

2

IHALEV AJU

Kuidas luua uusi harjumusi

I

Ühel päeval 1900. aastate alguses tutvustas üks vana sõber prominentsele Ameerika ärijuhile Claude C. Hopkinsile uut äriideed. Sõber ise selgitas, et on avastanud imelise toote, mis tema veendumuse kohaselt müügihitiks saab. See oli hambapasta, piparmündimaitseline vahutav segu, mille ta ristis Pepsodendiks. Asjasse olid pühendatud ka mõned kahtlasevõitu investorid – ühe arvel oli rida hämaraid kinnisvaratehinguid, teise kohta räägiti, et ta on seotud maffiaga –, aga sõber töötas, et risk tasub ennast kuhjaga ära. Seda muidugi juhul, kui Hopkins soostuks olema abiks üleriigilise reklaamikampaania läbiviimisel.

Hopkins sõitis tol ajal õitsva majandusharu – reklaaminduse – laineharjal. Tegu oli valdkonnaga, mida kakskümmend aastat tagasi polnud veel praktiliselt olemaski. Hopkins oli mees, kes oli veennud ameeriklasi ostma Schlitz'i õlut,

uhkustades, et õllefirma puhastab pudeleid kuuma auruga, jättes samas mainimata selle, et seda teevad ka kõik teised firmad. Ta oli meelitanud tuhanded naised ostma Palmolive'i seepi, kuulutades, et Kleopatra oli ennast sellega pesnud – vaatamata raevunud ajaloolaste vihastele protestidele. Ta oli teinud kuulsaks Puffed Wheati, öeldes, et nisuterasid „tulistatakse kahuritest“, kuni need paisuvad „kaheksa korda tavalisest suuremaks“. Ta oli kümnetest seni tundmata toodetest – Quaker Oats, Goodyeari rehvid, Bisselli vaibahari, Van Campi sealiha ubadega – teinud igas majapidamises tarbitavad kaubamärgid. Seejuures oli ta ajanud kokku sedavõrd suure varanduse, et tema ülimenukas elulooraamatus „My Life in Advertising“ on terveid lõike pühendatud nii suure rahahulga kulutamiselega kaasnevatele raskustele.

Hopkinsi tegid tuntuks eelkõige tema juurutatud reeglid, mille abil tarbijate seas uusi harjumusi luua. Need reeglid muutsid terveid tööstusharusid ning tõusid viimaks tavatarviku staatusesse nii turundusnimeste, hariduse reformijate, tervishoiutöötajate, poliitikute kui ka tippjuhtide seas. Hopkinsi reeglid mõjutavad meid isegi täna, kui otsustame, millist puhastusvahendit osta või milliseid vahendeid valitsus haigustega võitlemisel kasutama peaks. Need reeglid on iga uue harjumuse loomisel põhjaneva tähtsusega.

Ometi, kui vana sõber Hopkinsile Pepsodendist rääkis, näitas reklaamimees üles ainult leiget huvi. Polnud mingi saladus, et ameeriklaste hammaste seisukord oli järsult halvenenud. Rahva jõukamaks muutudes olid inimesed hakanud rohkem suhkrurikast ja töödeldud toitu ostma. Kui valitsus hakkas mehi Esimesse maailmasõtta värbama, olid nii paljudel sõdurpoistel hambad mädanenud, et ametnikud kuulutasid nigela hammaste hügieeni rahvuslikuks julgeolekuohuks.

Ent nagu Hopkins hästi teadis, oli hambapasta müümine siiski majanduslik enesetapp. Juba oli liikvel ukselt uksele käivate müügimeeste armee, kes kauples küsitava väärtusega pulbrite ja eliksiiridega. Enamik neist müüjatest läks pankrotti.

Probleem seisnes selles, et peaaegu mitte keegi ei otnud hambapastat, sest hoolimata rahva hammaste halvast seisukorrast pesid hambaid vaid vähesed.

Seetõttu võttis Hopkins natuke mõtlemisaega ning lükas seejärel sõbra ettepaneku tagasi. Ta ütles, et jääb parema meelega seepide ja hommikusöögihelveste juurde. „Ma ei näinud mingit teed, kuidas harida avalikkust hambapastateooriatega,“ selgitas Hopkins oma elulooraamatus. Sõber jäi aga endale kindlaks. Ta tuli ikka ja jälle Hopkinsi juurde, rõhudes viimase märkimisväärsele egole, kuni reklaamimees lõpuks järele andis.

„Viimaks nõustusin kampaaniat ette võtma, tingimusel, et ta annab mulle kuuekuulise aktsiate eelisostuõiguse,“ kirjutab Hopkins. Sõber nõustus.

See oli Hopkinsi elu kõige targem majanduslik otsus.

Viie aasta jooksul muutsid Hopkins ja tema sõber Pepsodendi üheks maailma tuntuimaks tooteks ning aitasid ühtlasi kujundada hammaste pesemise harjumust, mis levis imekspandava kiirusega kogu Ameerikas. Peagi hooplesid kõik alates Shirley Temple'ist kuni Clark Gable'ini oma „Pepsodendi naeratusena“. 1930. aastaks oli Pepsodent müügil Hiinas, Lõuna-Aafrikas, Brasiilias, Saksamaal ja peaaegu igal pool, kus Hopkinsil õnnestus reklaamipinda osta. Kümme aastat pärast esimest Pepsodendi reklaamikampaaniat näitasid küsitlused, et hammaste pesemisest oli saanud rituaal enam kui poole jaoks Ameerika elanikkonnast. Hopkins oli aidanud hambapesu muuta igapäevaseks tegevuseks.

Hiljem kiitles Hopkins, et tema edu saladus oli see, et ta oli leidnud kindlat liiki päästiku ja preemia, mis konkreetse harjumuse teket tagant kihutasid. Tegu oli sedavõrd võimsa alkeemiaga, et selle põhimõtteid kasutavad videomängude loojad, toiduainetetootjad, haiglad ja miljonid müügimehed üle kogu maailma isegi täna. Eugene Pauly õpetas meile paljutki harjumuse tsükli kohta, aga Claude Hopkins näitas, kuidas uusi harjumusi idanema panna ja juurutada.

Mida Hopkins siis õigupoolest tegi?

Ta lõi iha. Tuleb välja, et iha ongi see, mis päästikute ja preemiaste süsteemi käima lükkab. Siit ammutab harjumuste tsükkel energiat.



Kogu oma karjääri jooksul oli Claude Hopkinsi üheks kaubamärgiks leida lihtsaid päästikuid, mis veenaksid tarbijaid tema tooteid iga päev kasutama. Näiteks reklaamis ta Quaker Oatsi hommikusöögihelvestena, mis annavad energiat terveks ööpäevaks – aga ainult juhul, kui sa sööd neid kausitäie igal hommikul. Ta kauples toonikutega, mis ravivad kõhu- ja liigesevalu, nahaprobleeme ja naistehädasid – aga ainult siis, kui jood ravimit kohe sümptomite tekkides. Varsiti neelasid inimesed päevatõusu ajal kaerahelbeputru ja kullistasid jooki väikestest pruunidest pudelitest vähimagi väsimusemärgi puhul, hea õnne korral vähemalt kord päevas.

Pepsodendi müümiseks oli Hopkinsil seega vaja päästikut, millega oleks põhjendatud hambapasta igapäevane kasutamine. Ta istus maha ja võttis ette hunniku hambaraviraamatuid. „See oli kuiv lugemistöö,“ kirjutas ta hiljem. „Aga ühe raamatu lugemisega poole peal olles leidsin viite hambakatule, mille hiljem „kihiks“ ümber nimetasin. See andis

mulle sütitava idee. Otsustasin reklaamida hambapastat kui iluloojat. Midagi, mis selle hägusa kattega hakkama saab.“

Sellele hambaid katvale kihile keskendudes eiras Hopkins fakti, et sama kiht on alati inimeste hambaid katnud, kuid ei paista kedagi häirivat. See on loomulik õhuke liimjas kest, mis tekib hammastele hoolimata sellest, mida süüa või kui sageli hambaid pesta. Keegi pole sellele kunagi erilist tähelepanu pööranud, sest selleks pole põhjust olnud: kihist saab lahti, kui süüa ära üks õun, tõmmata sõrmega üle hammaste, hambaid harjata või korralikult suud loputada. Hambapastast kihi eemaldamisel abi pole. Üks tolle aja juhtivteadlasi hambaravi vallas väitis, et tegelikult on kõik hambapastad – eriti Pepsodent – kasutud.

See ei takistanud Hopkinsit oma avastusest viimast võtmast. Ta otsustas, et siin peitubki päästik, mis võib viia harjumuse tekkimiseni. Varsti olid kõik linnad Pepsodendi reklaame täis kleebitud.

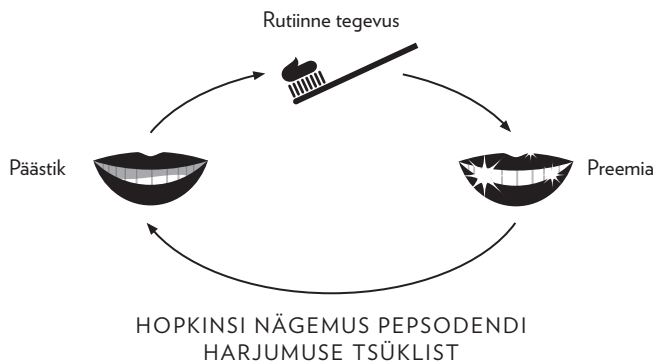
Üks reklaamtekst kõlas: „Libista keelega üle hammaste. *Sa tunned keele all kihti* – see teeb su hambad „halliks“ ja soodustab hammaste lagunemist.“

Teiselt naeratavaid iludusi kujutavalt reklaamplakatilt võis lugeda: „Pane tähele, kui palju ilusaid hambaid kõikjal näha võib. Miljonid inimesed kasutavad uut hammaste puhastamise meetodit. Miks peaks naise hambaid katma määratud kiht? Pepsodent eemaldab selle!“

Nende väidete geniaalsus seisneb selles, et nad kõik toetuvad harjumust käivitavale päästikule – hambaid kattev kiht –, mis oli üldmõistetav ning millest polnud võimalik mööda vaadata. Selgus, et kui paluda inimestel keelega üle hammaste libistada, siis inimesed libistavadki keelega üle hammaste. Ja kui nad seda juba tegid, tundsid nad tõenäoliselt keele all seda kihti. Hopkins oli leidnud päästiku, mis oli lihtne ja alati

olemas olnud ning seda oli nii kerge tööle rakendada, et inimesed kuuletusid reklaamile automaatselt.

Veelgi enam, Hopkinsi preemia oli isegi ahvatlevam. Kes siis ei tahaks olla palju ilusam? Kes ei tahaks omada ilusamat naeratust? Eriti, kui see nõuab vaid kiirpesu Pepsodendiga.



Nädal pärast kampaania algust valitses vaikus. Möödus teine nädal. Kolmandal nädalal kasvas nõudmine Pepsodendi järele plahvatuslikult. Seda telliti nii palju, et firma ei suutnud tellimusi täita. Kolme aastaga sai tootest nõutud ekspordiartikkel ja Hopkins mõtles välja reklaame hispaania, saksa ja hiina keeles. Kümne aastaga tõusis Pepsodent üheks maailmas kõige enam müüdud tooteks ning oli rohkem kui 30 aastat Ameerika kõige müüdum hambapasta.

Enne Pepsodendi turuletoomist oli ainult seitsmel protsendil ameeriklastest ravimikapis hambapasta. Kümme aastat pärast Hopkinsi üleriigilist reklaamikampaaniat oli see protsent kasvanud 65-ni. Teise maailmasõja lõpuks oli mure sõdurite hammaste pärast vaibunud, sest väga paljud neist pesid hambaid iga päev.

„Teenisin Pepsodendiga miljoneid,“ kirjutas Hopkins mõ-

ned aastad pärast toote müügiletulekut. Tema sõnul oli asja uba selles, et ta oli „õppinud õiget inimpsühholoogiat“. Selle psühholoogia võib kokku võtta kahe põhireeglga.

Esiteks, leia lihtne ja ilmselge päästik.

Teiseks, määra kindlaks arusaadavad preemiad.

Kui teed need kaks asja korralikult ära, lubas Hopkins, läheb ülejäänu kui võluvael. Vaadake kasvõi Pepsodenti: ta oli kindlaks määranud päästiku – hambaid kattev kiht – ja preemia – ilusad hambad –, mis veensid miljoneid igapäevast rituaali juurutama. Isegi täna on Hopkinsi reeglid turunduskäsiraamatutes aukohal ning annavad lähtealuse miljonitele reklaamikampaaniatele.

Neid põhimõtteid on kasutatud tuhandete teiste harjumuste kujundamiseks – sageli ilma et inimesed arugi saaksid, kui kõvasti nad Hopkinsi valemi küljes kinni on. Uurimused, milles vaadeldakse inimesi, kes on oma elus edukalt juurutanud treenimise harjumuse, näitavad muuhulgas, et inimesed jäävad treeningplaani juurde suurema tõenäosusega pidama, kui on valinud endale kindla päästiku – näiteks lähevad nad jooksmata alati kohe pärast töölt koju jõudmist – ja väga selge preemia, näiteks pudeli õlut või süümepiinadeta õhtupooliku televiisori ees. Dieedipidamisuringud näitavad, et uute toitumisharjumuste vormimine nõuab kindlaksmääratud päästikut – näiteks päevamenüü varasemat paikapanemist – ja lihtsaid preemiaid dieedipidajatele, kes oma kavatsusele kindlaks jäävad.

„Kätte on jõudnud aeg, mil reklaamindus mõne käes teaduseks muutub,“ kirjutab Hopkins. „Reklaamimisest, mis kunagi oli õnnemäng, on seega võimekate tegijate juhatusel saanud turvaline äriseiklus.“

See on üsna julge väide. Igatahes on selgunud, et Hopkinsi kahest reeglist ei piisa. On veel kolmas reegel, mis peab

olema harjumuse loomiseks täidetud: nii vaevu hoomatav põhimõte, et isegi Hopkins toetus sellele enese teadmata. See selgitab kõike, alates sellest, miks on nii raske mööda vaadata sõõrikukarbist, kuni selleni, kuidas hommikune sörkjooks muuta peaaegu sundimatuks toiminguks.

II

Teadlased ja turundusjuhid firmast Procter & Gamble olid kogunenud segamini laua ümber väikeses akendeta ruumis. Nad lugesid intervjuud naisega, kellel oli üheksa kassi. Lõpuks ütles üks kohalviibijaist välja selle, mida kõik mõtelnud olid.

„Kui meid töölt lahti lastakse, mis siis täpselt juhtub?“ küsis üks naine toasolevast seltskonnast. „Kas turvamehed tulevad kohale ja talutavad meid välja või antakse meile enne mingi hoiatus?“

Meeskonna juht, kes oli kord olnud tõusev täht firmas Drake Stimson, jõllitas naist.

„Ma ei tea,“ ütles ta. Tema juuksed olid sassis. Tema silmad olid väsinud. „Ma ei arvanud, et asjad nii hulluks võivad minna. Nad ütlesid mulle, et selle projekti juhtimine tähendab ametikõrgendust.“

Oli aasta 1996 ja laua ümber olnud inimrühm oli äsja teada saanud – vastupidiselt Claude Hopkinsi väidetele –, et müügiprotsess võib mõnel juhul olla lõpmata ebateaduslik. Kõik nad töötasid ühe maailma suurima tarbekaupade tootja heaks. See on firma, mis on turule toonud Pringles'i kartulikrõpsud, Oil of Olay kreemid, Bounty paberkäterätikud, CoverGirli kosmeetika, Dawni, Downy ja Duracelli, ning veel kümneid teisi tooteid. P&G-s kogutakse rohkem lähteandmeid kui mistahes teises maailma kaubandusettevõttes ning

toetutakse turunduskampaaniate väljatöötamisel keerukatele statistilistele meetoditele. Firma oli uskumatult tõhus, mis puutus erinevate müügiviiside leiutamisse. Ainuüksi pesuvahendite turul tegi P&G puhta töö: nende tooteid kasutati iga teise masinatäie pesu pesemisel Ameerikas. Firma aastakäive ulatus kohati üle 35 miljardi dollari.

Kuid Stimsoni meeskond, kellele oli usaldatud ühe P&G kõige lootustandvama uue toote reklaamikampaania kavandamine, oli läbikukkumise äärel. Firma oli kulutanud miljoneid dollareid, et luua spreid, mis eemaldaks halva lõhna peaaegu igalt kangalt. Ja selles pisikeses akendeta ruumis kogunenud uurimisrühmal polnud õrna ainugi, kuidas panna inimesed seda ostma.

Spreid oli loodud umbes kolm aastat varem, kui üks P&G keemikutest tegi laboris katseid hüdroksüpropüül beeta-tsüklodekstriini nimelise ainega, lühendatult HPBCD-ga. See keemik oli suitsetaja. Tema riided haisesid tavaliselt nagu tuhatoos. Ühel päeval, kui tal oli HPBCD-ga töötanud, tervitas tema naine teda koduksel.

„Kas sa oled suitsetamise maha jätnud?“ küsis ta mehelt.

„Ei,“ ütles mees. Temas tärkas kahtlus. Naine oli suitsetamise pärast aastaid ta kallal näägutanud. See paistis olevat mingi äraspidine psühholoogiline trikk.

„Sa lihtsalt ei haise suitsu järele,“ ütles naine.

Järgmisel päeval läks keemik laborisse tagasi ja hakkas HPBCD-ga ja erinevate lõhnadega katseid tegema. Varsti oli tal sadu katseklasse, kus asusid märja koera karvade, sigarite, mustade sokkide, Hiina toidu, kopitanud särkide ja räpaste käterätikute järele haisevad kangatükid. Kui ta pani HPBCD-d vette ja pihustas kangatükkidele, imas aine lõhnad endasse. Kui pihustatud vedelik oli kuivanud, olid lõhnad kadunud.

Kui keemik oma leidu P&G juhtidele tutvustas, sattusid nood ekstaasi. Turu-uurijad olid juba aastaid rääkinud, et tarbijad nõuavad häälekalt midagi, mis halbade lõhnadega toime tuleks – mitte neid varjates, vaid lõplikult eemaldades. Kui üks uurimisrühm tarbijaid intervjueris, leiti, et paljud neist jätsid oma pluusid või püksid pärast baaris veedetud õhtut või pidu õue. „Kuju jõudes haisevad mu riided suitsu järele, aga ma ei taha pärast iga väljaskäimist keemilise puhastuse eest maksta,“ ütles üks naine.

P&G haistis võimalust ja algatas saladuskatte all projekti, et muuta HPBCD läbilöögivõimeliseks tooteks. Nad kulutasid toote koostise täiustamise peale miljoneid ning oli tulemuseks värvitu ja lõhnatu vedelik, mis suutis tappa mistahes haisu. Sprei oli sedavõrd kõrgetasemeliste teadussaavutuste vili, et NASA hakkas seda hiljem kasutama kosmosesüstikute sisemuse puhastamiseks, kui need kosmosest naasid. Kõige parem kogu asja juures oli see, et aine tootmine oli odav, see ei jätnud plekke ning suutis ükskõik millise haisva diivani, vana jaki või plekilise autoistme otseses mõttes lõhnatuks muuta. Projekt oli olnud suur õnnemäng, kuid nüüd oli P&G-l võimalus teenida miljoneid – kui nad vaid suudaksid välja tulla õige turunduskampaaniaga.

Nad andsid tootele nimeks Febreze ja turundusmeeskonna juhiks määrati Stimson, kolmekümnendates eluaastates geenius, kelle trumpaladeks olid matemaatika ja psühholoogia. Stimson oli pikk ja nägus mees, tal oli tugev lõug, leebe hääl ning talle meeldis einestada kallites restoranides. („Ma olen nõus pigem sellega, et mu lapsed suitsetavad, kui et nad käiksid McDonald’sis söömas,“ mainis ta kord ühele kolleegile.) Enne P&G-ga liitumist oli ta töötanud viis aastat Wall Streetil, konstrueerides matemaatilisi mudeleid, sõelumaks välja kõige kasulikumaid aktsiaid. Kui ta Cincinnatiisse kolis, et P&G

peakorteris tööle asuda, kutsuti ta appi äri võtmetooterühmade juurde, nende sekka kuulus pesupehmedaja Bounce ja linade kuivatusvahend Downy. Ent Febreze erines nendest. See oli võimalus algust teha täiesti uue tootekategooriaga – lisada tarbija ostukorvi midagi, mida seal kunagi enne pole olnud. Stimson pidi lihtsalt välja mõtlema, kuidas muuta Febreze'i kasutamine harjumuseks ja toode oleks otsejoones poeriilulitele maandunud. Kui raske see ikka olla saab?

Stimson ja tema kolleegid võtsid nõuks tutvustada Febreze'i mõnel katseturul – Phoenixis, Salt Lake Citys ja Boise'is. Nad lendasid kohale ja jagasid tootenäidised laiali, küsides seejärel inimestelt, kas nad võiksid nende kodu külastada. Kahe kuu vältel külastasid nad sadu majapidamisi. Nende esimene suur läbimurre saabus, kui nad väisasid ühte Phoenixi pargivahti. Naine oli hilistes kahekümnendates ja elas üksi. Tema tööks oli püüda kõrbes ringi uitavaid loomi. Ta püüdis koiotte, pesukarusid, sekka sattus ka mõni puuma. Ja skunk. Palju skunke. Need loomad pritsisid ta tihti täis, kui ta neid kinni nabis.

„Ma olen vallaline ja tahaksin leida meest, kellega lapsi saada,“ rääkis pargivaht Stimsonile ja tema kolleegidele, kui nad tema elutoas istusid. „Käin palju kohtamas. Omast arust olen ma kena, või mis teie arvate? Olen taibukas ja enda meelest igati hea partii.“

Ent tema armuelu lonkas kahte jalga, nagu ta seletas, sest kõik tema elus haises skunkide järele. Tema maja, maastikuauto, riided, saapad, käed ja kardinad. Isegi tema voodi. Ta oli kõike proovinud. Ta ostis erinevaid seepe ja šampoone. Ta põletas küünlaid ja kasutas kallist vaibapuhastusmasinat. Mitte miski ei aidanud.

„Kui ma kohtamas olen, lööb mulle korraks ninna lõhn, mis tundub skungi moodi ja ma ei saa sellest mõttest enam

lahti,“ rääkis ta neile. „Hakkan pead murdma, kas mu kohingupartner ka seda lõhna tunneb. Mis siis, kui ma temaga enda poole lähen ja ta tahab sealt ära?“

„Käisin ühe tõeliselt toreda mehega eelmisel aastal neli korda kohtamas. Mulle meeldis ta väga ja ootasin kaua, enne kui ta enda poole kutsusin. Lõpuks ta tuli ja mulle tundus, et kõik läheb päris kenasti. Siis aga, järgmisel päeval, ütles ta, et tahab „aja maha võtta“. Ta oli igati viisakas seda öeldes, aga ma ei saa lahti mõttest, et see võis haisu pärast olla.“

„No siis on mul hea meel, et sul oli võimalus Febreze'i proovida,“ ütles Stimson. „Kuidas see sulle meeldis?“

Naine vaatas talle otsa. Ta nuttis.

„Ma tahan teid tänada,“ lausus ta. „See spreid muutis mu elu.“

Kui ta oli Febreze'i tootenäidised kätte saanud, oli ta koju läinud ja spreid oma diivanile pihustanud. Ta piserdas seda kardinale, vaibale, voodikattele, teksadele, vormiriietusele, autosalongi. Pudel sai tühjaks, ta avas järgmise ja pihustas vahendit kõikjale.

„Olen kõik oma sõbrad endale külla kutsunud,“ ütles naine. „Nad ei tunne enam mingit lõhna. Skunk on läinud.“

Nüüd nuttis ta juba nii kõvasti, et üks Stimsoni kolleegidest patsutas talle õlale. „Suur tänu teile,“ ütles naine. „Tunnen ennast tõesti vabana. Aitäh. See toode on väga vajalik.“

Stimson tõmbas ninaga õhku tema elutoas. Ta ei tundnud mingit lõhna. *Me teenime selle ollusega terve varanduse*, mõtles ta.



Stimson ja tema meeskond naasid P&G peakontorisse ja hakkasid peagi algavat turunduskampaaniat üle vaatama.

Nad otsustasid, et Febreze'i müümise võtmeks on pargivahile osaks saanud kergendustunde vahendamine. Nad pidid Febreze'i esitama tootena, mis lubaks inimestel piinlikest lõhnadest lahti saada. Nad kõik tundsid Claude Hopkinsi reegleid või nende kaasaegseid kohandusi, mis täitsid ärikoolide õpikuid. Nad tahtsid luua lihtsaid reklaame: leida arusaadava päästiku ja määrata kindlaks selge preemia.

Nad kavandasid kaks telereklaami. Esimeses võis näha naist, kes rääkis restorani suitsetajate seksioonist. Kui ta seal söömas käib, haiseb tema jakk pärast suitsu järele. Talle helistab üks sõber ja ütleb, et kui ta kasutaks Febreze'i, kõrvaldaks see kõik aroomid. Päästik: sigaretihaig. Preemia: lõhn kaob riidetest. Teises reklaamis esines naine, kellele tegi muret tema koer Sophie, kes istub pidevalt diivanil. „Sophie jääb alati lõhnama nagu Sophie,“ ütleb ta, „aga Febreze'i abiga minu mööbel enam Sophie järele ei lõhna.“ Päästik: lemmiklooma lõhn, millega maadleb 70 miljonit loomipidavat majapidamist kogu riigis. Preemia: maja, mis ei haise nagu koerakuut.

Stimson ja tema kolleegid lasid reklaamid 1996. aastal testlinnades eetrisse. Nad jagasid laiali tootenäidiseid, panid reklaamlehti postkastidesse ja maksid toidukaupmeestele selle eest, et võiksid kassade läheduses Febreze'i pudelitest mägesid ehitada. Siis võtsid nad mugavalt istet ja hakkasid mõtlema, kuidas preemiaraha kulutada.

Möödus nädal. Kaks nädalat. Kuu. Kaks kuud. Müüginumbrid olid väikesed – ja läksid veel väiksemaks. Paanikas firma saatis poodidesse küsitlejad, et näha, mis toimub. Riitud olid Febreze'i pudeleid täis, keegi polnud neid puudutanudki. Küsitlejad hakkasid külastama koduperenaisi, kes olid tasuta tootenäidiseid saanud.

„Oo jaa!“ rääkis üks neist P&G küsitlejale. „See spreid! Ma mäletan seda. Kus see nüüd ongi ...“ Naine laskus põlvili

köögipõrandale ja hakkas kraanikausi aluses kapis tuhnima. „Ma kasutasin seda mõnda aega, aga siis unustasin ära. Usun, et see on kuskil tagapool.“ Ta tõusis. „Äkki on seinakapis?“ Ta läks kapi juurde ja lükkas mõned harjad eemale. „Jah! Siin see ongi! Siin taga! Näete? See on veel peaaegu täis. Kas tahate seda tagasi?“

Febreze oli läbi kukkunud.

Stimsoni jaoks tähendas see katastroofi. Tema rivaalid, teiste osakondade juhatajad, haistsid tema ebaõnnes enda jaoks soodsat võimalust. Ta kuulis sahinaid, et Febreze tahetakse tootmisest maha võtta ja Stimsonile antakse Nicky Clarke'i juuksehooldustoodete reklaamimine – see tähendaks saatmist tarbekaupade Siberisse.

Üks P&G osakonnajuhte kuulutas välja erakorralise koosoleku ja teatas, et nad peavad Febreze'iga seotud kahjudele piiri panema, enne kui juhatus küsimusi esitama hakkab. Stimsoni ülemus tõusis püsti ja esitas kirgliku vastulause. „On veel võimalus, et asi hakkab ülesmäge minema,“ ütles ta. „Laseme vähemalt teadlastel välja uurida, mis toimub.“ P&G oli hiljuti enda juurde meelitanud teadlasi Stanfordist, Carnegie Mellonist ja mujalt, kõik väidetavalt tarbimispsühholoogia eksperdid. Osakonnajuht nõustus tootega tegelemiseks natuke lisaiega andma.

Nii liitus Stimsoni töörühmaga uus grupp teadlasi ja nad hakkasid jälle intervjuusid läbi viima. Esimese juhtlõnga Febreze'i läbikukkumise põhjuste kohta said nad siis, kui külastasid üht naist Phoenixi lähedal. Nad tundsid tema üheksa kassi lõhna juba enne majja sisenemist. Maja oli aga puhas ja korras. Naine oli omamoodi puhtusefriik, nagu ta ise selgitas. Ta imes iga päev tolmuimejaga tolmu ega armastanud aknaid avada, sest tuul tooks tuppa tolmu. Kui Stimson ja teadlased sisenesid tema elutuppa, kus elasid kassid, oli hais

nii hingematttev, et üks neist hakkas öökima.

„Mida te kassilõhna suhtes ette võtate?“ küsis teadlane naiselt.

„See ei ole tavaliselt mingi probleem,“ vastas naine.

„Kui tihti te lõhna tunnete?“

„Oh, umbes kord kuus,“ lausus naine.

Küsitlajad vahetasid pilke.

„Kas te seda praegu tunnete?“ küsis üks teadlane.

„Ei,“ ütles naine.

Sama lugu oli kümnete teiste majadega, mida teadlased külastasid. Inimesed ei tundnud oma elupaigas valitsevaid halbu lõhnu. Kui elada koos üheksa kassiga, muutub inimene nende lõhna suhtes tundetuks. Kui suitsetada, kahjustab see haistmisvõimet niivõrd, et inimene ei tunne enam suitsuhaisu. Lõhnadega on imelik asi: isegi kõige vängemate aroomide haistmine nõrgeneb, kui pidevalt nende meelevaldas olla. Sellepärast keegi Febreze'i ei kasutanudki, sai Stimson aru. Tootega seotud päästik – see, mis peaks kaasa tooma igapäevase kasutamise – jäi varju just nende jaoks, kes toodet kõige rohkem vajasisid. Halba lõhna lihtsalt ei tundud piisavalt sageli, et see oleks loonud regulaarse harjumuse seda tõrjuda. Selle tulemusena maandus Febreze lõpuks seinakapi tagumisse nurka. Inimesed, kelle kodus oli kõige suurem vajadus spreid järele, ei tundnud lõhnu, mis oleks neile meelde tuletanud, et elutuba on vaja üle piserdada.

Stimsoni meeskond läks tagasi peakontorisse ja kogunes akendeta ruumi, kus nad lugesid uuesti ülevaadet üheksa kassiga naise elust. Psühholoog küsis Stimsonilt, et mis siis juhtub, kui ta vallandatakse. Too haaras pea käte vahele. Kui ta ei suuda Febreze'i müüa üheksa kassiga naisele, mõtiskles ta omaette, siis kellele ta seda üldse müüa *suudaks*? Kuidas luua uut tarbimisharjumust, kui pole toote kasutamist

käivitavat päästikuid ja tarbijad, kes toodet vajavad, ei hooli preemiast?

III

Neuroteaduse professori Wolfram Schultzi laboratoorium Cambridge'i ülikoolis pole just teab mis kena koht. Kolleegid on tema töölauda kirjeldanud kui musta auk, kuhu dokumendid igaveseks kaovad, või kui Petri tasse, kus organismid aastaid häirimatult vohada võivad. Kui Schultzil on vaja midagi puhastada – mida tuleb ette haruharva –, ei kasuta ta spreisid ega puhastusvahendeid. Ta teeb paberkäterätiku niiskeks ja nühib kõvasti. Kui ta riided haisevad suitsu või kassikarvade järele, ei pane ta seda tähele. Või siis lihtsalt ei hooli sellest.

Kuid Schultzi viimase kahekümne aasta jooksul läbi viidud katsed on radikaalselt muutnud meie arusaama päästikute, preemiate ja harjumuste vastastikuste seoste kohta. Tema uurimused selgitavad, miks mõnel päästikul ja preemial on teistest rohkem kaalu, ning pakuvad välja seletuse, miks Pepsodent oli müügihitt, miks mõnel dieedipidajal ja trennifanaatikul läheb korda oma harjumusi imekiiresti muuta, ja – kõige tipuks – mida oli vaja, et Febreze'i ostma hakataks.

1980. aastatel kuulus Schultz teadlasterühma, kes uuris ahvide ajusid ajal, kui need õppisid sooritama teatud ülesandeid (näiteks kangi tõmbamine või pannalde avamine). Teadlaste eesmärk oli välja selgitada, millised ajuosad olid uute tegevuste puhul aktiivsed.

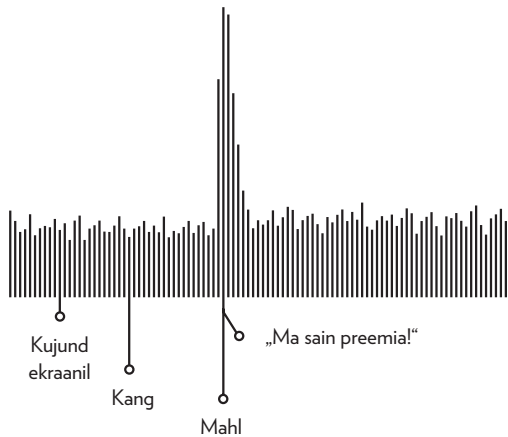
„Ühel päeval märkasin midagi, mis minus huvi äratas,“ kõneles Schultz mulle. Ta sündis Saksamaal ja räägib inglise keelt aktsendiga, mis meenutab Arnold Schwarzeneggeri

oma – nii võiks rääkida Londoni Kuningliku Seltsi liikmeks vastu võetud Terminaator. „Mõned ahvidest, keda me jälgime, armastasid õunamahla. Teistele jälle meeldis viinamarjamahl. Nii me hakkasime huvi tundma, mis nende väikeste ahvide peas toimub. Miks erinevad preemiad aju erineval moel mõjutavad?“

Schultz alustas katseteseeriat, et lahti muukida valem, mille alusel preemiad neurokeemilisel tasandil toimivad. Seadamööda, kuidas tehnoloogia arenes, sai ta 1990ndatel ligipääsu seadmetele, mis sarnanesid MIT-s kasutatavatele. Rottidest rohkem pakkusid Schultzile aga huvi ahvid, kellest üks kandis nime Julio. Julio oli ligi neli kilo kaaluv pähkliilmne makaak. Tema ajusse sisestati ülipeen elektrood, mis lasi Schultzil jälgida närvitegevust hetkel, mil see tekkis.

Ühel päeval pani Schultz Julio hämaralt valgustatud ruumis toolile istuma ja lülitas arvutiekraani sisse. Julio pidi kangi tõmbama, kui värvilised kujundid – väikesed kollased spiraalid, punased kõverjooned, sinised triibud – ekraanile ilmusid. Kui Julio puudutas kujundi ilmudes kangi, voolas laest rippuvast torust ahvi huultele tilgake põldmarjamahla, mida Julio armastas.

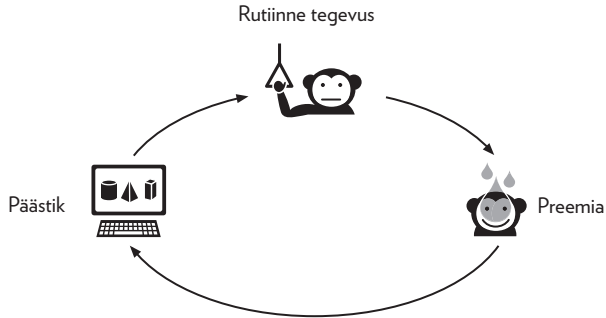
Alguses näitas Julio üles ainult leiget huvi ekraanil toimuva vastu. Ta püüdis end pigem toolilt maha vingerdada. Aga kui esimene mahladoos temani jõudis, keskendas Julio oma pilgu monitorile. Kui ahv tänu kümnetele kordustele hakkas aru saama, et ekraanile ilmuvad kujutised on päästikuks rutiinse tegevuse (kangi puudutamine) sooritamiseks, mis viib edasi preemiani (põldmarjamahl), naelutas ta oma pilgu ekraanile laserilaadse intensiivsusega. Ta ei vingerdanud enam. Kui kollane kõverjoon nähtavale ilmus, puudutas ahv kangi. Kui ekraanil sähvis sinine triip, hüppas ahv toolil. Ja kui mahl temani jõudis, lakkus Julio rahulolevalt mokka.



JULIO REAKTSIOON PREEMIALE,
KUI MAHL TEMANI JÕUAB

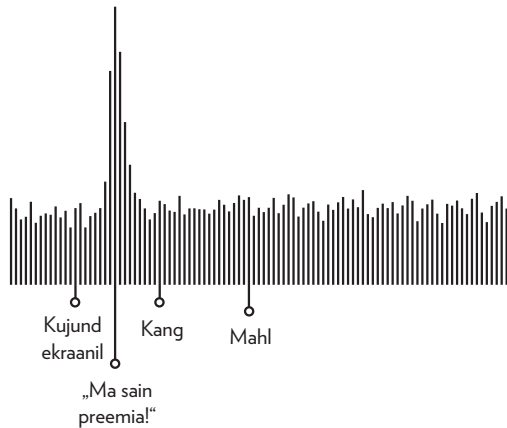
Kui Schultz jälgis Julio ajus toimuvat, nägi ta üht mustrit esile kerkimas. Millal iganes Julio oma preemia kätte sai, tõusis ajuaktiivsust markeeriv kõverjoon järsult üles, mis andis põhjust järeldada, et ahv koges õnnetunnet. Eespool olev joonis illustreerib seega olukorda, milles ahvi aju justkui ütleks: „Ma sain preemia!“

Schultz tegi Julioga sama katset palju kordi, salvestades iga kord neuroloogilise reaktsiooni. Alati, kui Julio mahla sai, ilmutas „Ma sain preemia!“ muster ennast arvutiekraanil, mis oli juhtmete abil ahvi peaga ühendatud. Läbi neuroloogilise prisma vaadates muutus Julio käitumine järk-järgult harjumuseks.



JULIO HARJUMUSE TSÜKKEL

Kõige suuremat huvi pakkus Schultzile aga see, kuidas olukord katsete vältel teiseses. Kui ahvil tegevus käppa sai – harjumus muutus tugevamaks –, hakkas tema aju põldmarjamahla ootama. Schultz'i sondid hakkasid salvestama „Ma sain preemia“ mustrit hetkel, mil Julio nägi ekraanil kujundeid, seega *enne* mahla kohalejõudmist.



NÜÜD ILMNEB JULIO REAKTSIOON PREEMIALE ENNE, KUI MAHL TEMANI JÕUAB

Teiste sõnadega, kujundid monitoril kujutasid endast nüüd päästikut mitte ainult kangi tõmbamiseks, vaid ka mõnureaktsiooni tekkimiseks ahvi ajus. Julio hakkas oma preemiat ootama niipea, kui nägi kollaseid spiraale ja punaseid kõverjooni.

Seejärel kohandas Schultz katset. Seni oli Julio saanud mahla kohe, kui ta kangi puudutas. Nüüdsest ei jõudnud mahl mõnikord üldse temani, isegi siis, kui Julio kõik õigesti tegi. Või jõudis mahl temani väikese viivitusega. Või oli mahl veega lahjendatud ja seetõttu vähem magus.

Kui mahl ahvini ei jõudnud või jõudis hiljem või lahjendatuna, Julio vihastas ja tegi õnnetut häält või hakkas mossitama. Ja Julio ajus nägi Schultz uue mustri tekkimist: see oli iha. Kui Julio mahla ootas, kuid seda ei saanud, vallandus tema peas neuroloogiline muster, mis on seotud iha ja nõrdimusega. Kui Julio nägi päästikut, hakkas ta mahlast tingitud rõõmutunnet ootama. Aga kui ta mahla ei saanud, muutus see rõõm ihaluseks, mis rahuldamata jäänult tekitas Julios viha või depressiooni.

Teadlased eri laborites on tuvastanud samasuguseid mustreid. Ahve on treenitud ootama mahladoosi siis, kui nad ekraanil kujundit näevad. Seejärel püüdsid teadlased ahve eksitada. Nad avasid laboriukse, nii et ahvid said välja minna ja oma sõpradega mängida. Nad panid ruumi nurka toitu, nii et ahvid said süüa, kui nad toolilt (mahla ootamast) lahkusid.

Ahvide puhul, kellel tugevat harjumust välja kujunenud polnud, eksitamine toimis. Nad libistasid end toolilt maha, lahkusid ruumist ega vaadanud kordagi selja taha. Neil ei olnud tekkinud iha mahla järele. Aga kui ahvil oli kord tekkinud harjumus – kui tema aju ootas preemiat –, ei suutnud pettemanöövrid teda eksitada. Loom istus oma kohal, vaatas monitori ja tõmbas kangi, ikka uuesti ja uuesti, hoolimata

pakutavast toidust või võimalusest välja minna. Iha oli nii valdav, et ahvid jäid kui paigale naelutatult ekraanide ette, samamoodi nagu õnnemängija paneb münte masinasse veel pikka aega pärast oma võidu mahamängimist.

See selgitab, miks harjumused nii võimsad on: nad loovad neuroloogilisi ihasid. Enamasti kasvavad sellised ihad järkjärgult sedavõrd märkamatuks, et me pole nende olemasolust teadlikud – nii oleme sageli ka nende mõju suhtes pimedad. Ent niipea kui hakkame päästikuid kindlate preemiatega seostama, tõuseb meie ajus esile alateadlik iha, mis paneb harjumuse tsükli üha korduma. Üks Cornelli ülikooli teadlane näiteks avastas, kuivõrd tugevalt toidust ja lõhnadest ajendatud ihad võivad meie käitumist mõjutada – ta märkas nimelt Cinnaboni maiustuselettide eripärast paigutust kaubanduskeskustes. Enamik toidulette on koondunud kaubanduskeskuse toiduga seotud tiiba, kuid Cinnabon püüab oma poed alati teistest toidulettidest *eemale* paigutada. Miks? Sest Cinnaboni juhid tahavad, et koridorides heljuv kaneelirullide lõhn kanduks iga nurga taha takistusteta, nii et ostlejad hakkaksid alateadlikult saiakesi ihaldama. Selleks ajaks, kui tarbija ümber nurga keerab ja Cinnaboni poekest märkab, on iha tema peas kasvanud mõirgavaks koletiseks ja ta sirutab pikemalt mõtlemata käe rahakoti järele. Harjumuse tsükkel on käima lükatud, sest tarbija pähe on istutatud iha.

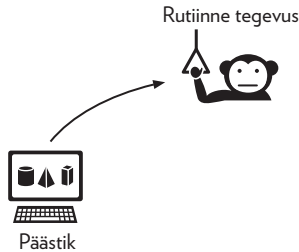
„Meie ajusse ei ole programmeeritud midagi, mis paneks meid sõõrikukarpi nähes automaatselt magusat suutäit ihkama,“ ütles Schultz mulle. „Aga kui meie aju kord ära õpib, et sõõrikukarbis on maitsev suhkur ja teised süsivesikud, hakkab see suhkrujoovet *ootama*. Meie aju tõukab meid karbi poole. Ja siis, kui me sõõrikut ei saa, tunneme pettumust.“

Et seda protsessi mõista, meenutagem, kuidas Julio harjumus endast märku andis. Esmalt nägi ta kujundit ekraanil:

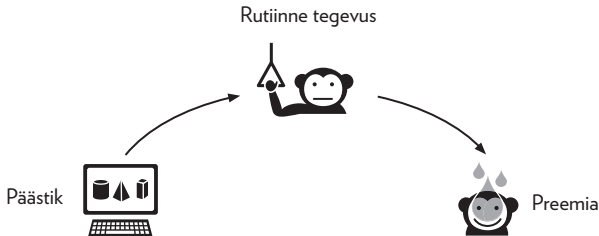


Päästik

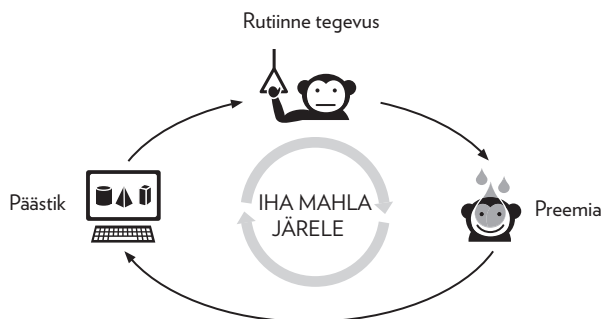
Aja jooksul sai Julio selgeks, et kujundi ilmumine tähendab, et käes on aeg sooritada rutiinne tegevus. Seega puudutas ta kangki:



Selle tulemusena sai Julio tilga põldmarjamahla.

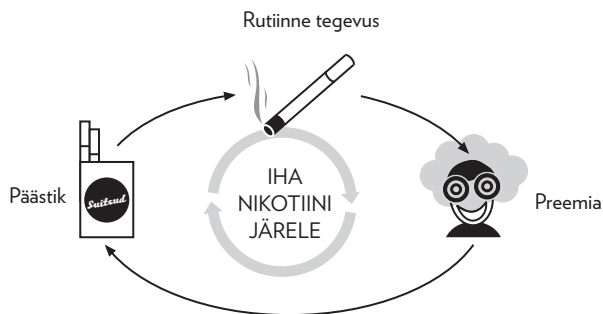


See on kõige algelisem õppimisprotsess. Harjumus tekib ainult siis, kui Julio hakkab mahla päästikut nähes *ihalema*. Kui iha on tekkinud, tegutseb Julio automaatselt. Ta järgib harjumust:



JULIO HARJUMUSE TSÜKKEL

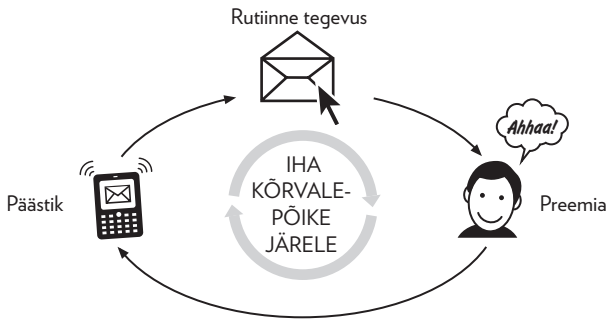
Just nii luuaksegi uusi harjumusi: kõigepealt pannakse paika päästik, rutiinne tegevus ja preemia, ning siis kujundatakse välja iha, mis selle tsükli käivitab. Võtkem näiteks suitsetamine. Kui suitsetaja näeb päästikut – ütleme Marlboro pakki –, hakkab tema aju nikotiinipahvaka järele igatsema.



Juba paljalt sigarettide nägemisest piisab, et aju hakkaks nikotiinitulva ihalema. Kui seda ei järgne, kasvab iha seni, kuni suitsetaja sirutab pikemalt mõtlemata käe Marlboro paki järele.

Või näiteks e-kirjad. Kui arvutist kõlab uue sõnumi saa-

bumist tähistav signaal või nutitelefon vibreerib uut tekst-sõnumit vastu võttes, hakkab aju ootama hetkelist kõrvalpõiget, mida sõnumi avamine pakub. Kui sellele ootusele ei saa vastu tulla, võib see iha kasvada, ja nii on koosolekul istuvatel ülemustel lõpuks otsekui sipelgad püksis, kui nad laua all oma sumisevaid nutitelefone uurivad, isegi kui nad teavad, et uudise sisuks on ilmselt vaid nende tulemused virtuaalses jalgpallis. (Teisalt, kui värin välja lülitada ja sellega päästik kõrvaldada, võivad inimesed tundide kaupa töötada ilma sõnumeid vaatamata.)



Teadlased on uurinud alkohoolikute, suitsetajate ja liigsööjate ajusid ning mõõtnud, kuidas nende neuroloogia – aju ehitus ja neurokemikaalide voog nende peas – muutub sedamööda, kuidas ihad neis juurduvad. Kahe Michigani ülikooli teadlase sõnul tekitavad eriti tugevad harjumused sõltuvuselaadseid reaktsioone, nii et „soovist areneb välja tungiv iha“, mis võib sundida meie aju autopiloodile üle minema „isegi hoolimata tugevatest negatiivsetest stiimulitest, nagu maine, töö, kodu ja perekonna kaotus“.

Sellised ihad ei saavuta meie üle siiski täielikku kontrolli. Järgmises peatükis selgitatakse, et on olemas mehhanismid, mis võivad meil aidata kiusatustest mööda vaadata. Ent har-

jumusest võitu saamiseks peame tuvastama, milline iha käitumist tagant tõukab. Kui me pole ootusärevusest teadlikud, oleme nagu poes uitavad ostlejad, keda nähtamatu jõud Cinnaboni kaneelirullide poole tõmbab.

• • •

Et paremini mõista iha olulist rolli harjumuste tekkel, vaadeldgem näiteks treenimisharjumuse kujunemist. 2002. aastal võtsid New Mexico ülikooli teadlased välja selgitada, miks osal inimestest on harjumus trenni teha. Vaatlusaluseid oli 266, enamik neist tegi trenni vähemalt kolm korda nädalas. Teadlased avastasid, et paljud uuritavatest olid jooksmata või jõutrenni tegema hakanud hetke ajel või siis seepärast, et neil oli äkki tekkinud vaba aega või tahtsid nad end ootamatult tabanud stressi maandada. Kuid põhjus, miks nad treenimist *jätkasid* – miks sportimisest sai harjumus –, oli preemia, mille järele neil oli tekkinud iha.

Ühes rühmas ütles 92 protsenti inimestest, et nad teevad regulaarselt trenni, sest see annab neile „hea enesetunde“ – nad harjusid ootama endorfiinide ja teiste neurokemikaalide tulva, mis treeningu käigus tekkis. Teises rühmas ütles 67 protsenti inimestest, et treenimisel kogevad nad „millegi saavutamise“ tunnet – neil oli tekkinud iha võiduemotsiooni järele, mis neil oma tulemusi jälgides tekkis. Sellest iseendale antud preemiast oli küll, et füüsilisest tegevusest harjumus kujuneks.

Kui tahate hakata igal hommikul jooksmas käima, on oluline valida lihtne päästik (näiteks: ketsid juba enne hommikusööki jalga panna või jooksuriided voodi kõrvale valmis sättida) ja selge preemia (näiteks: keskpäevane maiustus, rahuldustunne joostud kilomeetrite üle arvepidamisest, või