

2. peatükk

ANDEST PIMESTATUD

Enne kui minust sai psühholoog, sai minust õpetaja. Just klassiruumis¹⁹ – palju aastaid enne seda, kui ma koletise kasarmust üldse kuulsingi – hakkasin mõistma, et andest üksinda edu saavutamiseks ei piisa.

Olin 27aastane, kui täiskohaga õpetajaks hakkasin. Kuu aega varem olin esitanud McKinseys lahkumisavalduse. McKinsey on üleilmne juhtimiskonsultatsioonifirma, mille New Yorgi kontor laiutas südalinna asuva siniste klaasidega pilvelõhkuja mitmel korrusel. Kolleegid olid mu otsusest pisut hämmeldunud. Enamik neist unistaski üksnes võimalusest seal töötada. Miks peaks keegi tahtma lahkuda ettevõttest, mida tõsteti pidevalt esile kui maailma ühte nutikamat ja mõjukamat ettevõtet?

Tuttavad arvasid, et vahetan 80tunnise tööädala pisut lihtsama elustiili vastu, ent loomulikult teavad kõik, kes on kunagi õpetajana töötanud, et see on kõige raskem amet maailmas. Miks ma siis ära tulin? Mõnes mõttes oli kõrvalepõige olnud just nimelt töö konsultatsioonifirmas, mitte õpetamine. Kogu ülikooliaja olin juhendanud ja aidanud kohalike piirkonnakoolide noori. Pärast lõpetamist olin loonud tudengitele tasuta täiendusõppeprogrammi ja juhtinud seda kaks aastat. Siis olin läinud Oxfordi ja saanud magistrikraadi neuroteadustes, olles spetsialiseerunud düsleksia neuroloogilistele mehhanismidele. Seega tundsin nüüd taas õpetama asudes, et olen jälle õigel teel.

Sellegipoolest oli üleminek järsk. Nädala alguses mõtlesin palganumbrist umbes nii: „Kas tõsiselt? Kas ma tõesti saan nii palju palka?“ Nädala lõpus pidin aga endalt küsima: „Jeerum! Kuidas pagana päralt õpetajad New Yorgis ots otsaga kokku tulevad?“ Õhtusöögiks ei olnud enam sushi, mille eest maksis klient, vaid tööde parandamise ajal alla kugistatud võileib. Tööle sõitmiseks kasutasin sama metrooliini, ent ma ei läinud enam maha kesklinnas, vaid kuus peatust kaugemal, äärelinnas – Lower East Side’is. Kontsakingade, pärlite ja rätsepakosttüümi asemel kandsin nüüd mugavaid kingi, milles suutsin kogu päeva püsti seista, ja kleite, mis võisid südamerahuga kriidiseks saada.

Mu õpilased olid 12- ja 13aastased. Enamik neist elas kommu-naalmajade kvartalis, mis jäi A- ja D-avenüü vahele. See oli enne seda aega, mil tole piirkonna igale tänavanurgale tekkis mõni moekas kohvik. Samal sügisel, kui ma Lower East Side’is tööle asusin, valiti meie kool ühe filmi tegevuspaigaks. Film rääkis probleemsest koolist ühes vaeses piirkonnas. Pidin õpetama lastele 7. klassi matemaatikat – harilikud murrud ja kümnendmurrud, samuti algteadmised algebrast ja geomeetriast.

Juba esimese nädala lõpuks oli selge, et osa õpilasi oskab matemaatikat klassikaaslastest paremini. Klassi kõige andekamate õpilaste õpetamine oli puhas nauding. Need lapsed haarasid uusi teadmisi tõepoolest linnulennult. Nad suutsid ilma erilise kõrvalise abita ise märgata samalaadsetes matemaatikaülesannetes peituvat loogikat. Nende vähem võimekatele kaasõpilastele valmistas selline asi aga raskusi. Andekamad vaatasid, kuidas ma ülesande lahendus-käigu ühe korra tahvlile kirjutun, ja ütlesid: „Selge!“ Järgmise ülesande lahendasid nad juba omal käel õigesti ära.

Samas nägin esimese arvestusperioodi lõpus oma üllatuseks, et mõni neist väga võimekatest õpilastest ei teinud kontrolltööd sugugi nii hästi, kui olin neilt oodanud. Mõni sai loomulikult ka väga hea hinde, ent päris mitme kõige andekama õpilase tulemus oli siiski keskpärane või alla selle.

Seevastu mitu niisugust õpilast, kellel oli alguses olnud raskusi, said minu üllatuseks hea hinde. Need ennast ületanud õpilased ei puudunud kunagi tunnist ega unustanud midagi koju. Kõrvaliste asjadega tegelemise ja aknast väljavaatamise asemel tegid nad märkmeid ja esitasid küsimusi. Kui nad asjast esimesel korral aru ei saanud, proovisid nad ikka ja jälle uuesti ning tulid vahel lõunapausi ajal või ka pärastlõunaste valikkursuste ajal abi küsima. Nende töö ja vaev peegeldus nende hinnetes.

Ilmne oli, et võimekus *ei ole* edu pant. See, kui kellelgi matemaatikas nupp nokib, ei tähenda veel, et ta on matemaatikatundides teistest parem.

See oli minu jaoks üllatus. Ütleb ju kaine mõistuski, et matemaatika on aine, milles andekamatelt õpilastelt oodatakse teistest paremaid tulemusi ning nn matemaatikasoolikata klassikaaslaste kaugele selja taha maha jätmist. Kui aus olla, alustasin minagi kooliaastat samasuguse ettekujutusega. Tundus täiesti iseenesestmõistetav, et need, kes kõike lennult haaravad, saavutavad klassikaaslastest paremaid tulemusi. Tegelikult ma isegi eeldasin, et lõhe matemaatikageeniuste ja ülejäänud klassi vahel ajapikku üksnes suureneb.

Ma olin end andest pimestada lasknud.

Ajapikku hakkasin endale üha keerulisemaid küsimusi esitama. Kui lastele uut teemat tutvustasin ja nad ei paistnud sellest kohe aru saavat, kas võis siis asi olla selles, et raskustes õpilane vajab teema mõistmiseks pisut rohkem aega? Kas ehk peaksin mina leidma teistsuguse viisi, kuidas lastele uut materjali selgitada? Kas enne tormakat järeldust, et anne on meile saatusest antud, peaksin kaaluma, milline osatähtsus on jõupingutustel? Ja kas minu kui õpetaja ülesanne ei ole mitte välja mõelda, kuidas nii mu õpilased kui ka mina ise jaksaksime veel veidi rohkem pingutada?

Samal ajal hakkasin mõtlema sellele, kui nutikad on isegi mu kõige nõrgemad õpilased, kui räägitakse teemadel, mis neid siiralt huvitavad. Minul oli neid vestlusi peaaegu võimatu jälgida – nad

analüüsisid korvpallistatistikat, rääkisid lemmiklaulude sõnadest ja keerulistest kes-kellega-enam-ei-räägi-ja-miks-teooriatest. Kui ma oma õpilasi paremini tundma õppisin, avastasin, et kõik nad olid oma väga keerulises elus hulga keerulisi asju omandanud. Tõepoolest – kas siis algebravõrrandis x -i välja arvutamine saab olla sellest nii palju raskem?

Mu õpilased ei olnud ühteviisi andekad. Ent kas nad ei võiks saavutada 7. klassi matemaatikas vajalikku taset, kui nii nemad kui ka mina pühendame piisavalt tähelepanu sellele, mida on aja jooksul vaja õppida? Minu arvates olid nad kindlasti kõik selleks piisavalt andekad.

Sellesama kooliaasta lõpu poole abiellusin oma kihlatuga. Et ka tema saaks alustada McKinsey ajastu järgset karjääri, pakkisime oma asjad kokku ja kolisime New Yorgist San Franciscosse. Sain uue töökoha ja hakkasin õpetama matemaikat Lowelli keskkoolis.

Lower East Side'i klassiga võrreldes oli Lowell nagu teine maailm.

Lowelli keskkool asetses rahulikult ja eraldatult ühes Vaikse ookeani alaliselt udusse mattunud lahesopis ja oli San Franciscos ainuke riiklik keskkool, kuhu õpilased pääsesid õppima akadeemiliste võimete alusel. Just sellest koolist asub California ülikooli õppeasutustesse õppima kõige rohkem noori ning paljud selle kooli vilistlased lähevad edasi õppima riigi kõige suurema konkursiga ülikoolidesse.

Kui olete nagu minagi kasvanud üles idarannikul, võite ette kujutada, et Lowell on San Franciscos sama mis Stuyvesant* New Yorgis. Selline kujutluspilt võiks tuua silmade ette imelapsed, kes

* Stuyvesanti keskkool on üks New Yorgi üheksast erikallakuga keskkoolist, kuhu õpilasi võetakse vastu katsete alusel ja kus konkurss on ülitihed. Iga aasta novembris pääseb 30 000 katsetel osalevast 8. klassi õpilasest kooli õppima 800 (st alla 3%). – Tlk.

on peajagu targemad neist, kellel ei ole kooli pääsemiseks ette näidata maksimumpunkte ega perfektseid hindeid.

Avastasin aga, et Lowelli õpilased eristusid eelkõige tööetika, mitte tarkuse poolest. Uuris in kord klassijuhatajatunnis õpilastelt, kui palju nad õpivad. Ja milline oli tüüpiline vastus? Tunde. Ja seda mitte nädalas, vaid päevas.

Sellegipoolest – nagu igas teiseski koolis – leidis ka seal suuri erinevusi selles, kui palju õpilased vaeva nägid ja kui head olid nende tulemused.

Lowellis juhtus sama mis New Yorgis: mõni õpilane, kellelt ootas in matemaatikas häid tulemusi, sest tema jaoks oli see õppeaine lihtne, sai klassikaaslastest kehvema hinde. Seevastu mõni mu kõige sihikindlam edasipürgija saavutas töödes ikka ja jälle parimaid tulemusi.

Üks selline tõsine töörügaja oli David Luong.

David käis mu 10. klassi algebratundides. Lowellis õpetati algebrat kahel tasemel – oli nn süvendatud õppekava, mille lõpus sooritati 12. klassis riiklik laiapõhjaline eksam, ja nn tavaõppekava, mida mina õpetasin ja mille lõpetamisel eksamit ei tehtud.

Eialgu David tundides silma ei paistnud. Ta oli vaikne ja istus klassi tagumises otsas. Ta ei tõstnud eriti kätt ega väljendanud vabatahtlikult soovi tulla tahvli juurde ülesandeid lahendama.

Ent peagi märkasin, et kõik tema hindelised tööd olid täiesti veatud. Ta tegi kõik kontrolltööd maksimumtulemusele. Kui ma mõne tema vastustest valeks lugesin, oli enamasti tegemist minu eksimuse, mitte tema omaga. Ja millise isuga ta õppis, see oli vapustav! Tunnis oli ta tähelepanu jäägitu. Pärast tunni lõppu jäi ta klassi ja palus viisakalt, et annaksin talle raskemaid ülesandeid.

Hakkasin mõtlema, miks see laps küll *minu* tundides käib.

Lõpuks otsustasin selle absurdse olukorra lõpetada ja marssisin koos Davidiga oma osakonna juhataja juurde. Meil ei kulunud kaua aega, et talle olukorda selgitada. Õnneks oli tegemist targa ja imetoreda õpetajaga, kes pidas lapsi bürookraatlikest reeglitest olulise-

maks. Ta asus kohe vajalikke pabereid täitma, et David saaks minu kursuselt süvendatud õppesse üle minna.

Minu kaotus oli järgmise õpetaja õnn. Loomulikult tuli Davidil ette tõuse ja mõõnu, ja kaugeltki mitte kõik tema matemaatika-hinded ei olnud A-d. „Pärast teie kursuselt äratulemist ja süvakursusele minemist olin teistest pisut maas,“ rääkis David mulle hiljem. „Ja järgmisel aastal oli matemaatika – sedakorda geomeetria – endistviisi raske. Ma ei saanud lõpphindeks A-d. Sain B.“²⁰ Ja aasta hiljem oli esimese töö hinne D.

„Kuidas sa sellest olukorrast välja tulid?“ uurisin temalt.

„Halb tunne oli. Päriselt ka. Aga ma ei jäänud sellele pikalt mõtlema. Mis tehtud, see tehtud. Ma teadsin, et pean keskenduma sellele, kuidas edasi minna. Nii ma siis läksingi õpetaja juurde ja palusin abi. Põhimõtteliselt püüdsin teada saada, mida ma valesti teen. Mida ma peaksin teisiti tegema.“

12. klassis valis David kahest Lowellis õpetatavast kõrgtaseme algebrakursusest raskema. Samal kevadel sai ta eksamil viis punkti viiest.

Pärast Lowelli lõpetamist astus David Swarthmore'i ülikooli, mille lõpetas kahel erialal – inseneriteaduses ja majanduses. Olin koos Davidi vanematega lõpuaktusel ja meenutasin seda vaikset tagumise pingi õpilast, poissi, kes tõestas lõppkokkuvõttes, et võimekust näitavad testid võivad tuua kaasa nii mõnegi valejäreltule.

Kaks aastat tagasi kaitses David Los Angeleses asuvas California ülikoolis doktorikraadi masinaehituses. Oma doktoritöös käsitles ta veoautomootorite termodünaamiliste protsesside optimaalseid jõudlusalgoritme. Tavainimesele võiks seda seletada nii, et David kasutas mootorite tõhustamiseks matemaatikat. Praegu töötab ta insenerina sellises ettevõttes nagu Aerospace. Poisist, keda ei peetud raskemate ja intensiivsemate matemaatikatundide jaoks piisavalt andekaks, sai sõna otseses mõttes raketiteadlane.

Järgnevail õpetaja-aastail hakkas üha enam taanduma minu veendumus, et saatust kujundab anne, ja mind hakkas üha rohkem

huvitama see, millist kasu toovad meie jõupingutused. Soovides selle saladuse juurteni jõuda, loobusin lõpuks õpetajakarjäärist ja minust sai psühholoog.

Magistrantuuri astudes sain teada, et psühholoogid on juba kaua juurelnud selle üle, miks ühte osa inimestest saadab edu ja teist osa ebaedu. Ühena esimestest oli selle üle arutlenud Francis Galton, kes väitles sel teemal oma nõbu Charles Darwiniga.

On üldteada, et Galton oli imelaps. Nelja-aastaselt oskas ta juba lugeda ja kirjutada. Kuueselt oskas ta ladina keelt, jagada mitmekohalisi arve ja tsiteerida peast pikki lõike Shakespeare'i teostest. Õppimine oli tema jaoks lihtne.²¹

1869. aastal avaldas Galton esimese teadusuuringu edu eelduste kohta. Ta koostas nimekirja tuntud isikutest, kes tegutsesid muu hulgas teaduse, spordi, muusika, luule ja õigusteaduse vallas, ja kogus nende kohta võimalikult palju eluloolist teavet. Galton järeldas, et need, kes saavutasid erakordseid tulemusi, olid märkimisväärsed kolmel moel: neil olid ebatavalised võimed, ent peale selle iseloomustas neid ka see, et neil oli kaks kindlat isiksuseomadust – erakordne innukus ja suur töövõime.²²

Kui Darwin oli esimesed 50 lehekülge Galtoni raamatust läbi lugenud, saatis ta oma nõole kirja, olles siiralt üllatunud, et väljavalitud oluliste omaduste nimekirja leidis tee ka anne. „Mõnes mõttes oled ühe oma oponenti meelt muutnud,“ kirjutas Darwin talle. „Olen alati arvanud, et kui lollpead välja arvata, ei erine inimesed intelligentsuse poolest just eriti palju, nad erinevad üksnes innukuse ja töökuse poolest. Ja olen endiselt veendunud, et see erinevus on ülimalt tähtis.“²³

Otse loomulikult oli Darwin ise sedasorti ülitedukas inimene, keda Galton mõista püüdis. Ta on üldtunnustatud ajaloo ühe mõjukama teadlasena ning oli üks esimesi, kes väitis, et taime- ja looma liikide mitmekesisus on loodusliku valiku tulemus. Ta oli Darwin

terane vaatleja, kes ei pööranud tähelepanu mitte üksnes taimedele ja loomadele, vaid ka inimestele. Mõnes mõttes oli tema kutsumus vaadelda väikseid erinevusi, mis lõppkokkuvõttes saavad ellujäämisel kaaluks.

Niisiis on mõistlik teha väike kõrvalepõige ja vaadata veidi Darwini lähenemist edu aluseks olevatele teguritele – teisisõnu, tema veendumust, et innukus ja töökus on lõppkokkuvõttes intellektuaalsetest võimetest olulisemad.

Darwini elulookirjutajad ei väida üldiselt, et Darwin oleks olnud ülemäära intelligentne.²⁴ Ta oli kindlasti intelligentne, aga avastused ei jõudnud temani vaimusälvatuste kujul. Teatavas mõttes oli ta lihtsalt visa edasipürgija. Darwini enda autobiograafia kinnitab seda seisukohta: „Mul ei ole eriliselt vahe mõistus, mis mõne targa inimese puhul nii eredalt esile tõuseb,“ tunnistab ta. „Minu suutlikkus jälgida pikka ja üdini abstraktset mõttelõnga on väga piiratud.“ Darwinist ei oleks enda sõnul saanud eriti head matemaatikut ega filosoofi, ka ta mälu oli keskmisest kehvem. „Mu mälu on mõnes mõttes nii niru, et ma ei ole kunagi suutnud ühte kuupäeva või luulerida meeles pidada kauem kui paar päeva.“²⁵

Ehk oli Darwin liiga tagasihoidlik. Teisalt, tema jaoks ei olnud mingi probleem kiita oma vaatlusoskust ja pühendumust, mille abil ta püüdis mõista looduseadusi. „Ma arvan, et suudan keskmisest paremini märgata asju, mis kergesti kahe silma vahele jäävad, ja neid hoolikalt vaadelda. Olen oma töös faktide märkamise ja kirja panemisega peaaegu täiuslikult hakkama saanud. Mis aga palju olulisem – mu armastus loodusteaduste vastu on olnud püsiv ja kirklik.“

Üks Darwini biograafe kirjeldab teda kui inimest, kes jätkas sama küsimuse üle mõtlemist ka siis, kui teised juba teiste – ja seejuures kahtlemata lihtsamate – probleemide üle juurdlema asusid.

Kui millestki on raske aru saada, siis on tavaline reageerida sõnadega: „Ma mõtlen sellele hiljem,“ ja unustada seejärel

see sootuks ära. Darwini puhul on tunda, et ta ei laskunud teadlikult sellisesse pooltahtlikku äraunustamisse. Ta hoidis kõik sellised küsimused oma mälusopis aktiivsena, valmis neid sealt välja tooma, kui mingi asjakohane infokild peaks end talle ilmutama²⁶.

Nelikümmend aastat hiljem asus Harvardi ülikooli psühholoog William James teisel pool Atlandi ookeani uurima, mille poolest inimesed oma eesmärkide poole püüeldes erinevad. Pika ja silmapaistva karjääri lõpuaastail avaldas William James selleteemalise essee ajakirjas Science (tegemist on tollase ja ka praegusaja esmaklassilise teadusajakirjaga, milles ei käsitleta üksnes psühholoogiat, vaid ka loodus- ja sotsiaalteadusi). Essee kandis pealkirja „Inimeste energiad“ („The Energies of Men“).²⁷

Analüüsides lähedaste sõprade ja kolleegide saavutusi ja seda, kuivõrd ta enda jõupingutused parematel ja halvematel päevadel erinevad, märkis ta järgmist:

Võrreldes sellega, millised me peaksime olema, oleme me vaid pooleldi ärkvel. Tuli kaminas on hillitsetud, tõe kontrolli all. Me kasutame üksnes väikest osa oma vaimsest ja kehalisest potentsiaalist.

Potentsiaalse ja saavutatava vahel on Jamesi sõnul lõhe. Seadmata kahtluse alla seda, et meie anded on erinevad²⁸ – keegi võib olla muusikas andekam kui spordis või kellelgi võib olla annet tegeleda pigem ettevõtluse kui kunstiga –, kinnitas James: „Inimene elab tavaliselt kõvasti allapoole oma võimete piire, talle on antud mitmesuguseid võimeid, mida ta tavaliselt kasutada ei suuda. Ta energiatase on allpool maksimumi ja ta käitumine jääb allapoole optimumi.“

„Loomulikult on kõigel piirid,“ tunnistab James. „Puud ei kasva ju pilvedeni välja.“ Ent need välised piirid, millest me lõppkokku-

võttes enam edasi ei arene, on meist enamiku jaoks lihtsalt ebaolulised. „Puust ja punaseks tehtult seisneb tõde ikkagi selles, et igaühel on ressursid, mida ainult väga erakordsed inimesed suudavad maksimaalsel määral ära kasutada.“

Need 1907. aastal kirja pandud sõnad on tänapäeval samavõrd tõesed kui tollal. Niisiis, miks me paneme nii suurt rõhku andele? Ja miks keskenduda oma võimaluste ülempiiridele, kui tegelikult on enamik meist oma teekonna alguses ehk teisisõnu neist ülempiiridest väga, väga kaugel? Ja miks me eeldame, et see, mis määrab ära selle, kuhu me pikas perspektiivis välja jõuame, on meie anne, mitte aga meie jõupingutused?

Kogu USAd hõlmavates uuringutes on juba aastaid küsitud: „Mis on edu seisukohast tähtsam, kas anne või jõupingutused?“ Ameeriklased teevad kaks korda sagedamini valiku jõupingutuste kasuks.²⁹ Sama peab paika ka siis, kui küsida ameeriklastelt sportlike võimete kohta.³⁰ Ning kui küsida neilt: „Milline neist isiksuseomadustest on kõige olulisem uut inimest tööle võttes?“, eelistaksid nad peaaegu viis korda sagedamini töökust tarkusele.³¹

Kirjeldatud uuringutulemused on kooskõlas psühholoog Chia-Jung Tsay andmetega. Ta on palunud täita muusikaspetsialistidel küsimustikke ning nood on oma vastustes järjekindlalt kinnitanud, et loomupärasest andest palju olulisem on püüdlik harjutamine. Kui aga Chia-Jung Tsay asus nende seisukohti sügavuti uurima, avastas ta siiski kallutatuse, mis räägib täpselt vastupidisest: me armastame loomupärasest annet.

Tsay katsetes tutvustatakse professionaalsetele muusikutele kahte klaverimängijat, kelle elulugu on varasemaid saavutusi silmas pidades täiesti identne. Katsealused kuulavad nende pianistide esituses lühikest helikatkendit – nad ei tea, et tegelikult mängib sama pala eri osasid sama pianist. Erinevus seisneb aga selles, et ühte „kahest“ pianistist kirjeldatakse „loomupäraselt andekana“,

kelles peituv anne hakkas avalduma juba väga varakult. Teise kirjeldamisel kasutatakse aga sõna „püüdlük“, ehkki ka tema puhul avaldus suur motiveeritus ja sihikindlus väga varases eas. Minnes täielikult vastuollu oma väidetava veendumusega, et jõupingutused on andega võrreldes tähtsamad, leiavad muusikud esituse kuulamise põhjal, et kahest pianistist saavutab just loomupärase andega klaverimängija suurema tõenäosusega edu ja tal on paremad võimalused töökohta leida.³²

Tsay kontrollis järeluuringu, kas samasugune ebakõla avaldub ka hoopis teistsuguses valdkonnas, kus hinnatakse rasket tööd ja edasipürgimist, nimelt ettevõtluses. Ta värbas uuringus osalema sadu mitmesuguse ärikogemusega täiskasvanuid ning jagas nad juhuslikkuse alusel kahte rühma. Pooltele osalejatest anti lugeda kirjeldust püüdlükust ettevõtjast, kes on saavutanud edu tänu tohutule töökusele, jõupingutustele ja kogemustele. Ülejäänud lugesid kirjeldust loomupäraselt andekast ettevõtjast, kes on edu saavutanud tänu kaasasündinud oskustele. Kõik osalejad kuulasid ühte ja sedasama helisalvestust ühe äriettepaneku kohta ning neile öeldi, et selle esitajaks on seesama ettevõtja, kelle kirjeldust nad olid lugenud.

Nii nagu muusikaspetsialistide uuringus, ilmnes ka nüüd, et loomupäraselt andekate ettevõtjate edu saavutamise ja töökohta leidmise tõenäosust peeti suuremaks, samuti hinnati kõrgemalt nende äriettepanekute kvaliteeti.³³ Ühes teises samateemalises uuringus leidis Tsay, et olukorras, kus inimesed on sunnitud valima, kas toetada püüdlükku ettevõtjat või loomupäraselt andekat ettevõtjat, on neil kombeks eelistada viimast.³⁴ Loomupäraselt andeka ettevõtja eelistamine lõppes alles siis, kui püüdlükul ettevõtjal oli neli aastat pikem juhtimiskogemus ja 40 000 dollarit suurem stardikapital.

Tsay uuringud toovad päevavalgele meie ambivalentse suhtumise andesse ja jõupingutustesse. See, mida me *väidame* olulisemaks pidavat, ei pruugi olla vastavuses sellega, mida me sügaval sisimas tegelikult *usume* väärtuslikuma olevat. See on umbes sama, kui

ütlemele, et ei pea füüsilist atraktiivsust romantilistes suhetes üldse oluliseks, ent kui jõuab kätte aeg valida endale kohtingukaaslane, eelistame kena noormeest toredale.

Kallutatuse loomupärase ande poole tähendab seda, et meil on varjatud eelarvamus nende suhtes, kelle saavutuste taga on suur töö, ning meie varjatud eelistus kuulub neile, kelle puhul arvame, et nad on elus oma koha saavutanud tänu loomupärasele andele. Me ei pruugi teistele sellist kallutatust tunnistada; me ei pruugi seda isegi iseendale tunnistada. Ometi avaldub kallutatuse selgelt meie valikutes.

Tsay enda elu on huvitav näide sellest samast loomupärase ande ja edasipürgija fenomenist. Olles nüüdseks University College'i õppejõud Londonis, avaldab ta oma teadustöid kõige mainekamates akadeemilistes ajakirjades. Lapsena õppis ta Juilliardi muusikakoolis, mille ettevalmistusprogramm kutsus õpilasi, „kellel on anne, potentsiaal ja oskused, et teha muusikuarjääri, kogema õhkkonda, kus kunstianne ja tehnilised oskused saavad õide puhkeda“.³⁵

Ta on omandanud mitu kõrgharidust Harvardi ülikoolis. Esimene neist oli bakalaureusekraad psühholoogias *magna cum laude* kõige silmapaistvamate tulemustega. Lisaks on tal kaks magistrikraadi – üks teadusajaloos ja teine sotsiaalpsühholoogias. Ja kõige tipuks – Harvardis doktorantuuris organisatsioonikäitumist ja psühholoogiat õppides kaitses ta veel ka doktorikraadi muusikas.

Kas pole muljet avaldav? Kui mitte, siis lubage lisada, et peale selle on tal ka klaverimängija ja -õpetaja diplom Peabody konservatooriumist, ning jah – ta on esinenud Carnegie Hallis, rääkimata Lincolni Keskusest ja Kennedy Keskusest, ja andnud soolokontserdi Euroopa Liidu Nõukogu eesistujariigi vahetumise pidustustel.

Kui te vaataksite üksnes ta tunnistusi, võiksite rutakalt teha järelduse, et talle on sündides antud rohkem andeid kui ühelegi teisele inimesele, keda te teate: „Püha taevas! Milline erakordselt

andekas noor naine!“ Ja kui Tsay enda uuringud paika peavad, siis ehiks see kirjeldus ta saavutusi veelgi suurema sära ja salapäraga ning ärataks suuremat aukartust kui näiteks sellised sõnad: „Püha taevas! Milline erakordselt pühendunud ja töökas noor naine!“

Ja mis edasi? Tohutult palju uuringuid on tehtud selleks, et teada saada, mis juhtub siis, kui me usume, et õpilane on eriliselt andekas. Me külvame ta üle lisatähelepanuga ja ootame temalt palju rohkem. Ootame suurepäraseid tulemusi ja sellest ootusest saab isetäituv ettekuulutus.³⁶

Olen Tsaylt pärinud, mida ta ise oma muusikalistest saavutus-test arvab. „No mul arvatavasti mingi anne on,“ vastas ta seepeale, „ent arvan, et sellest olulisem on see, et ma armastasin muusikat nii väga, et harjutasin lapsepõlves iga päev 4–6 tundi.“ Ülikoolis leidis ta põrgulikust tunniplaanist ja muudest tegevustest hoolimata aega, et peaaegu sama palju harjutada. Nii et jah, tal on annet, ent ta on ka edasipürgija.

Miks ta nii palju harjutas, tahtsin teada. Kas keegi sundis? Kas tal endal oli üldse sõnaõigust?

„Oi ei, see oli *minu* otsus. See oli see, mida mina tahtsin. Tahtsin üha paremini ja paremini mängida. Ja kui harjutasin klaverit, kujutasin end ette laval saalitäie inimeste ees. Ja ma kujutasin ette, kuidas nad plaksutavad.“³⁷

Tol aastal, kui McKinseyst ära tulin ja õpetama asusin, avaldasid kolm McKinsey kaastöötajat raamatu nimega „Sõda talendi pärast“ („The War for Talent“)³⁸. Teos pälvis laialdast tähelepanu ja kujunes menukiks.³⁹ Selle põhiargument oli järgmine: tänapäeva majanduses olenevad ettevõtete tõus ja langus sellest, kuivõrd nad suudavad nn tipptegijaid enda juurde meelitada ja kinni hoida.

„Mida me *talendi* all silmas peame?“⁴⁰ küsivad autorid raamatu avalehekülgedel. Ja annavad siis ise vastuseks järgmise selgituse: „Kõige üldisemas tähenduses on anne kogum inimese võimetest –

tema loomuomastest annetest, oskustest, teadmistest, kogemustest, hinnangutest, suhtumistest, iseloomust ja innukusest. See hõlmab ka inimese võimet õppida ja kasvada.“ Nimekiri on pikk ja annab aimu meie kõigi ees seisvast raskest ülesandest, kui meil on vaja annet täpselt määratleda. Mind ei üllata see, et esimesena märgitakse siiski ära „loomuomased anded“.

Kui ajakiri Fortune McKinseyst esikaaneloo tegi, algas selle juhtkiri järgmiselt: „Noore McKinsey töötajaga koos olles tekib iseäralik tunne – et pärast ühte või kahte kokteili võib ta vabalt naalduda lauas sinu poole ja teha mõne veidra ettepaneku, näiteks võrrelda riigieksamitulemusi.“⁴¹ Ajakirjaniku sõnul on peaaegu võimatu ülehinnata seda, „millist tähtsust omistatakse McKinsey ettevõttekultuuris analüütilistele võimetele, või nagu ettevõtte töötajad ise ütlevad, „nutikusele““.⁴²

Ettevõtte on kuulus selle poolest, et värbab ja tunnustab nutikaid mehi ja naisi, kellest osa on omandanud teaduskraadi kas Harvardis või Stanfordis ja osa on selliseid nagu mina, kellel on mõni muu tõestus väga suure ajupotentsiaali kohta.

Minu tööintervjuu McKinseys oli standardne – mul tuli lahendada mitu nuputamisesäset, mis pidid mu analüüsivõime proovile panema. Üks intervjuuerijaist palus mul istuda, tutvustas ennast ja küsis: „Kui palju tennisepalle Ameerika Ühendriikides aastas toodetakse?“

„Ma arvan, et sellele küsimusele saab vastata kahel viisil,“ ütlesin ma. „Esimene võimalus on leida õige inimene või kaubanduskoda, kes vastust teab.“ Mu intervjuuerija noogutas, ent andis mulle pilguga mõista, et ootab minult teistsugust vastust.

„Teine võimalus on võtta aluseks mingid esmased eeldused ja teha tulemuse leidmiseks mõni korrutustehe.“

Intervjuuerija naeratas mulle laialt. Seega olin vastanud talle nii, nagu tema soovis.

„Heakene küll, eeldame, et Ameerika Ühendriikides elab umbes 250 miljonit inimest. Ütleme, et kõige aktiivsemad tenniseharrasta-

jad on vanuses 10–30 eluaastat. See tähendab, jämedalt võttes neljandik elanikkonnast. See teeb kokku pisut üle 60 miljoni potentsiaalse tenniseharrastaja.“

Nüüdseks oli mu intervjuerija juba väga põnevil. Jätkasin oma mõttemängu, korrutades ja jagades arve, tuginedes oma täiesti asjatundmatutele hinnangutele selle kohta, kui palju inimesi tegelikult tennist mängib ja kui tihti nad keskmiselt mängivad, kui palju palle nad ühes mängus kasutavad ja kui sageli nad katkiseid või kadunud palle välja vahetama peavad.

Sain tulemuseks mingi arvu, mis oli arvatavasti tõest väga kaugel, sest igal sammul tegin üha uusi asjatundmatuid eeldusi, mis kõik olid mingil määral valed. Lõpuks ütlesin oma intervjuerijale: „Selle ülesande matemaatiline pool ei valmista mulle mingeid raskusi. Juhendan just ühte väikest tüdrukut, kes õpib murdusid, ja me tegeleme koos päris palju peastarvutamisega. Aga kui te tahate teada, mida ma *tegelikult* teeksin, kui mul oleks vaja selle küsimuse vastust teada, siis mu vastus on selline: ma lihtsalt helistaksin kellegi, kes seda vastust ka päriselt teab.“

Vastuseks sain veel naeratusi ja kinnituse, et mu usutleja sai meie vestlusest teada kõik, mida ta vajab. Nagu ka mu tööle kandideerimise avaldusest, mis kajastas mu SAT-testi* tulemusi, millele McKinsey kandidaatide sõelumise varajases etapis suurel määral tugineb. Teisisõnu, kui McKinsey soovitab Ameerika Ühendriikide ettevõtetal luua töökeskkonna, milles üle kõige väärtustatakse annet, siis ta ise tõepoolest käitub oma sõnade järgi.

Kui olin võtnud vastu pakkumise asuda tööle firma New York City kontoris, sain teada, et esimese kuu veedan Floridas ühes Clearwateri peenes hotellis. Seal kohtusin veel umbes 35 oma-suguse kollanokaga, kellel puudus ärialane väljaõpe nagu minulgi.

* SAT on Ameerika Ühendriikides kasutusel olev standardiseeritud test, mida tehakse keskkooli lõpus. – Tlk.