1. peatükk

Käitumismuutuse vääramatud tõed

Juhtide arengutreenerina olen juba enam kui 35 aastat aidanud edukatel juhtidel saavutada positiivseid ja püsivaid käitumismuutusi. Peaaegu kõik mu kliendid võtavad muutumisvõimaluse rõõmuga vastu, vaid mõni on alguses pisut tõrges. Enamik on teadlikud asjaolust, et käitumise muutmine aitab neil saada tõhusamaks juhiks, partneriks ja isegi pereliikmeks. Mõni ei ole ka.

Viis, kuidas ma oma kliente aitan, on lihtne ja terviklik. Ma vestlen oluliste inimestega, kes mu kliendiga vahetult kokku puutuvad, ja kuulan nad ära. Nende inimeste ringi võivad kuuluda kolleegid, otsesed alluvad või juhatuse liikmed. Ma kogun hulgaliselt konfidentsiaalset tagasisidet. Siis vaatan saadud tagasisidest tehtud kokkuvõtte koos kliendiga läbi. Lõpliku otsuse, milliste käitumismuutuste poole püüelda, teeb mu klient ise. Minu töö on seejärel väga lihtne. Ma aitan oma kliendil jõuda nende positiivsete ja püsivate käitumismuutusteni, mille tema ise on välja valinud ja mis on tema enda valitud asjaosaliste arvates vajalikud. Juhul, kui mu klient saavutab positiivse muutuse, mida asjaosalised vajalikuks peavad, saan mina oma tasu.

Kui peamised asjaosalised positiivset muutust ei näe, ei saa ka mina mingit tasu.

Väljavaated soovitud muutusteni jõuda on paremad, kui ma olen kogu protsessi vältel kliendi kõrval ning ütlen talle, kuidas õigel kursil püsida ja mitte vanade harjumuste küüsi langeda. See siiski ei kahanda alljärgneva kahe vääramatu tõe tähtsust.

Tõde nr 1: käitumist sisuliselt muuta on väga raske

Käitumist muutma hakata on raske, veel raskem on õigel kursil püsida ning kõige raskem on saavutada püsiv muutus. Ütleksin isegi, et täiskasvanueas oma käitumise muutmine on kõige raskem asi, mida üks inimolevus võib saavutada.

Kui ma teie arvates selle ülesande raskust üle hindan, vastake järgmistele küsimustele.

- *Mida te oma elus muuta tahate?* See võib olla mingi suur asi, nagu näiteks kehakaal (väga suur asi), töökoht (jällegi suur asi) või siis karjäär (veelgi suurem asi). Või hoopis mingi väike asi, nagu näiteks soengustiili muutmine või tihedam suhtlemine emaga või elutoa seinavärvuse muutmine. Mina ei anna hinnangut sellele, mida te muuta tahate.
- *Kui kaua te olete seda soovinud?* Kui mitme kuu või aasta vältel olete hommikul üles tõusnud ja endale ühel või teisel moel öelnud: „Täna on see päev, mil ma muutun“?
- *Kuidas muutumisega läinud on?* Teisisõnu – kas saate osutada konkreetsele juhule, kui otsustasite oma elus midagi muuta ning tegite siis selle mõtte ka teoks, nii et asi õnnestus?

Need kolm küsimust väljendavad kolme probleemi, millega oma elu muuta soovides kokku puutume.

Me ei suuda tunnistada, et peame end muutma – olgu siis seetõttu, et me ei teadvusta muutumise vajalikkust, või suurema tõenäosusega seetõttu, et muutumise vajalikkusest teadlikuna oleme siiski endale selle ümberlükkamiseks välja mõelnud üksikasjalikud ettekäänded. Järgnevatel lehekülgedel analüüsimegi meisse sügavale juurdunud veendumusi, mis sunnivad meid muutustele vastu seisma, ja siis laseme neist lahti.

Me ei mõista seda, millist jõudu inerts meile avaldab. Kui meil on võimalik valida, siis eelistame mitte midagi teha – ja seetõttu oletangi, et vastates küsimusele „Kui kaua te olete seda soovinud?“, loetakse pigem aastaid kui päevi. Inerts on põhjus, miks me kunagi muutmisprotsessiga algust ei tee. See nõuab erakordseid jõupingutusi, et *lõpetada* oma mugavustsoonis tegutsemine (sest see on valutu, tuttav või isegi mõõdukalt meeldiv) ja *alustada* midagi rasket, mis pikas perspektiivis on meie jaoks hea. Ma ei saa selle raamatuga teile vajalikke jõuvarusid kaasa anda. Need peate ise leidma. Küll aga saan ühe lihtsa ning kindlale struktuurile ja enda jälgimisele tugineva protsessi kaudu anda teile tõuke, mis vallandab positiivse muutuse ja muudab selle püsivaks.

Me ei tea, kuidas muutuseni jõuda. Motivatsioon ning teadmised ja oskused on eri asjad. Näiteks võime küll olla *motiveeritud* kaalu langetama, aga meil puuduvad *teadmised* toitumisest ning *oskus* süüa teha ja koostada endale tõhus toitumiskava ning siis seda järgida. Või vastupidi – meil on küll teadmised ja oskused, ent vajaka jääb motivatsioonist. Käesoleva raamatu üks keskseid tõekspidamisi on see, et keskkond kujundab meie käitumist nii positiivselt kui ka negatiivselt ning et ümbritseva keskkonna püüdlik teadvustamine võib märkimisväärselt suurendada nii meie motivatsiooni, oskusi ja muutumise protsessi kohta käivaid teadmisi kui ka meie usku sellesse, et suudame tegelikult muutuseni jõuda.

Ma mäletan selgelt oma täiskasvanuea esimest otsustavat käitumismuutust. Olin 26aastane, abielus oma esimese ja ainukese naise Lydaga, ja omandasin organisatsioonikäitumise alal Los Angeleses asuvas California ülikoolis doktorikraadi. Keskkooli lõpetamisest peale oli mul juuksekasvuga probleeme olnud, ent toona ei olnud ma nõus seda

endale tunnistama. Igal hommikul veetsin mitu minutit vannitoapeegli ees, et oma pealaele alles jäänud blonde õhukesi juuksesalke hoolikalt paika sättida. Mul oli kombeks juuksed kuklalt lauba poole siluda ja seejärel need kaarjalt otsmiku keskkohta sättida – lõpptulemus meenutas hädist loorberipärga. Seejärel astusin oma naeruväärse pealaele kammitud juuksetutiga maailmale vastu, ise veendunud, et näen välja normaalne nagu kõik teised.

Juuksuri juures käies andsin selged juhised, kuidas mu juukseid lõigata. Ühel hommikul jäin juuksuritoolis tukkuma ja juuksur lõikas mu juuksed liiga lühikeseks. Ta jättis külgedele liialt vähe karvkatet, millest ei piisanud mu tavapärase soengustiili järgimiseks. Oleksin võinud paanikasse sattuda ja kanda mitu nädalat mütsi, oodates, et juuksed soovitud pikkuse saavutaksid. Kui aga tol päeval hiljem peegli ees seisin ja ainiti oma välimust piidlesin, ütlesin endale: „Vaata tõele näkku, sa oled kiilakas. On aeg sellega leppida."

Ja tolsamal hetkel otsustasingi ajada pealaelt maha oma viimasedki juuksed ja elada oma elu edasi kiilaka mehena. See ei olnud keeruline otsus ja selle elluviimine ei nõudnud suurt jõupingutust. Edaspidi lasin juuksuril alati juuksed lühikeseks pügada. Aga mitmelgi moel on see ikkagi kõige vabastavam muutus, mille täiskasvanueas saavutanud olen. See tegi mu õnnelikuks – ma leppisin oma välimusega.

Ma ei ole kindel, mis sellise uue välimusega leppimise vallandas. Võib-olla hirmutas mind väljavaade alustada oma päevi elu lõpuni selle protseduuriga. Või äkki mõistsin hoopis, et kõik näevad mu pettuse läbi.

Põhjus ei olegi oluline. Õigupoolest on tõeline saavutus see, et ma otsustasin muutuda ja suutsin selle otsuse ka edukalt täide viia. Seda ei ole lihtne teha. Olin aastaid oma juuste pärast muretsenud ja nendega mässanud. Liiga kaua hoidsin ma kinni millestki, mille puhul ma tean, et inimlike narruste skaalal jääb see kusagile edeva ja idiootliku vahepeale. Samas käitusin ma pikki aastaid järjekindlalt sellisel rumalal moel, sest (a) ma ei suutnud endale tunnistada, et olen kiilakas, ja (b) harjumuse küüsis olles oli mul lihtsam tavapärasele rutiinile truuks jääda kui käitumist muuta. Minu ainus eelis oli see, et (c) ma teadsin, kuidas muutust saavutada. Erinevalt enamikust muutumissoovidest – näiteks soovist saavutada hea vorm, õppida ära mõni uus keel või saada paremaks kuulajaks – ei nõudnud see kuudepikkust enesedistsipliini, tulemuste mõõtmist ega mingeid hilisemaid samme. Ma ei pidanud ka kellegagi koostööd tegema. Pidin lihtsalt lõpetama oma juuksurile jaburate juhiste andmise ja laskma tal oma tööd teha. Kui vaid kõik meie käitumise muutmise katsed oleksid nii lihtsad!

Tõde nr 2:
mitte keegi ei saa meid ennast muutuma sundida, kui me ise seda tõeliselt ei taha

See peaks olema endastmõistetav. Muutus peab tulema meie enda seest. Seda ei ole võimalik ette kirjutada, nõuda või muul viisil inimestele peale suruda. Inimene, kes ei pühendu kogu südamest muutumisele, ei muutu mitte kunagi.

Ma võtsin selle lihtsa tõe omaks alles siis, kui olin juba 12 aastat selles niinimetatud muutumisäris tegutsenud. Selleks ajaks oli minu intensiivsetel personaalsetel nõustamiskursustel käinud enam kui sadakond juhti; suuremal osal juhtudest olime saavutanud edu, ent vahel harva oli tulnud ette ka ebaõnnestumisi.

Oma ebaõnnestumisi analüüsides jõudsin ühe järelduseni: *mõni inimene küll ütleb, et tahab muutuda, aga ta ei mõtle seda tegelikult tõsiselt.* Ma olin klientide valikul teinud ühe suure vea. Uskusin kliente, kui nad väitsid end olevat muutumisele pühendunud, ent ma ei läinud süvitsi ega teinud kindlaks, kas nad mulle ka tõtt räägivad.

Üsna pea pärast selle ilmutuse saamist paluti mul teha koostööd Harryga, ühe suure nõustamisfirma operatiivjuhiga. Harry oli tark, motiveeritud ja töökas, tulemustele keskenduv alfaisane, kes oli peale kõige muu ülbe ja endast liiga heal arvamusel. Tal oli kombeks käituda

lugupidamatult oma otseste alluvatega ja sellise käitumisega peletas ta nii mõnegi neist tööle konkurentide juurde. Selline asjakäik hirmutas firma tegevjuhti ning mind kutsuti Harryt nõustama.

Harry kinnitas mulle algul sõnaohtralt, et ta tahab väga juba pihta hakata ja ennast parandada. Ma vestlesin Harry kolleegide ja otseste alluvatega, isegi tema naise ja teismeliste lastega. Nad kõik rääkisid ühte ja sedasama. Hoolimata oma põhjalikest ametialastest oskustest tundis Harry vastupandamatult võimsat vajadust olla alati kõige targem. Ta tahtis alati tõestada, et temal on õigus, ja ta võitis alati kõik vaidlused. See oli kurnav ja ebameeldiv. Kes oskaks öelda, kui palju võimalusi lasti käest seetõttu, et inimestele ei meeldinud rusikatega vehkimine ja hirmutamine?

Kui me koos Harryga tema 360kraadist tagasisidet[2] analüüsisime, väitis ta end hindavat oma kolleegide ja perekonnaliikmete arvamusi. Aga iga kord, kui ma osutasin mõnele valdkonnale, kus ta end parandada saaks, oli tal kombeks mulle üksikasjalikult tõestada, millega tema küsitav käitumine tegelikult põhjendatud oli. Ta tavatses mulle meelde tuletada, et õppis kolledžis peaainena psühholoogiat, misjärel ta analüüsis kõigi teiste käitumisprobleeme ja jõudis järelduseni, et hoopis *nemad* peavad endid muutma. Oma ajupesulaadses jultunud stiilis palus ta minul anda soovitusi, kuidas aidata teistel paremaks muutuda.

Nooremana oleksin ma Harry vastupanu tähelepanuta jätnud. Tema ülbust ja eitamist jäljendades oleksin end veennud, et suudan aidata Harryt olukorras, kus kehvemad surelikud oleksid sunnitud alla vanduma. Õnneks meenus mulle värskelt saadud õppetund. *Mõni inimene küll ütleb, et tahab muutuda, aga ta ei mõtle seda tegelikult tõsiselt.* Ma taipasin, et Harry kasutas meie ühist tööd järjekordse võimalusena tõestada oma üleolekut ja lükata ümber kõigi teda ümbritsevate inimeste, sealhulgas oma naise ja laste väärarusaamad. Meie neljanda kohtumise ajal andsin alla. Ütlesin Harryle, et minu nõustamisest ei ole talle kasu, ja rohkem me ei kohtunud. (Ma ei tundnud ei rõõmu ega üllatust, kui kuulsin hiljem, et firma lasi Harry lahti. Tegevjuht jõudis ilmselt arusaamisele, et inimene, kes seisab aktiivselt vastu teiste katsetele teda aidata, on nii töös kui ka eraelus oma lae saavutanud.

2 360kraadine tagasiside on tõhus juhile tagasiside andmise meetod, mille puhul hindavad juhti temaga tööalaselt kokkupuutuvad eri tasandite inimesed: ülemus(ed), alluvad, kolleegid ja koostööpartnerid. – Tõlkija märkus.

Meenutan Harryga veedetud aega sageli kui head näidet sellest, kuidas me seisame muutustele vastu isegi siis, kui käitumise muutmine tooks meile üksnes kasu ega kätkeks mingeid ohte, ning kui valitseva olukorra külge klammerdumine võib meile maksma minna karjääri ja inimsuhted.

Me lööme muutuste ees taganema ka siis, kui tegemist on elu ja surma küsimusega. Mõelge, kui raske on vabaneda sellisest halvast harjumusest nagu suitsetamine. Vähiriskist ja ühiskonnas valitsevast hukkamõistust hoolimata on see muutus nii heidutav, et kaks kolmandikku neist, kes enda sõnul tahaksid suitsetamisest loobuda, isegi ei proovi seda teha. Ja neist, kes proovivad, saadab üheksal juhul kümnest ebaedu. Need, kes lõpuks suitsetamisest loobuvad – nimelt need kõige motiveeritumad ja distsiplineeritumad –, kogevad enne edu saavutamist keskmiselt kuus korda ebaõnnestumist.

Võrreldes teiste käitumismuutustega, millega elu jooksul kokku puutume, on suitsetamisest loobumine võrdlemisi lihtne ülesanne. On see ju lõppkokkuvõttes üksnes inimese endaga seotud harjumus. See puudutab üksnes sind ja sinu harjumust; üksainus inimene peab tulema toime oma deemoniga. Sa kas saad sellega hõlpsasti hakkama või ei saa. Võitja väljakuulutamine sõltub sinust ja ainult sinust. Mitte kellelgi teisel ei ole selles asjas sõnaõigust.

Kujutage ette, kui palju raskem on muutuda, kui kaasate protsessi ka teised inimesed – inimesed, kelle käitumine on ettearvamatu, teie kontrolli alt väljas – ning nende reaktsioonid võivad teie edu mõjutada. Erinevus peitub piltlikult selles, kas te koksite soojenduseks tennisepalle üle võrgu või mängite tennisepartiid vastasega, kes teie pihta palle tulistab.

Just see teebki nii raskeks täiskasvanueas oma käitumist muuta. Kui tahate olla parem partner kodus või parem juht tööl, ei tule teil mitte

ainult oma käitumist muuta, vaid te peate ka oma partnerilt või kolleegidelt selleks nõusoleku saama. Kõik teie ümber peavad mõistma, et te hakkate end muutma. Teistele inimestele toetumine komplitseerib ülesannet tublisti.

Laske sel viimasel lausel pisut settida, enne kui lehekülge pöörate. Selle raamatu teema ei ole halvast harjumusest, nagu näiteks suitsetamisest, vabanemine või hilisõhtuse jäätiseisu kontrolli alla saamine. Nikotiin ja jäätis ei ole antud juhul sihtrühmad. See raamat räägib hoopis teie käitumise muutmisest siis, kui olete koos inimestega, keda austate ja armastate. Nemad on teie sihtrühm.

See, mis positiivse ja püsiva käitumismuutuse nii raskesti saavutatavaks teeb ja sunnib enamikku meist üsna alguses loobumisvõitu andma, on asjaolu, et me peame muutuse poole püüdlema ebatäiuslikus maailmas. Maailmas, mis on täismeid teelt kõrvale juhtivaid ja valele kursile suunavaid päästikuid.

Hea uudis on aga see, et käitumise muutmine ei pea olema keeruline. Olles järgnevatel lehekülgedel kirjeldatud meetodeid tundma õppinud, ärge heitke neid kõrvale pelgalt seetõttu, et mu nõuanded tunduvad lihtsad. Olulise ja püsiva muutuse saavutamine võib olla lihtne – lihtsam, kui me ettegi kujutame. Aga *lihtne* ei ole kaugeltki mitte *kerge*.

2. peatükk

Veendumused on päästikud, mis peatavad käitumismuutuse

Nende 12 aasta jooksul (2001–2013), kui Michael Bloomberg oli New Yorgi linnapea, oli ta omamoodi väsimatu „ühiskonna mehaanik“, kes püüdis lakkamatult inimeste käitumist parandada (vähemalt enda arvates). Olgu siis avalikes kohtades suitsetamist keelustades või munitsipaalsõidukite hübriidtehnoloogiale üleminekut kavandades, püüdles Bloomberg alati kodanike paremaks muutmise poole. Oma kolmanda ja viimase ametiaja lõpus, 2012. aastal otsustas ta astuda võitlusse laste ülekaalulisuse epideemiaga. Selleks keelas ta ülimagusate karastusjookide müügi suuremates kui pooleliitristes pudelites. Me võime Bloombergi idee positiivsete külgede üle vaielda, nii nagu ka ebavõrdsuse üle, mida tekitab nii mõnigi selles plaanis peituv möödahiilimisvõimalus. Me kõik aga oleme ühel meelel selles, et laste ülekaalulisuse vähendamine on hea ettevõtmine. Bloomberg püüdis ühe väikese sammu abil muuta keskkonda, mis ahvatleb inimesi suure suhkrusisaldusega jooke ülemäära tarvitama. Bloombergi loogika oli kaljukindel: kui tarbijatele, näiteks kinolistele, pakutav liitrine karastusjoogitops oleks pooleliitrisest rohkem kui vaid mõni penn kallim, siis ostaksid nad väiksema joogi ja tarvitaksid vähem suhkrut. Bloomberg ei tahtnud inimestelt võtta kõikide suhkrurikaste jookide joomise võimalust (neid sai jätkuvalt osta pooleliitrises topsis). Käitumise muutmiseks püstitas ta

lihtsalt väikese takistuse – samuti nagu teie sulgete ukse, kui tahate, et enne teie häirimist uksele koputataks.

Mind isiklikult see kõik ei puudutanud. (Pole minu asi hinnanguid anda. Minu ülesanne on aidata inimestel saada selleks, kes nad ise olla tahavad, mitte öelda neile, milline see inimene on.) Mulle andis Bloombergi plaani lahtirullumise jälgimine pelgalt võimaluse näha, kui mitmekülgne võib olla inimeste vastuseis muutustele. Ma armastan New Yorki. Head linnakodanikud ei valmistanud mulle pettumust.

Kiiresti esitati vastuväide, et riik pole lapsehoidja: „Kust võtab see Bloombergi-tüüp õiguse mulle öelda, kuidas ma peaksin oma elu elama?“ Kohalikud poliitikud olid vastu seetõttu, et nendega ei peetud enne nõu. Nad ei sallinud linnapea karmikäelisi meetodeid. Kodanikuõiguste organisatsioonile NAACP ei meeldinud linnapea silmakirjalikkus – ühelt poolt võeti sihtmärgiks karastusjoogid, ent samal ajal vähendati koolide kehalise kasvatuse tundide eelarvet. Niinimetatud perepoodide omanikud olid idee vastalised seetõttu, et keeld vabastas nõude järgimisest sellised väikepoed nagu 7-Eleven, ja see võinuks perepoodidele surmahoobi anda. Jon Stewart pilkas linnapead, sest ülisuurte karastusjoogitopside müümise eest ettenähtud 200dollarine trahv oli kaks korda suurem, kui marihuaana müümise eest määratav trahv.

Ja nii edasi ja nii edasi. Lõpuks, pärast kohtuasjade laviini otsustas kohtunik, et seadus on „meelevaldne ja kapriisne“. Mina aga tahaksin tähelepanu osutada sellele, et isegi kui muutumise kasutegur on nii üksikisiku kui ka ühiskonna tasandil vaieldamatu, oskab inimene väga leidlikult esitada põhjusi, miks mitte muutuda. Palju lihtsam ja lõbusam on rünnata sind aidata püüdva inimese strateegiat, kui püüda probleemi ennast lahendada.

Selline geniaalne võime on veelgi täiuslikum, kui asi puudutab meid ennast – kui käes on meie kord oma käitumist muuta. Me kõik otsime abi teatud veendumustest, mis omakorda kutsuvad esile eitamise, vastuseisu ja lõppkokkuvõttes ka enesepettuse. Sellised veendumused on veel hukatuslikumad kui õigustused. Õigustus on käepärane selgitus, millega tuleme lagedale siis, kui teistele inimestele pettumust valmistame. Õigustus on väga mugav abimees, selle saab sageli välja mõelda lausa kohapeal. Me ei tee trenni, kuna „see on igav“ või meil on „liiga kiire“. Me jääme tööle hiljaks „liikluse“ või lastega seotud kriisi tõttu. Me teeme kellelegi haiget, sest „meil ei olnud muud valikut“. Need õigustused – põhimõtteliselt variatsioonid teemal „mu koer sõi mu kodutöö ära“[3] – on nii ära leierdatud, et on üldse ime, kui keegi neid enam usub (isegi, kui need juhtumisi on tõesed).

Aga millise nime peaksime andma sellisele põhjendamisele, mida harrastame endamisi siis, kui iseendale pettumuse valmistame? Pelk „õigustus“ ei sobi kirjeldama neid sisemisi veendumusi, mis peegeldavad seda, kuidas me oma maailma tõlgendame. Õigustus selgitab tagantjärele, miks meil ei õnnestunud ootusi täita. Meie sisemised veendumused vallandavad ebaõnnestumise juba enne selle tegelikku saabumist. Need kaevavad augu püsivale muutusele, tühistades eos selle võimalikkuse. Me kasutame neid veendumusi uskumustena, et õigustada oma tegevusetust, ja seejärel teeskleme, et see ei toonud kaasa mingit tagajärge. Ma nimetan neid veendumuspäästikeks.

1. Kui ma saan aru, siis ka teen

Kõik siin raamatus väljapakutu töötab. See ei tööta „mingil määral“ ega „mõnevõrra“. See töötab. Minu soovitused aitavad teil mõista, kuidas ületada lõhet „ideaalse sinu“ ja „reaalse sinu“ vahel. See ei tähenda aga, et te selle ka ületate.

Inimesed, kes minu kirjutisi loevad, ütlevad mulle vahel: „See on ju loogiline. Ma ei lugenud siit midagi, mida ma juba ei teadnud.“ See on enamikule eneseabiraamatutele tagaselja tehtav kriitika (võib-olla mõt-

3 Tüüpiline briti laste põhjendus, miks kodutööd esitada ei saa. Sellest on saanud n-ö ebausutava ettekäände etalon. – Tõlkija märkus.

lesite teiegi äsja sedasama). Mina mõtlen sel puhul alati nii: „Tõsi, aga olen kindel, et loete siit küllaldaselt sellist, mida te veel ei tee.“ Kui olete kunagi käinud mõnel seminaril või ettevõtte väljasõidukoosolekul, kus kõik osalejad on leppinud kokku, milline on järgmine samm, kuid aasta hiljem olete täheldanud, et mitte midagi ei muutunud, siis teate, et *teadmine* ja *tegemine* on kaks eri asja. See, et inimesed teavad, mida teha, ei garanteeri veel seda, et nad seda ka tegelikult teevad. Veendumus, et kui ma tean, siis ka teen, päästab valla *segaduse*.

See veendumus on põimunud ka järgneva 14 veendumuspäästikuga. Need võivad teile tuttavad olla. Võib-olla arvate, et need ei käi teie kohta. Ka seda veendumust tasub kahtluse alla seada.

2. Mul on tahtejõudu ja ma ei anna kiusatusele järele

Me peame tahtejõudu ja enesevalitsemise võimet jumalikuks ja naeruvääristame nende puudumist. Inimesed, kes saavutavad midagi märkimisväärse tahtejõu abil, on „tugevad“ ja „kangelaslikud“. Need, kes vajavad abi või tugistruktuuri, on „nõrgad“. See on rumal – vaid vähesed meie seast suudavad oma tahtejõudu täpselt hinnata või prognoosida. Me ainult ei ülehinda seda, vaid ühtlasi krooniliselt alahindame ümbritsevas keskkonnas peituvate päästikute võimet meid eksiteele juhtida. Meie ümbruskond on suurepärane tahtejõudu vähendav masin.

Homerose umbkaudu 800 aastat eKr kirjutatud ja kirjandusklassikasse kuuluvas eeposes „Odüsseia“ seisab Odüsseus Trooja sõjast naastes koduteel silmitsi paljude ohtude ja katsumustega. Ühel hetkel peab ta laev mööduma sireenidest, kelle kummituslikud hääled peibutavad meremehed kalda lähedal olevatele kaljudele hukatusse. Odüsseus tahab sireene kuulda. Niisiis topib ta oma meestele kõrvadesse vaiku ja seob iseennast laevamasti külge kinni, et ilma hulluks minemata ohutult sireenide laulu kuulda. Ta teab – ainuüksi tahtejõust ei piisa, et sireenide ahvatlusele vastu panna.

Erinevalt Odüsseusest oskavad vaid üksikud meist katsumusi ette näha. Tulemuseks on see, et tahtejõud, mida me eesmärki püstitades eeldame endal olevat, küündib harva selleni, mida eesmärgi saavutamiseks vaja on. Alati juhtub midagi, mis meie paadi põhja laseb. Selline veendumus päästab valla *liigse eneseusalduse*.

3. Täna on eriline päev

Kui tahame leida ettekäände valele käitumisele, võib ükskõik millise päeva kohta öelda, et see on „eriline päev“. Me anname alla impulsiivsuse ja lühiajalise rahulduse ees, sest täna on Super Bowl või mu sünnipäev või meie pulma-aastapäev või minu vaba päev või riiklik küpsisepäev (4. detsember, juhul kui te seda juba ei teadnud). Homme on kõik jälle tavaline. Siis oleme taas sellised nagu ikka, distsiplineeritud. Juhul, kui me tõesti tahame muutuda, peame leppima sellega, et me ei saa endale vabandusi otsida iga kord, kui kalender pakub meile mõnda meeldivamat viisi oma tavalise päeva veetmiseks. Oma hetkeliste nõrkusehetkede õigustamine mõne erakorralise sündmusega vallandab endale vabandusi otsiva *järjekindlusetuse*, mis on muutuste saavutamise seisukohast hukatuslik. Edukas muutumine ei toimu üleöö. Me mängime pikka mängu, mitte kiiret tulemust pakkuvat lühikest mängu, mida meie eriline päev meile pakub.

4. „Vähemalt olen ma parem kui ...“

Oma nõrkusehetkedel – pärast ebaõnnestumist või kaotust – ütleme endale: „Vähemalt olen ma parem kui ...“ Me premeerime endid priipääsmega, sest me ei ole maailmas kõige halvemad. See on meie ettekääne, et asja rahulikult võtta, ja see alandab meie motivatsiooni ja enesedistsipliini taset. Teised inimesed peavad rohkem muutuma kui meie. Me oleme päästnud valla petliku *puutumatuse* tunde.

5. Ma ei peaks vajama abi ja struktuuri

Üks meie kõige ekslikumaid veendumusi on põlglik suhtumine lihtsusesse ja struktuuri. Me usume, et me ei vaja mingit struktuuri, mis aitaks meid näiliselt lihtsate ülesannetega toime tulla. Dr Atul Gawande märkis oma raamatus „Checklist Manifesto" („Kontrollnimekirja manifest"), et intensiivraviüksustes ei tule peaaegu üldse tsentraalveeni kateetriga seotud infektsioone ette, juhul kui arstid järgivad lihtsat viiepunktilist kontrollnimekirja, mis koosneb mehaanilistest protseduuridest, nagu näiteks kätepesu, patsiendi naha puhastamine ja pärast kateetri sisestamist steriilse haavasideme kasutamine. Hoolimata kontrollnimekirja tõestatud kasutegurist seisid arstid sellele palju aastaid vastu. Paljude arstide meelest olid pärast aastatepikkust arstikoolitust pidevad meeldetuletused neile alandavad, eriti kui seda tegid neile alluvad meditsiiniõed. Nende peas oli selline mõte: „Mul ei ole lihtsate juhiste meelespidamiseks mingit kontrollnimekirja vaja."

See on loomulik reaktsioon, mis ühendab kolme omavahel võistlevat impulssi: 1) põlgus lihtsuse vastu (vaid keerulisus väärib meie tähelepanu); 2) põlgus juhiste ja järelevalve vastu ja 3) usk, et saame ise hakkama, ükskõik kui põhjendamatu see seisukoht ka ei ole. Koostoimes vallandavad need kolm meis ebameeldiva *erakordsuse tunde*. Kui me arvame end olevat paremad neist, kes vajavad raamistikku ja juhendamist, jääb meil vajaka ühest kõige olulisemast muutumise komponendist – alandlikkusest.

6. Ma ei väsi ja minu entusiasm ei hääbu

Hommikul, kui plaanime teha kaua tööd ja lõpetada endale võetud ülesande, ei ole me väsinud. Võime tunda end värske ja energiast pakatavana. Kui oleme mitu tundi tööd teinud, saabub koos väsimusega ka suurem oht püss põõsasse visata. Kui teeme plaane oma eesmärkide saavutamiseks, usume, et meie jõud ei rauge ja meie ind muutuda ei vähene

iial. Me teadvustame endale harva, et enesevalitsus on piiratud ressurss. Väsides lööb see vankuma ja võib lõpuks suisa haihtuda. Ainuüksi püüd plaani täitmise kursil püsida päästab valla *enesevalitsuse ammendumise*.

7. Mul on nii palju aega, kui kulub

Selles veendumuses on peidus kaks vastandlikku arvamust, mida me korraga endas hoiame ja mille muudame üheks moondunud ajakäituseks: 1) meil on krooniline komme alahinnata aega, mis kulub mis tahes asja tegemiseks; 2) me usume, et aega on lõputult ja et ajaline raamistik on piisavalt avar, et saaksime lõppkokkuvõttes kõik enesetäiustamise katsed sellesse ära mahutada. (Päh! Ma olen endale lubanud, et sel aastal loen läbi „Sõja ja rahu", ja nii juba nelikümmend kolm aastat jutti.) Selline usk aja lõpmatusse kannatlikkusesse päästab valla soovi muutumist *edasi lükata*. Me hakkame paremaks muutuma alates homsest. Ei ole mingit kiiret, et sellega juba täna algust teha.

8. Ma ei lase oma tähelepanul uitama minna ja midagi ootamatut ei juhtu

Tulevikuplaane tehes näeme harva ette, et miski meie tähelepanu häirib. Me teeme plaane, justkui kavatseksime elada täiuslikus maailmas, kus meil lastakse rahus oma tööle keskenduda. Ehkki niisugust olukorda ei ole kunagi varem olnud, teeme plaane, justkui selline nirvaanalaadne maailm oleks tulevikus kindlasti olemas. Me asume tegutsema, mõistmata, et elu teeb alati korrektiive meie prioriteetide muutmiseks ja sihikindluse proovilepanekuks.

Tänu majandusmatemaatika bakalaureuse kraadile tean ma hästi, mis on *vähe tõenäoliste sündmuste suur tõenäosus.* Me ei planeeri väikese

tõenäosusega sündmusi ette, sest määratluse järgi on kõigi selliste sündmuste esinemine ebatõenäoline. Kes siis plaanib, et teel tööle võib ette tulla rehvi purunemine või liiklusõnnetus või uppis poolhaagise tõttu liiklusummikusse jäämine? Tõenäosus, et vähemalt üks neist asjadest juhtub, on samas üsna suur. Me oleme liiklusummikute, purunenud rehvide ja õnnetuste ohvrid sagedamini, kui tahame. See, 8. veendumus päästab valla *ebareaalsed ootused*.

(Iroonia peitub selles, et seda kõike praegu siin pühapäeva pärastlõunal kirjutades, sain just ühelt oma kliendilt e-kirja: „Mul on tööl kriisiolukord ja ma vajan su kaalutletud arvamust. Kas meil oleks võimalik praegu rääkida?“ Ehkki tõenäosus, et *just see inimene* võtab minuga erandkorras telefoni teel rääkimiseks sellel konkreetsel pühapäeva pärastlõunal ühendust, oli nullilähedane [ta ei olnud seda kunagi varem teinud], on tõenäosus, et pühapäeva pärastlõunal *mingi* takistus ette tuleb, üsna suur.

Oma nõustamistöös tegelen juhtidest klientidega tavaliselt 18 kuu vältel. Ma hoiatan alati, et protsess võtab oodatust rohkem aega, sest kindlasti tuleb sel ajal kriise ette. Ma ei oska täpselt öelda, milliseid, aga igal juhul on need põhjendatud ja reaalsed – näiteks ettevõtte omandamine, ülejooksmine, toote suuremahuline tagasikutsumine – ning see võib märgatavalt pikendada aega, mida nad positiivsete muutuste saavutamiseks vajavad. Nad ei saa seda ennustada, aga nad peaksid sellega arvestama – ning see juhib nende tähelepanu mujale ja võtab tempot maha.

9. Ilmutus muudab ühtäkki mu elu

Ilmutus viitab sellele, et muutus võib saada alguse ootamatust sisekaemuse ja tahtejõu puhangust. Loomulikult – seda tuleb ka ette. Alkohoolik joob end põhja. Mängur läheb pankrotti. Vastikut ülemust ähvardatakse vallandamisega. Ja mingil hetkel näevad nad kõik valgust. Valdaval osal juhtudest päästab ilmutuse kogemine pigem valla *maagilise mõtlemise*. Ma suhtun skeptiliselt igasugusesse „kohese meelemuutuse kogemisse“. See võib lühikeses perspektiivis muutuse esile kutsuda, ent ei midagi sisulist ega püsivat – sest protsess ise põhineb pigem impulsil kui strateegial, pigem lootustel ja palvetel kui struktuuril.

10. Minu muutumine on püsiv ja ma ei pea enam iial muretsema

Läänemaailma suurim haigus on moto: „Ma olen õnnelik siis, kui ...“ Me usume, et õnn on staatiline ja lõplik eesmärk – et see on meie haardeulatuses, kui saavutame selle ametikõrgenduse, ostame selle maja, leiame selle kaaslase ja nii edasi ja nii edasi. Seda sisendab meisse lakkamatult kaasaegse elu kõige populaarsem stsenaarium: siin on üks inimene, see inimene kulutab raha mingi toote või teenuse peale ja see inimene on igavesti õnnelik. Seda kutsutakse telereklaamiks. Keskmine ameeriklane kulutab telereklaamide vaatamisele 140 000 tundi. Mõningane ajupesu on paratamatu. On siis mingi ime, kui me nii varmalt eeldame, nagu muudaks mistahes positiivne muutus meid igaveseks? Sama lugu on ka käitumise muutmisega. Me püstitame eesmärgi ja usume ekslikult, et olles selle eesmärgi saavutanud, saame õnnelikuks, ning et tagasilangust ei tule mitte kunagi. Selline veendumus päästab valla eksliku *alalisuse* tunde.

Kui see vaid oleks nii. Minu uurimistööst „Leadership is a Contact Sport“ („Juhtimine on meeskonnamäng“), mis hõlmas enam kui 86 000 vastajat üle kogu maailma ja käsitles juhtide käitumise muutmist, vaatab meile vastu teistsugune pilt. Kui me positiivse muutuse püsimajäämise nimel järjekindlalt ei tööta, siis ei jää see kestma. Piltlikult võib seda võrrelda füüsilise vormi saavutamise ja vormis püsimisega – oma füüsilist seisundit puudutava eesmärgi saavutamise ja selle säilitamisega. Isegi kui me *jõuame sinna*, ei saa me *sinna jääda*, ilma et me sellele pühenduksime ja ennast distsiplineeriksime. Me peame trennisaalis käimist jätkama – igavesti.

Muinasjutud lõpevad sõnadega „ja nad elasid õnnelikult elu lõpuni“. Sellepärast nimetataksegi neid muinasjuttudeks ja mitte dokumentaalteosteks.

11. Vana probleemi kõrvaldamine ei too kaasa uusi probleeme

Isegi kui me mõistame, et mitte ükski muutus ei lahenda meie probleeme igaveseks, unustame ikkagi, et kui vana probleemi uksest välja lükkame, astub sealt tavaliselt sisse uus. Näen seda oma edukate klientide puhul pidevalt. Nad kõik nõustuvad, et kui nad saavutasid oma unistuste töökoha – tegevjuhi ameti – kadus sellest tekkinud õnnetunne juba juhatuse teiseks koosolekuks. Vana probleem, s.t soov saada tegevjuhiks, asendub uute, tegevjuhiks olemisega kaasnevate probleemidega. See veendumus päästab valla põhimõttelise väärarvamuse seoses *tulevikukatsumustega*.

Siinkohal on kurikuulsaks näiteks lotovõitjad. Kes ei oleks kujutlenud endale seda muredevaba õndsust, mis kaasneb ootamatu rikkusega? Samas näitavad uuringud, et juba kaks aastat pärast loteriivõitu ei ole võitjad eriti palju õnnelikumad kui enne oma võidu lunastamist. Suur palgapäev lahendab nende vanad probleemid – mured võlgade, eluasemelaenu ja laste õppemaksude tasumise pärast. Aga kohe ilmnevad uued probleemid. Ühtäkki ilmuvad heldet armuandi eeldades välja sugulased ja sõbrad ning heategevusorganisatsioonid. Vana probleem, s.t odav kodu naabruskonnas, kus elavad ka su vanad sõbrad, on asendunud uue probleemiga – kalli koduga uues naabruskonnas ilma sõpradeta.

12. Minu jõupingutused saavad heldelt tasustatud

Lapsest peale kasvatatakse meid teadmisega, et elu peaks olema õiglane. Meie õilsad jõupingutused ja head teod saavad tasutud. Kui me väärilist tasu ei saa, tunneme, et meid on petetud. Meie purustatud ootused päästavad valla *pahameele*.

Kui ma nõustan juhte, nõuan ma neilt püüdlemist muutuse poole, kui nad usuvad oma südames, et see on õige samm. Et see aitab neil paremaks juhiks, meeskonnaliikmeks, perekonnaliikmeks saada, ja laiemas plaanis parandab nende vahetus mõjuringis olevate inimeste elu. Et see aitab neil elada selliste väärtushinnangute järgi, millesse nad usuvad. Kui nad püüdlevad muutuse poole üksnes välise tasu (ametikõrgendus, rohkem raha) nimel, ei tee ma nendega koostööd, sest 1) ei ole mingit garantiid, et me saavutame selle, mida tahame, 2) juhul, kui tasu on nende ainus motivaator, pöörduvad nad oma vanade harjumuste juurde tagasi, ja 3) ainus, mida olen mina sel juhul teinud – olen aidanud petisel edu saavutada.

Paremaks muutumine on juba iseenesest tasu. Kui me muutume paremaks, et tunne me kunagi end petetuna.

13. Mitte keegi ei pane mind tähele

Me usume, et saame aeg-ajalt naasta halva käitumise juurde, sest inimesed ei jälgi meid hoolikalt ja me oleme peaaegu nähtamatud. See päästab valla ohtliku soovi olla *eraldatud*. Veel halvem – see on vaid pooleldi tõsi. Ehkki meie aeglased ja stabiilsed edusammud ei pruugi olla teistele nii ilmsed kui meile endile, märkavad teised *alati* seda, kui me pöördume tagasi varasema käitumise juurde.

14. Kui ma muutun, siis ma olen „võlts“

Paljud meist usuvad ekslikult, et see, kuidas me täna käitume, mitte ainult ei määra seda, kes me oleme, vaid peegeldab ka meie püsivat ja jäävat olemust – et see esindab igavesti meie tõelist olemust. Muutudes ei jää me millegipärast ustavaks sellele, kes me päriselt oleme. Selline veendumus päästab valla *põikpäisuse*. Me keeldume oma käitumist uuele olukorrale kohandamast, sest „see ei ole minulik“.

Näiteks tuleb mul päris sageli töötada juhtidega, kellel on kombeks öelda midagi sellist: „Ma ei oska inimesi tunnustada. See lihtsalt ei ole mulle omane.“ Sel puhul küsin ma, kas neil on mingi ravimatu geneetiline haigus, mis ei lase neil inimesi vääriliselt tunnustada.

Me saame muuta mitte ainult oma käitumist, vaid ka seda, kuidas me end määratleme. Kui me lahterdame end kasti, millel on silt „See pole mulle omane“, siis on see garantii, et me ei pääsegi sellest kastist iial välja.

15. Mul on vajalik elukogemus, et omaenda käitumist hinnata.

Me oleme teada-tuntud selle poolest, et hindame end ebatäpselt. Enam kui 80 000 spetsialistist, kellel ma olen palunud oma tööd hinnata, on 70% veendunud, et nad on kolleegide seas parima 10% hulgas, 82% arvavad, et nad jäävad esimesse viiendikku ja 98,5% leiavad, et nad mahuvad esimese 50% sekka. Kui me oleme edukad, on meil kombeks võidu eest ennast tunnustada, ja kui kaotame, siis on meil kombeks süüdistada olusid või teisi inimesi.

See, 15. veendumus päästab valla puuduliku *objektiivsuse* tunde. See veenab meid selles, et ehkki teised pidevalt ülehindavad endid, hindame meie ise ennast õiglaselt ja täpselt.

| | |

Liigne eneseusaldus. Põikpäisus. Maagiline mõtlemine. Segadus. Pahameel. Edasilükkamine. See on väga kopsakas pagas, mida oma muutumise teekonnal kaasas kanda.

Kõik need põhjendamised, mõneti asjakohased, mõneti tobedad, ei suuda aga ikkagi anda põhjalikku vastust üldisemale küsimusele: „*Miks meist ei saa inimest, kes me tahame olla?*“ Miks me võtame plaani olla ühel päeval parem inimene – ja siis, mõne tunni või päeva pärast, loobume sellest plaanist?

On üks veelgi kaalukam põhjus, mis selgitab seda, miks me ei saavuta muutusi, mille poole püüelda tahame – kaalukam kui meie peenelt läbimõeldud õigustused või meie pühendumine oma veendumuspäästikele. See on keskkond.