaadiks – täiesti absurdne kunstilise loovuse määr. Sel ajal tal arvutit polnudki ning kogu kirjatöö tegi ta ära Saksa kirjutusmasinaga Olympia SM3, vabana elektroonilistest segajatest. Samamoodi nagu Allen ei kasuta arvutit ka Peter Higgs, teoreetiline füüsik, kes teeb oma tööd niivõrd sügavas eralduses, et pärast tema kuulutamist Nobeli auhinna laureaadiks ei suutnud ajakirjanikud teda kuidagi kätte saada. J. K. Rowling küll *kasutab* arvutit, kuid on teada, et Harry Potteri sarja kirjutamise ajal hoidis ta sotsiaalmeediast eemale, hoolimata sellest, et just tollesse aega jäi selle tehnoloogia kiire tõus ja populaarsuse kasv avaliku elu tegelaste hulgas. 2009. aasta sügisel, mil kirjanik töötas „Ootamatu võimaluse“ kallal, tegid Rowlingu töötajad talle Twitteri konto, kuid esimese pooleteise aasta jooksul jäi tema ainsaks säutsuks „See olen päriselt mina, kuid te ei kuule minust paraku kuigi tihti, sest hetkel on minu prioriteet pliiats ja paber“.

Süvenenudtöötamineei ole muidugi omanemitteainult ajaloolistele isikutele või tehnofobidele. Teadaolevalt võtab Microsofti juht Bill Gates kaks korda aastas ette mõttenädalaid, mille käigus tõmbub tagasi (sageli järveäärsesse majakesse) ning tegeleb ainult lugemise ja suurte mõtete mõtlemisega. Just ühel 1995. aasta mõttenädalal kirjutab Gates kuulsa memo „Internet Tidal Wave“ („Interneti tõusulaine“), mille peale Microsofti tähelepanu pöördus alustavale ettevõttele Netscape Communications. Paradoksaalsel kombel on elektrooniliselt peaaegu võimatu saada kätte Neal Stephensoni, tunnustatud küberpungiautorit, kes aitab panna aluse levinud arusaamale interneti-ajastust – tema kodulehelt ei leia meiliaadressi, sealt võib üksnes lugeda kirjutist selle kohta, miks ta meelega nii kehv sotsiaalmeedia kasutaja on. „Kui ma saan korraldada oma elu nii, et mul on palju pikki järjestikuseid segamatuid ajajärke, siis saan kirjutada romaane. [Kui mind aga segatakse palju] mis siis tuleb selle asemele? Romaani asemel, mis jääb alles pikaks ajaks .. on hunnik üksikisikutele saadetud e-kirju.“

On oluline rääkida süvenenud töötamisest kui paljusid mõjukaid isikuid ühendavast joonest, kuna see on teravas vastuolus sellega, kuidas käitub enamik moodsa aja teadmustöötajaid – inimesed, kellel on väga kiiresti hakanud ununema süvitsi minemise väärtus.

Põhjus, miks teadmustöötajatel hakkab kaduma hea suhe süvenenud töötamisega, on üsna ilmselge: võrgustumistehnoloogia. Tege- mist on laia kategooriaga, mis hõlmab sideteenuseid, nagu e-kirju ja SMS-e, sotsiaalmeediavõrgustikke, nagu Twitterit ja Facebooki, ning infomeelelahutuslehtede, nagu Buzzfeedi ja Redditi sädelevat sasi- pundart. Kõigi nende esiletõus, lisaks veel pidev ligipääs neile nuti- telefonide ja internetiga ühendatud kontoriarvutite kaudu on killustan- nud suure osa teadmustöötajate tähelepanust. McKinsey 2012. aastal tehtud uuring näitas, et keskmine teadmustöötaja veedab üle 60% oma tööajast elektroonilise suhtluse ja internetiotsingutega ning ainuüksi e-kirjade lugemisele ja neile vastamisele kulub ligi 30% töö- päevast.

Sedalaadi killustunud tähelepanu ei aita kaasa süvenenud töö- tamisele, milleks on vaja pikki segamatu mõtlemise ajavahemikke. Samal ajal ei tegele praegused teadmustöötajad sugugi logelemisega. Vastupidi, nad kinnitavad, et nende elu on kiirem kui kunagi varem. Mis siis selgitab niisugust vastuolu? Paljut on võimalik seletada ühe teistlaadi pingutusega, mis kujutab endast süvenenud töötamise põhi- mõtte vastandit.

Pinnapealne töötamine: kognitiivselt vähenõudlikud, logistilist laadi ülesanded, mida täidetakse sageli hajunud tähelepanuga. Need tegevused ei loo tavaliselt maailma jaoks mingit uut väärtust ja neid on lihtne korrata.

Teisisõnu – võrgustumisajastul asendavad teadmustöötajad süvenenud töötamise üha enam pinnapealse alternatiiviga, saates ja saades pidevalt e-kirju nagu inimruuterid ning katkestades oma tööd sagedate kiirete kõrvalepõigetega. Suuremad ettevõtmised, mille edukus oleneb süvenenud töötamisest, näiteks nagu uue äristrateegia koostamine või olulise granditaotluse kirjutamine, killustatakse hajunud tähelepanuga sooritatud sööstudeks, mille tõttu kannatab aga kvaliteet.

Süvitsi tehtava töö jaoks teeb asja hullemaks veel see, et üha enam leiab kinnitust tõsiasi, mille kohaselt ei ole kord juba toimunud nihet pinnapealse poole sugugi nii lihtne tagasi pöörata. Kui veeta piisavalt pikalt aega palavikulises pinnapealses tegevuses, ei ole inimene enam *kunagi* võimeline taastama süvenenud töötamise võimet. „Mulle tundub, et internet kärbib kildhaaval minu keskendumis- ja juurdlemisvõimet .. ja ma ei ole sugugi ainus,“ tunnistas ajakirjanik Nicholas Carr 2008. aastal ajakirja *The Atlantic* palju tsiteeritud artiklis. Carr laiendas oma väidet raamatus „Triiv madalikule“ (eesti k 2012), millest sai üks Pulitzeri auhinna finaliste. Üsna kohaselt kolis Carr raamatu kirjutamise ajaks metsamajakesse ning sundis end maailmast eralduma.

Arusaam sellest, et võrgustumisvahendite tõttu nihkub meie töö sügavast pinnapealse poole, ei ole sugugi uus. „Triiv madalikule“ oli lihtsalt esimene paljudest hiljuti ilmunud raamatutest, mis uurivad interneti mõju meie ajule ja tööharjumustele. Nende seas on näiteks William Poweri „Hamlet’s BlackBerry“ („Hamleti BlackBerry“), John Freemani „The Tyranny of E-mail“ („E-kirjade türannia“) ja Alex Soojung-Kin Pangi „The Distraction Addiction“ („Sõltuvus tähelepanu hajutajatest“), mis kõik on põhimõtteliselt ühel meelel selles, et võrgustumine häirib pikemat süvenemist nõudvat tööd, vähendades samal ajal meie keskendumisvõimet.

Seega, tõendusmaterjal on olemas ning oma raamatus ei hakka ma kinnituste otsimisele enam rohkem aega kulutama. Loodetavasti

võime lähtuda eeldusest, et võrgustumistehnoloogia mõjutab negatiivselt süvenenud töötamise võimet. Jätan ka avamata diskussiooni selle muutuse pikemaajalisest mõjust ühiskonnale, kuna selleteemalised argumendid kipuvad tekitama ületamatuid vastuolusid. Ühel pool on sellised tehnoloogiaskeptikud nagu Jaron Lanier ja John Freeman, kes kahtlustavad, et paljud võrgustumistööriistad – vähemalt praegusel kujul – on ühiskonnale kahjulikud. Ja teisel pool on tehnoloogiaoptimistid, nagu Clive Thompson, kelle väitel need küll kahtlemata muudavad meie ühiskonda, aga paremuse poole. Näiteks võib Google küll muuta meie mälu halvemaks, kuid kuna me saame hetkega otsida internetist kõike, mida teada soovime, siis me *ei vajagi* enam mälu.

Minul puudub selles filosoofilises vaidluses oma seisukoht. Minu huvi selles küsimuses on palju pragmaatilisem ja individuaalsem: meie töökultuuri nihe pinnapealse töö poole (olgu see siis lugeja arvates filosoofiliselt hea või halb) on avanud tohutult majanduslikke ja isiklikke võimalusi neile vähestele, kes on osanud näha potentsiaali sellele suundumusele vastuseismises ja taibanud eelistada süvenenud töötamist – võimalus, mille kasutas näiteks ära üks Virginiast pärit noor igavlev konsultant, Jason Benn.

On terve hulk viise avastada, et te ei ole meie majanduskeskkonnas väärtuslik. Jason Bennile oli asi selge, kui ta üsna pea pärast finantskonsultandina tööle asumist märkas, et suurt osa tema töökohustustest on võimalik kiiruga kokku keeratud Exceli skripti abil automatiseerida.

Benni palganud firma koostas raporteid pankadele, kes tegelesid keeruliste tehingutega. („Asi oli just täpselt nii huvitav, nagu see kõlab,“ naljatas Benn ühe meie intervjuu käigus.) Raportit koostades kulus tunde, et andmeid tervel hulgal Exceli töölehtedel käsitsi töödelda. Alguses läks Bennil ühe raporti koostamiseks ligi kuus tundi

(ettevõtte kõige tõhusamad veteranid said ülesandega hakkama poole kiiremini). Bennile see ei meeldinud.

„Viis, kuidas mind seda tegema õpetati, kogu protseduur tundus mulle kohmakas ning käsitsi tehes liiga töömahukas,“ meenutab Benn. Ta teadis, et Excelil on olemas makronimeline toiming, mis võimaldab kasutajal korduvaid ülesandeid automatiseerida. Benn luges selle kohta artikleid ja pani peagi kokku uue, arvukate makrodega töölehe, mis asendas kuuetunnise käsitsi tehtava andmetöötluse põhimõtteliselt ühe nupuvajutusega.

Raporti koostamisele, mis esialgu oli võtnud Bennilt terve tööpäeva, kulus nüüd alla tunni. Benn on nutikas sell. Ta lõpetas eliitülikooli (Virginia ülikool) majandusteaduse alal ning nagu paljudel teistel temasarnastel olid ka temal teatud karjääriambitsioonid. Tal ei kulunud palju aega mõistmaks, et niikaua kui tema erialased oskused võtab kokku üks Exceli makro, jooksevad need ambitsioonid liiva. Nii otsustaski ta, et peab oma väärtust maailma silmis suurendama. Pärast mõningast uurimistööd jõudis Benn otsusele. Ta teatas oma perekonnale, et lõpetab töö inimitöölehena ja hakkab programmeerijaks. Nagu niisuguste suurejooneliste plaanidega sageli, oli ka siin üks konks: Jason Bennil ei olnud õrna aimugi, kuidas koodikirjutamine käib.

Arvutiteadlasena võin kinnitada üsna ilmselget tõsiasja: programmeerimine on keeruline. Paljud uued arendajad veedavad enne tööle asumist neli aastat ülikoolis põhitõdesid omandades ja isegi siis on konkurents parimatele kohtadele täiesti pöörane. Jason Bennil ei olnud nelja aastat aega. Pärast Exceli ilmutust lahkus ta finantsteenusid osutava firma palgalt ja kolis koju oma järgmist sammu ette valmistama. Benni vanematel oli hea meel, et pojal oli plaan, kuid neid ei rõõmustanud mõte, et tema naasmine koju võis kujuneda pikemaajaliseks. Bennil tuli saada selgeks keeruline oskus ja sealjuures *kiiresti*.

Nii sattuski Benn silmitsi probleemiga, mis takistab paljude teadmustöötajate äkilisemat edasiliikumist karjääriredelil. Millegi keerulise, nagu programmeerimise õppimine eeldab intensiivset ja kat-

kestusteta keskendumist kognitiivselt nõudlikele ideedele; sedalaadi keskendumist, mis ajas Carl Jungi Zürichi järve ääretesse metsadesse. Teisisõnu, see ülesanne tähendab süvenenud töötamist. Ent nagu ma juba eespool väitsin, on suur osa teadmustöötajatest kaotanud süvenenud töötamise võime. Benn ei olnud selles mingi erand.

„Käisin pidevalt internetis e-kirju vaatamas; ma ei suutnud seda tegemata jätta, tegemist oli sundkäitumisega,“ rääkis Benn ajast enne finantsmaailmast lahkumist. Oma süvenemiskeskuste täpsemaks kirjeldamiseks jutustas Benn ühest projektist, mille ta kord oma otsest ülemuselt sai. „Pidin koostama äriplaani,“ selgitas Benn. Ta ei osanud äriplaani kirjutada, seega otsustas ta välja otsida ja läbi lugeda viis olemasolevat äriplaani ning kõrvutada neid, et saada aru, mida tal teha tuleb. Mõte oli hea, kuid Bennil oli mure: „Ma ei suutnud keskenduda.“ Selle ajavahemiku vältel oli päevi, mil Benn veetis peaaegu iga minuti („98% ajast“) internetis surfates, nagu ta nüüd tunnistab. Äriplaani projekt, mis oli hea võimalus juba varakult silma paista, jäi lõpetamata.

Töölt lahkumise ajaks oli Benn väga hästi teadlik oma süvenemiskeskustest, seega teadis ta, et programmeerima õppimisele pühendudes pidi ta ühtlasi õpetama oma meelele süvitsi minemist. Tema meetod oli äärmuslik, kuid tõhus. „Lukustasin end tuppa, kus ei olnud ühtegi arvutit, ainult õpikud, märkmekaardid ja markerpliias.“ Ta märgistas markeriga kohti programmeerimisõpikutes, kirjutas ideed märkmekaartidele ja kordas kõike häälega. Aeg ilma elektrooniliste segajateta oli esialgu raske, kuid Benn oli endaga karm: ta *pidi* materjali omandama ja hoolitses selle eest, et toas ei oleks midagi häirivat. Pikkamööda muutus tema keskendumisvõime aga paremaks ning lõpuks suutis ta vahepeal pause tehes toas veeta viis või enam tundi, keskendudes ilma kõrvaliste häirijateta programmeerimise keerulise oskuse omandamisele. „Kui lõpetasin, olin teema kohta läbi töötanud umbes 18 õpikut,“ meenutab Benn.

Pärast kahekuulist lukustatud ukse taga õppimist osales Benn

kurikuulsas Dev Bootcampis, ülinõudlikul 100 tundi nädalas vältaval veebirakenduste programmeerimise kursusel. (Kursuse kohta teavet kogudes leidis Benn ühe Princetoni ülikooli doktorikraadiga üliõpilase arvamuse, kes kirjeldas Devi kui kõige raskemat asja, mida ta elus on teinud.) Tänu ettevalmistusele ja värskelt lihvitud süvenenud töötamise oskusele sai Benn suurepäraselt hakkama. „Mõni inimene tuleb kohale valmistumata,“ ütles ta. „Nad ei suuda keskenduda. Nad ei suuda kiiresti õppida.“ Koos Benniga koolitust alustanud õpilastest lõpetasid kursuse nominaalajaga ainult pooled. Benn aga mitte ainult ei lõpetanud kursust, vaid oli ka selle parim õppur.

Süvenenud töötamine tasus end ära. Benn leidis kiiresti tööd arendajana ühes San Francisco tehnoloogia iduettevõttes, mis oli saanud riskikapitalistidelt 25 miljonit dollarit ja võis nüüd töötajaid hoolega valida. Kõigest pool aastat varem, oma finantskonsultandikarjääri lõpus teenis Benn 40 000 dollarit aastas. Uuel töökohal arendajana maksti talle aastas 100 000 dollarit – summa, mis olenevalt tema oskuste arengust võib Silicon Valley turul kasvada põhimõtteliselt lõpmatuseni.

Kui ma Benniga viimati rääkisin, läks tal uuel töökohal väga hästi. Äsja süvenenud töötamise avastanud inimese pühendumusega oli ta endale üürinud korteri kohe kontorihoonel vastas, nii et ta saab juba varahommikul enne teisi kohal olla ja segamatult töötada. „Headel päevadel saan enne esimest koosolekut neli tundi süvenenult töötada,“ ütles ta. „Seejärel ehk veel 3–4 tundi pärastlõunal. Ja süvenemise all pean ma silmas tööd ilma e-kirjadeta, ilma Hacker Newsita [tehnoloogiafirmade töötajate hulgas populaarne veebileht], ainult programmeerimine.“ Inimese puhul, kes tunnistab, et veetis eelmisel töökohal aeg-ajalt kuni 98% päevast internetis surfates, on Jason Benni muutumine ülimalt imetlusväärne.

Jason Benni loos on oluline õppetund. Süvenenud töötamine ei ole sugugi lihtsalt kirjanike ja varase kahekümnenda sajandi filosoofide nostalgiline poseerimine. Tegemist on oskusega, millel on tänapäeval suur väärtus.

Sellel on kaks põhjust. Esimene neist on seotud õppimisega. Me elame infomajanduses, mis oleneb keerulistest ja kiiresti muutuvatest süsteemidest. Näiteks mõnda Benni omandatud programmeerimiskeelt kümme aastat tagasi veel ei olnudki ja mõni neist on kümne aasta pärast tõenäoliselt juba vananenud. Samamoodi ei osanud 1990. aastail turundusega tegelnud inimesed ilmselt arvatagi, et tänapäeval vajavad nad digitaalse analüütika oskusi. Seega on meie majanduses oma väärtuse säilitamiseks vaja vallata oskust õppida kiiresti selgeks keerulisi asju. Selleks ülesandeks on aga tarvis süvenenud töötamist. Kui süvenenud töötamise võimet ei arendata, on üsna suur tõenäosus jääda tehnoloogia arenedes ajast maha.

Teiseks tugineb süvenenud töötamise väärtus tõsiasjale, et digitaalvõrgustike revolutsioon on kahe teraga mõök. Juhul kui teil õnnestub luua midagi kasulikku, siis on selle tarbijaskond, kelleni see jõuda võib (näiteks tööandjad või kliendid), põhimõtteliselt piiramatu, mis suurendab tulusid kõvasti. Ent kui loodu on keskpärane, siis on häda majas, sest tarbijal on ülimalt lihtne leida internetist paremaid alternatiive. Ükskõik kas olete programmeerija, kirjanik, turundaja, konsultant või ettevõtja, teie olukord sarnaneb Jungi omaga, kes soovis Freudist ideede võitluses üle olla, või Jason Benni omaga, kes tahtis kuumas idufirmas endast parima anda: edu saavutamiseks on vaja luua parimat, milleks te võimeline olete, selleks aga on vaja minna sügavuti.

Üha kasvav vajadus süvenenud töötamise järele on uus. Tööstusmajanduses oli küll väike rühm oskustöölisi ja professionaale, kellele süvenenud töötamine oli väga tähtis, ent suurem osa töötajaid võis saada kenasti hakkama ka ilma, et oleks iial arendanud endas välja

oskust segamatult keskenduda. Neile maksti mehaanilise töö eest ja kümnete aastate jooksul, mis nad seda tööd tegid, see just suurt ei muutunud. Infomajanduses on aga üha rohkem töötajaid teadmusetöötajad ning süvenenud töötamisest on saamas peamine väärtus; hoolimata sellest, et paljud ei ole seda tõsiasja veel tunnistanud.

Seega võib öelda, et süvenenud töötamine ei ole sugugi vanamoodne oskus, mis kaotab tähtsust. Vastupidi, tegemist on üliolulise võimega kõigi nende jaoks, kes soovivad teha karjääri globaalse konkurentsiga infomajanduses – majanduses, mis mälub läbi ja sülitab välja kõik need, kes ennast tõestada ei suuda. Tõeliselt suured hüved ei saa osaks mitte osavatele Facebooki kasutajatele (pinnapealne ülesanne, lihtsalt korratav), vaid neile, kes tulevad toime selle teenuse aluseks olevate uuenduslike hajussüsteemide loomisega (süvenenud töötamine, keeruline korrata). Süvenenud töötamine on nii tähtis, et seda võiks pidada – kui kasutada ärikirjanik Eric Barkeri sõnu – 21. sajandi supervõimeks.

Meil on nüüd kaks peamist mõtteliini: esiteks see, et süvenenud töötamise oskust jääb üha vähemaks, ja teiseks, et selle väärtus üha kasvab, ning nüüd jõuamegi neid ühendades mõtteni, mis annab kõigele selles raamatus edaspidi jutuks tulevale aluse.

Süvenenud töötamise hüpotees: süvenenud töötamise võime muutub üha *haruldasemaks*, samal ajal aga meie majanduses üha *väärtuslikumaks*. Selle tulemusena on edukad need vähesed, kes on omandanud süvenenud töötamise võime ja võtnud selle töötades põhimõtteks.

Minu raamatul on kaks eesmärki, millega tegelen kahes osas. Esi-

mese osa eesmärk on teid veenda, et süvenenud töötamise hüpotees peab paika. Teise osa eesmärk on õpetada teid kasutama ära eeliseid, mida annab süvenenud töötamise muutmine oma tööpõhimõtteks, treenides aju ning muutes tööharjumusi. Enne detailidesse laskumist tahaksin siiski veel selgitada, kuidas minust sai süvenenud töötamise pühendunud austaja.

Olen veetnud kaks viimast kümnendit, arendades võimet keskenduda keerulistele asjadele. Mõistmaks paremini selle huvi tagamaid, on ehk kasulik teada, et olen arvutiteadlane ja minu doktoriõpingud möödusid Massachusettsi tehnoloogiainstituudi (MIT) arvutiteaduse tunnustatud uurimisrühma koosseisus – professionaalses keskkonnas, kus keskendumisvõimet peetakse oluliseks kutseoskuseks.

Doktoriõpingute ajal oli mu kabinet sama koridori peal MacArthur'i grand'i ehk nn geeniuse stipendiumi saaja omaga – see oli professor, kes kutsuti MITsse tööle enne, kui talle tohtinuks alkoholi müüa, ta oli vaevu kahekümnene. Sageli viibis nimetatud teoreetik mõnes üldkasutatavas ruumis ning uuris süvenenult tahvlile tehtud märkmeid. Teda ümbritsevad külalisuurijad istusid samuti vaikselt tahvlimärkmeid vaadates. Nii võis see kesta tunde. Lähen lõunale, tulen tagasi – nemad istuvad ja vaatavad. Nimetatud professorit on raske kätte saada. Tal ei ole Twitteri kontot, ja kui ta inimest ei tunne, ei vasta ta tõenäoliselt ka tema e-kirjale. Möödunud aastal avaldas ta kuusteist teadusartiklit.

Just sedalaadi ülimest keskendumisest oli mu õpinguaastate õhkkond läbi imbunud. Ning sugugi mitte üllatuslikult kujunes minulgi välja sarnane põhjalikkusele pühendumus. Nii sõprade kui ka mu raamatute kirjastajate meelehärmiks ei ole mul kunagi olnud Facebooki ega Twitteri kontot, sotsiaalmeedias olen esindatud üksnes blogiga. Ma ei surfa internetis ja suurema osa uudistest saan kätte koju

tellitud Washington Postist ja NPRist. Minuga on ka üldiselt üsna keeruline kontakti saada. Minu kui autori veebilehel ei ole isiklikku e-posti aadressi ja esimese nutitelefoniga hankisin alles 2012. aastal (kui mu lapseootel naine esitas ultimaatum: enne meie poja sündi peab mul *töötav* telefon olema).

Ometi on pühendumus süvenemisele mulle igati kasuks tulnud. Ülikooli lõpetamise järel olen kümne aasta jooksul avaldanud neli raamatut, kaitsnud doktorikraadi, kirjutanud arvukalt eelretsenseeritud teadusartikleid ja ma töötan tähtajatu lepinguga professorina Georgetowni ülikoolis. Minu tööpäevad selle kõige saavutamisel olid harva pikemad kui viie-kuueni öhtul.

Niisugune kompaktne töögraafik on võimalik üksnes seetõttu, et olen hoolega püüdnud vähendada pinnapealse tegevuse mahtu oma elus ja kasutan võimalikult palju ära sellest vabanevat aega. Tööpäeviti keskendun hoolikalt paikapandud süvenenud töötamisele ning pinnapealse töö ülesanded, mida vältida ei saa, on paigutatud minu päeva- ja ööplaanis väikeste kogustena väheoluliste ülesannete hulka. Nii tulebki välja, et kolme-neljatunnine segamatu ja hoolikalt suunatud konkreetne keskendumine viiel päeval nädalas toob suure hulga väärtuslikke tulemusi.

Minu pühendumine sügavusele ei too kasu sugugi ainult tööelus. Pärast koju saabumist ei ava ma tavaliselt arvutit kuni järgmise tööpäeva alguseni (peamine erand on blogipostitused, mida mulle meeldib kirjutada pärast laste magama minekut). Oskus end täielikult välja lülitada – vastupidi levinud harjumusele heita öhtuti veel kiire pilk töömeilidele või anda alla pidevale soovile lapata läbi sotsiaalmeedia lehekülgi – annab mulle aega olla öhtuti koos naise ja kahe pojaga ning lugeda ühe hõivatud isa kohta läbi üllatavalt suure hulga raamatuid. Põhimõtteliselt aitab häirivate asjaolude puudumine vähendada pidevat närvilist vaimse energia taustamüra, mis paistab inimeste igapäevaelu üha enam valitsevat. Mind ei häiri, kui mul on igav, ja see võib pakkuda üsna suurt rahuldust, kui kuulata näiteks sumedal

Washingtoni suveööl raadiost, kuidas Nationalsi pesapallimäng aeglaselt tuure üles võtab.

Seda raamatut võib ehk kõige paremini iseloomustada kui katset kirjeldada ja selgitada, miks ma eelistan süvenenud töötamist pinnapealsele, ja rääkida lahti strateegiad, mis on aidanud mind vastavalt tegutseda. Olen need mõtted sõnadesse valanud osalt selleks, et aidata teil järgida minu eeskju ning korraldada oma elu ümber süvenenud töötamise põhimõtte järgi, ent see ei ole veel kogu lugu.

Minu teine eesmärk seda teemat lahates ja selgitades on omaenda kogemuste edasiarendamine. Süvenenud töötamise hüpoteesiga seoses tehtud tähelepanekud on aidanud mul edasi liikuda, kuid olen veendunud, et ma ei ole veel saavutanud oma lõplikku tõelise väärtuse loomise potentsiaali. Kui te järgmistel lehekülgedel toodud süvenenud töötamise ideede ja reeglitega esialgu maadlema kipute ning lõpuks oma saavutuste üle rõõmustate, võite kindel olla, et järgin teie eeskju – heidan armutult kõrvale pinnapealse ning arendan samm-sammult süvitsi minemise intensiivsust. (Sellest, kuidas ma hakkama sain, võite lugeda järelduste osast.)

Carl Jung soovis korraldada revolutsiooni psühhiaatrias ja selleks ehitas ta omaette olemiseks metsa maja. Jungi Bollingeni Tornist sai koht, kus tal oli võimalik säilitada süvitsi mõtlemise võime, mida ta rakendas rabavalt originaalse ja maailma muutva töö loomiseks. Järgmistel lehekülgedel püüan teid veenda, et ühineksite minuga jõupingutustes, püstitamaks omaenda Bollingeni Torni; arendaksite võimet, mis aitab luua tõelist väärtust üha enam hajevil maailmas, ja tunneksite ära tõe, mida väärtustasid varasemate põlvkondade ühed kõige loovamad ja olulisemad isiksused: sügav elu on täisväärtuslik elu.

ESIMENE OSA

IDEE