

Loov lõhkumine

Vastuvoolu ujumise riskantsus

*„Mõistlik inimene kohaneb ise maailmaga,
ebamõistlik püüab järjekindlalt maailma endaga kohandada.
Seepärast oleneb kogu progress ebamõistlikust inimesest.“*
– George Bernhard Shaw¹

Ühel 2008. aasta jahedal sügisõhtul asusid neli tudengit ühes ärivaldkonnas revolutsiooni tegema. Kõrvuni võlgades noortel olid prillid kaotsi või katki läinud ning nad olid maruvihased selle peale, et uued on nii kallid. Üks neist oli sedasama katkist prillipaari juba viis aastat kandnud, nii et katkised raamid olid kirjalambriga kokku lapitud. Ehkki tal oli juba kaks korda retsepti vahetatud, keeldus ta uute klaaside eest hingehinda maksmast.

Üle 80% prilliturust oli tollal 800naelaseid vigureid tootva monstrumi Luxottica päralt. Prillide taskukohasemaks muutmiseks pidid tudengid hiiglase seljatama. Näinud hiljuti, kuidas Zappos pööras veebis kingi müües jalatsituru pea peale, kaalusid nemad võimalust teha sedasama prillidega.

Iga kord, kui nad oma ideed sõpradele mainisid, tabas neid kriitikanoolte rahe. Sõbrad väitsid kaljukindlalt, et keegi ei ostaks iialgi internetist prille. Neid tuleb ju esmalt pähe proovida. Tõsi, Zappos oli oma kingaäriaga küll läbi löönud, aga prillidega polnud seda tehtud ühel kindlal põhjusel. „Kui see oleks hea mõte,“ öeldi noortele ühtelugu, „oleks keegi seda juba teinud.“

Ühelgi neist tudengeist polnud varasemat kokkupuudet ei internetikaubanduse ega tehnoloogiaga, rääkimata jae-, moe- või rõiväärist. Kuigi neile öeldi, et see on napakas idee, loobusid nad ahvatlevaist tööpakkumisist ja rajasid oma firma. Nad müüsid prille, mis maksid poes tavaliselt 500 dollarit, internetis 95 dollariga ning annetasid iga ostu kohta ühe paari mõnele vaesuse käes kannatajale.

Nende äri sõltus hästi töötavast kodulehest. Ilma selleta olnuks klientidel võimatu nende tooteid näha ja osta. Näinud kodulehe loomise kallal kurja vaeva, said nad selle lõpuks valmis 2010. aasta veebruaris, äri alustamisele eelnenud öösel kell neli. Nad panid firmale nimeks Warby Parker, liites ühte kaks kirjanik Jack Kerouaci loodud tegelaskuju – Kerouacilt olid nad saanud sotsiaalsete ahelate purustamiseks ja oma tee valimiseks innustust. Nad imetlesid tema mässulist vaimu ja rikastasid sellega oma ärikultuuri. Ning see tasus end ära.²

Tudengid lootsid müüa üks-kaks paari prille päevas. Ent pärast seda, kui meestemoe ajakiri GQ kuulutas Warby Parkeri „prillide Netflixiks“, täitis ettevõtte terve oma aastaplaani vähem kui kuuga; läbimüük kasvas sellise hooga, et nad pidid 20 000 klienti ootenimekirja panema. Neil kulus üheksa kuud, et hankida nõudlusele vastav hulk toodangut.

Hüppame siit 2015. aastasse, kui ettevõtlusajakiri Fast Company avaldas maailma innovaativimate firmade edetabeli. Vähe sellest, et Warby Parker pääses sellesse nimekirja – ta tõusis hoobilt esikohale. Eelmised kolm võitjat olid loovad ärihiid Google, Nike ja Apple, millest igaühes on üle 50 000 töötaja. Uustulnukas, Warby Parkeri nimeline kokkuklopsitud idufirma andis tööd vaid 500 inimesele. Viie aastaga ehitasi neli sõpra üles maailma ühe moekaima kaubamärgi ja annetasid üle miljoni prillipaari vaestele. Firma aastatulu ületas sada miljonit dollarit ja ettevõtte väärtuseks hinnati üle miljardi dollari.

Hulk aega varem, 2009. aastal esitles üks asutajaist oma firmat mulle ja pakkus võimalust Warby Parkerisse investeerida. Mina keeldusin sellest.

See oli halvim finantsotsus, mille ma olen iial teinud, ja ma tahtsin tingimata aru saada, kus ma vea tegin.

* * *

originaalne <adj> – 1. algupärane, ehtne; 2. omapärane, uudne, eriskummaline.

originaal <s> – 1. algupärane; 2. paljundatav joonis, foto, trükkis vms; 3. van omapärane isik, veidrik.*

Aastaid tagasi avastasid psühholoogid, et saavutusteni viivad kaks teed: konformsus ja originaalsus. Konformsus tähendab koos massiga mööda tuttavaid radu kulgemist ja *status quo* säilitamist. Originaalsus tähendab vähem käidud teed mööda liikumist ja uudsete ideede elluviimist, ujudes seega vastuvoolu, ent lõpuks asju edendades.³

Muidugi pole miski läbinisti originaalne, sest kõiki meie ideid mõjutab ümbritsevast maailmast õpitu. Me laename pidevalt mõtteid, olgu tahtlikult või tahtmatult. Meid kõiki ohustab „kleptomneesia“ – kalduvus mäletada vahel teiste ideid enda omadena.⁴ Minu määratluse järgi kätkeb originaalsus sellise idee tutvustamist ja arendamist, mis on vastavas valdkonnas suhteliselt ebatavaline ja võib seda tõenäoliselt edendada.

Originaalsus ise saab alguse loovusest: sellise idee väljatöötamisest, mis on ühtaegu uudne ja kasulik. Sellega aga asi siiski veel ei lõpe. Originaalsed on need inimesed, kes tihkavad oma

* Sõnaseletused võetud „Võõrsõnade leksikonist“ (<http://www.eki.ee/dict/vsl/>). Tõlkija märkus.

nägemusi ka ellu viia. Warby Parkeri asutajail jätkus originaalsust unistada ebatavalisest viisist prille internetis müüa, kuid ise said nad originaalseks selle nimel tegutsedes, et prillid muutuksid kättesaadavaks ja taskukohaseks.

Minu raamat räägibki sellest, kuidas me kõik saame muutada originaalsemaks. Ühe üllatava vihje annab veebibrauser, millega te internetis surfate.

Vaikesätetest vigade leidmine

Mitte väga ammu juhtis majandusteadlane Michael Housman projekti, mille käigus uuriti, miks mõni kõnekeskuse töötaja püsib ametis kauem kui teised. Ta uuris pankade, lennufirmade ja mobiiltelefonifirmade kliendikõnedele vastavaid teenindajaid ning relvastas end rohkem kui 30 000 töötaja andmetega. Housman eeldas, et inimeste senine töökäik peidab kõnekaid vihjeid nende ametialase pühendumuse kohta. Ta arvas, et varem tihti töökohti vahetanud inimesed lahkuvad ametist rutem, kuid võta näpust – need, kes olid viimase viie aasta jooksul töötanud viies ettevõttes, ei lahkunud ametist suurema tõenäosusega kui need, kes olid viis aastat ühel ja samal kohal töötanud.

Muid vihjeid jahtides märkas Housman, et tema abilised olid hankinud infot ka selle kohta, millist internetibrauserit töötajad uuele töökohale kandideerides kasutasid. Mingi uitmõtte ajel katsetas ta, kas see valik võib olla seotud ametist lahkumisega. Ta ei lootnud leida mingit korrelatsiooni, sest eeldas, et brauserieelistus on pelgalt maitseasi. Tulemusi nähes oli ta aga jahmunud: töötajad, kes surfasid veebis Firefox'i või Chrome'iga, püsisid uues ametis 15% kauem kui need, kes kasutasid Internet Explorerit või Safarit.

Arvates, et see on lihtsalt kokkusattumus, analüüsis Housman samade andmete põhjal tööluuse. Muster oli täpselt sama:

Firefoxi ja Chrome'i kasutajad puudusid töölt 19% harvemini kui Internet Exploreri ja Safari austajad.

Siis uuris ta katseisikute tööalast tulemuslikkust. Tema abilised olid kogunud müügitulemuste, klientide rahulolu ja keskmise kõnepikkuse kohta peaaegu kolm miljonit infoühikut. Firefoxi ja Chrome'i kasutajail olid märgatavalt paremad müügitulemused ja nende kõned olid lühemad. Ka nende kliendid olid rõõmsamad: pärast 90 tööpäeva olid Firefoxi ja Chrome'i kasutajate klientide rahulolu sellisel tasemel, mille Internet Exploreri ja Safari kasutajad saavutasid alles 120 tööpäevaga.

Mitte brauser ise ei pane neid ametis püsima, korralikult tööl käima ja edukalt tegutsema. Pigem on asi nende brauserieelistuses, mis annab märku nende harjumustest. Miks on Firefoxi ja Chrome'i kasutajad usinamad ja saavutavad iga mõõdupuu järgi paremaid tulemusi?

Ilmne vastus oli, et nad on tehniliselt taibukamad – see pärast palusin ma Housmanil seda lähemalt uurida. Kõik töötajad olid läbinud arvutikasutustesti, mille käigus oli hinnatud nende teadmisi kiirklahvide, tarkvaraprogrammide ja riistvara kohta ning mõõdetud nende tippimiskiirust. Firefoxi ja Chrome'i kasutajad ei ilmutanud siiski märkimisväärselt paremaid arvutioskusi ning nad ei tippinud teistest kiiremini ega veatumalt. Olenemata tehnilistest oskustest jäi brauseriefekt alles. Tehnilised teadmised ja oskused ei olnud nende eelise allikas.

Erinevus tulenes hoopis sellest, kuidas nad brauseri kasutusele võtsid. Kui te kasutate PC-d, tuleb Windowsiga automaatselt kaasa Internet Explorer. Kui eelistate Maci, on teie arvutisse juba installitud Safari. Peaaegu kaks kolmandikku klienditöötajaid kasutasid vaikumisi määratud brauserit ega tundnud huvi selle vastu, kas ehk on mõni parem saadaval.⁵

Firefoxi või Chrome'i hankimiseks peate ilmutama mõningat leidlikkust ja laadima alla teistsuguse brauseri. Selmet leppida olemasolevaga, võtate vaevaks otsida mõnd paremat võimalust.

Ja see algatus, olgu see kui tahes tilluke, annab kätte pildi sellest, mida te tööil teete.

Klienditoetõtajad, kes leppisid etteantud Internet Exploreri ja Safariga, lähenesid oma tööle samamoodi. Nad järgisid müügikõnesid tehes etteantud stsenaariumi ja lähtusid klientide kaebusi käsitledes standardsetest protseduuridest. Nad võtsid oma tööjuhiseid kindlaksmääratuina, nii et kui nad oma tööga rahul polnud, hakkasid nad töölt puuduma ja lõpuks ütlesid lihtsalt koha üles.

Tõtõtajad, kel jätkus ettevõtlikkust vahetada oma brauser Firefoxi või Chrome'i vastu, käsitasid oma tööd teistmoodi. Nad otsisid klientidele kauba müümiseks ja nende murede lahendamiseks uusi võimalusi. Sattudes olukorda, mis neile ei meeldinud, parandasid nad selle ära. Et neil jätkus oma olukorra parandamiseks pealehakkamist, polnud neil eriti põhjust ametist lahkuda. Nad kujundasid ise oma ihaldatud ameti. Aga nemad olid erand ja mitte reegel.

Me elame Internet Exploreri maailmas. Just nagu peaaegu kaks kolmandikku klienditoetõtõtajaid kasutavad oma arvutis etteantud brauserit, lepivad paljud meist oma eraeluski etteantud asjadega. Mitme provokatiivse uuringu raames vaatles poliitpsühholoog John Jost, kuidas reageerivad inimesed soovimatutele etteantud tingimustele. Afroameeriklased olid europiididega võrreldes oma majanduslike oludega vähem rahul, kuid pidasid majanduslikku ebavõrdsust *rohkem* seaduspäraseks ja õiglaseks. Vähima sissetulekuga inimesed pidasid majanduslikku ebavõrdsust vajalikuks 17% suurema tõenäosusega kui suurima sissetulekuga inimesed. Ja kui küsiti, kas nad toetaksid seadusi, mis piiraksid kodanike ja ajakirjanduse õigusi valitsust kritiseerida, juhul kui selliste seaduste kehtestamist oleks meie riigi probleemide lahendamiseks vaja, soostus sõnavabadusest loobuma väikseima sissetulekuga inimestest kaks korda suurem hulk kui suurima sissetulekuga inimestest. Tuvastanud, et keh-

vemas olukorras rühmad toetavad *status quo*'d pidevalt rohkem kui eelisseisus rühmad, järeldasid Jost ja tema kolleegid: „Inimesed, kes kannatavad selle olukorra tõttu kõige rohkem, kalduvad paradoksaalsel kombel kõige väiksema tõenäosusega seda olukorda kahtluse alla seadma, trotsima, vältima või muutma.“

Selle kummalise nähtuse seletuseks töötas Josti meeskond välja süsteemi õigustamise teooria. Teooria põhiidee seisneb selles, et inimestel on motivatsioon mõtestada *status quo*'d legitiimsena, isegi kui see on nende huvidega otseselt vastuolus. Ühes uurimuses jälgiti USA demokraatidest ja vabariiklastest valijaid enne 2000. aasta presidendivalimisi. Kui George W. Bush küsitlustel poolehoidjaid juurde võitis, hindasid vabariiklased teda kõrgemalt, kuid sama tegid ka demokraadid, kes otsisid juba eeldatavale *status quo*'le õigustusi. Sama asi juhtus siis, kui kasvas Al Gore'i valituks osutumise tõenäosus: kohe suhtusid temasse soosivamalt nii demokraadid kui ka vabariiklased. Poliitilisest ideoloogiast sõltumata meeldis see kandidaat, kes näis olevat võitma määratud. Kui tema šansid kahanesid, meeldis ta kõigile vähem.⁶

Etteantud süsteemi õigustamisel on leevendav funktsioon. See on emotsionaalne valuvaigisti: kui maailm *peab* selline olema, pole meil vaja sellega rahulolematu olla. Samal ajal aga jätab leplikkus meid siiski ilma moraalsest nõrdimusest, et võidelda ebaõiglusega, ja loovast tahtest, et kaaluda teisi võimalusi, kuidas maailm võiks toimida.

* * *

Originaalsusele on iseloomulik trotsida etteantud olukordi ja otsida paremaid võimalusi. Ma olen seda üle kümne aasta uurinud ja avastanud, et see pole sugugi nii raske, kui ma arvasin.

Kõik saab alguse uudishimust, juurdlemisest selle üle, miks see etteantud olukord üldse olemas on. Meil tekib tung seada

etteantut kahtluse alla siis, kui kogeme *déjà-vu* vastandit *vuja-de*'d. *Déjà-vu* leiab aset siis, kui kohtame midagi uut, kuid meile tundub, nagu oleksime seda juba varem näinud. *Vuja-de* käib vastupidi – me kogeme midagi tuttavat, kuid näeme seda värskest vaatenurgast, mis laseb meil leida vanadele probleemidele uusi lahendusi.⁷

Ilma *vuja-de*-kogemuseta poleks Warby Parkerit loodud. Kui selle asutajad istusid firma väljahaudumise ööl arvutilaboris, olid nad ühtekokku kuuskümmend aastat prille kandnud. See kaup oli alati olnud arutult kallis. Aga selle hetkeni olid nad võtnud *status quo*'d paratamatusena ega olnud etteantud hinda kahtluse alla seadnud. „See mõte polnud mulle iialgi pähe tulnud,“ ütleb üks asutajaist, Dave Gilboa. „Ma olin prille alati pidanud meditsiiniliseks vahendiks. Eeldasin loomuldasa, et kui seda müüb mulle arst, siis on hinnal kindlasti mingi õigustus.“

Oodates hiljuti Apple Store'i järjekorras, et endale iPhone'i osta, oli ta leidnud end neid kahte toodet võrdlemas. Prillid olid olnud inimelu lahutamatu osa peaaegu tuhat aastat ega olnud tema vanaisa noorpõlvest peale peaaegu üldse muutunud. Esimest korda elus imestas Dave, miks prillide eest nii prisket hinda nõutakse. Miks maksab nii ürgne ja lihtne toode rohkem kui keerukas nutitelefon?

Iga inimene võinuks esitada neid küsimusi ja saada sama vastuse, mille sai Warby Parkeri meeskond. Niipea kui neis tekis huvi nii kopsaka hinna põhjuse vastu, hakkasid nad prillitööstust lähemalt uurima. Just siis said nad teada, et prilliturgu valitseb Euroopa firma Luxottica, mis oli möödunud aastal kraapinud kokku seitsme miljardi dollarise kasumi. „Mõistes, et samale firmale kuuluvad Lens-Crafters ja Pearle Vision, Ray-Ban ja Oakley ning Chaneli ja Prada prilliraamide ja päikesepillide litsentsid, sai mulle äkitselt selgeks, miks prillid nii kallid on,“ ütleb Dave. „Seda hinda ei õigustanud mingi tootmiskulu.“ Monopoolset seisundit ära kasutades küsis Luxottica kuludest

kakskümmend korda kõrgemat hinda. See etteantud olukord ei olnud olemuselt õigustatud, vaid üht firmat esindava seltskonna valitud. Ja see tähendas, et iga teine seltskond võib teha teistsuguse valiku. „Me võisime asju teisiti teha,“ mõistis Dave äkki. „Me taipasime, et võime oma saatust ise kujundada, oma hindu ise kujundada.“

Kui meis tekib huvi maailmas kehtivate, aga meid mitte-rahuldavate etteantud asjade vastu, hakkame aru saama, et enamikul neist on sotsiaalne päritolu: reeglid ja süsteemid on inimeste kehtestatud. Ja see tõdemus annab meile julguse juurelda, kuidas me saaksime neid muuta. Enne kui naised said Ameerika Ühendriikides valimisõiguse, „ei pidanud paljud oma alandatud seisust millekski muuks kui loomulikuks“, märgib ajaloolane Jean Baker. Kui naisõiguslaste liikumine hoo sisse sai, „hakkas üha suurem hulk naisi nägema, et tavad, usulised ettekirjutused ja seadused on õigupoolest inimeste loodud ning seega tühistatavad“.⁸

Saavutusjanu kaks palet

Etteantuga leppimiseks avaldatav surve saab alguse palju varem, kui me isegi aru saame. Kui mõtlete nende inimeste peale, kes kasvavad suureks ja loovad universumis midagi uut, siis küllap meenuvad teile esimese rühmana imelapsed. Need geeniused õpivad kaheaastasena lugema, mängivad nelja-aastasena Bachi, tunnevad kuuesena läbi ja lõhki algebrat ning räägivad seitsmeseena vabalt seitset keelt. Nende klassikaaslased on kadedusest rohelised ja nende vanemad rõõmustavad süllekukkunud lotovõidu üle. Aga T. S. Eliotti parafraseerides: nende karjäär lõpeb tihti mitte paugu, vaid ohkega.

Selgub, et tegelikult muudavad imelapsed väga harva maailma. Kui psühholoogid uurivad kõigi aegade väljapaistvaimaid

ja mõjukaimaid inimesi, avastavad nad, et paljud neist polnudki lapsena ebaharilikult andekad. Ja kui moodustada imelastest suur rühm ja jälgida neid terve elu vältel, tuleb välja, et nad ei sārugi sarnastest peredest pärit, kuid hilisema arenguga eakaaslastest kirkamalt.⁹

Vaistlikult on see mõistetav. Me eeldame, et tugeva akadeemilise hariduse kõrval jääb andekail lastel puudu elukoolist. Kui nad on intellektuaalselt tipptasemel, on neil kindlasti vajaka ühiskonnas toime tulemiseks tarvilikest sotsiaalsetest, emotsionaalsetest ja praktilistest oskustest. Tõenditele otsa vaadates aga näeme, et see selgitus ei klapi: sotsiaalsete ja emotsionaalsete probleemide käes kannatab alla neljandiku andekaist lastest. Suur enamik on ühiskonnaga hästi kohanenud ning naudib kokteilipidusid samavõrd kui vaimseid proovilepanekuid.

Ehkki imelastel on tihtipeale rohkesti nii annet kui ka saavutusjanu, takistab neil maailma muutmast see, et nad ei õpi olema originaalsed. Kui nad esinevad Carnegie Hallis, võidavad füüsikaolümpiaadi või saavad maletšempioniks, juhtub midagi traagilist: harjutamine teeb meistriks, aga see ei tee midagi uut. Andekad lapsed õpivad mängima Mozarti võrratuid viise ja Beethoveni kauneid sümfooniaid, kuid ei loo ise ühtki algupärast teost. Nad pühendavad oma energia olemasolevate teadmiste omandamisele ja mitte uute avastuste tegemisele. Nad mугандuvad väljakujunenud mängude kirjapandud reeglitega, mitte ei leiuta uusi reegleid või uusi mängu. Nad üritavad iga hinna eest pälvida oma vanemate tunnustust ja õpetajate imetlust.

Uuringud näitavad, et kõige loovamate lastest saavad kõige harvemini õpetajate lemmikud. Ühe uurimuse käigus panid põhikooliõpetajad kirja oma lemmikõpilased ja kõige vastumeelsemad õpilased ning hindasid siis mõlemat rühma teatud kriteeriumide alusel. Kõige vastumeelsemad õpilased olid mittekonformistid, kes mõtlesid ise reegleid välja.¹⁰ Õpetajad kipuvad väga loovaid õpilasi diskrimineerima ja murelasteks tembel-

dama. Seepeale õpivad paljud lapsed ruttu programmiga kaasa minema ja originaalseid ideid enda teada jätma. Esseist William Deresiewicz'i sõnul saavad neist maailma kõige eeskujulikumad lambukesed.¹¹

Täiseas saavad paljudest imelastest oma valdkonna eksperdid ja organisatsioonide juhid. Ja ometi saavad üksnes murdosast andekaist lastest lõpuks revolutsioonilised täiskasvanud loojad,“ kahetseb psühholoog Ellen Winner. „Need, kel see õnnestub, teevad läbi valuliku ülemineku lapsest, kes omandab väljakujunenud valdkonda kiiresti ja ladusalt, täiskasvanuks, kes kujundab lõpuks valdkonna ümber.“¹²

Enamik imelapsi ei astu seda sammu. Nad rakendavad oma erilisi võimeid tavalisel moel ja teevad oma tööd hästi, etteantus kahtlemata ja laineid löömata. Igal alal, kus nad kaasa löövad, tegutsevad nad tasa ja targu ning saavutavad edu vanu ja tuttavaid radu mööda kulgedes. Neist saavad arstid, kes küll ravivad oma patsiente, kuid ei tõtta parandama vigaseid süsteeme, mille tõttu paljud patsiendid ei saa endale üldse raviteenuseid lubadagi. Neist saavad advokaadid, kes kaitsevad iganenud seadusi rikkunud kliente, ent ei üritagi muuta seadusi endid. Neist saavad õpetajad, kes valmistavad ette haaravaid algebratunde, aga ei küsi endalt, kas nende õpilastel on algebratunde vaja. Kuigi me usaldame nende hoolde maailma sujuva kulgemise, jookseme nende pärast ise oravarattas.

Imelapsi takistab saavutusjanu. Õnnestumisiha arvel on paljud maailma suurimaist saavutusist. Kui me tahame tingimata parimad olla, on meil jaksu rohkem, kauem ja nutikamalt töötada. Ehkki kõik kultuurid kubisevad saavutustest, jäetakse originaalsus siiski üha enam väheste spetsialistide hooleks.¹³

Kui saavutusjanu tippu tõuseb, võib see originaalsuse minema tõrjuda – mida rohkem hindad saavutust, seda enam pelgad nurjumist. Tugev õnnestumisiha ei aita meil pürgida ainulaadsete saavutuste, vaid garanteeritud edu poole. Nagu