

1. osa

VALED

NEED EKSITAVAD JA
JUHIVAD MEID KÕRVALE

„Probleeme ei tekita mitte need asjad,
mida sa ei tea, vaid need,
mida tead kindlalt, aga mis pole tõsi.“

Mark Twain

HÄDA „TÕELAADSUSEGA“

Aastal 2003 hakkas Merriam-Webster analüüsima oma veebi-sõnastiku otsinguid, et leida „aasta sõna“. Nende idee seisnes selles, et kui sõnaotsingud väljendavad seda, mis on meie kollektiivsetes mõtetes, peaks otsituim sõna endas hõlmama ajastu vaimu. Selgus esimene võitja. Et parajasti oli aktuaalne sissetung Iraaki, paistis, et inimesed tahtsid teada, mida „demokraatia“ õigupoolest tähendab. Aasta hiljem oli otsingu tipus „blogi“, väljamõeldud sõna, mis kirjeldab uut suhtlusviisi. Pärast 2005. aasta poliitilisi skandaale tuli võitjaks „ausus“.

Aastal 2006 tegi Merriam-Webster valiku huvitavamaks. Lehe vaatajad said ise kandidaate välja pakkuda ja hiljem aasta sõna poolt hääletada. Me võime seda nimetada katseks asendada kvantitatiivne ülesanne kvalitatiivse tagasisidega, aga võime pidada seda ka kavalaks turundusteoks. Viiekordse edumaaga lähima konkurendi ees tuli võitjaks *truthiness* (‘tõelaadsus’) – sõna, mille leiutas koomik Stephen Colbert oma Comedy Centrali telesaate „The Colbert Report“ avaosas ja mis tähistab „tõde, mis põhineb kõhutundel, mitte raamatutel“. Infoajastul, mida kannustavad katkematult saabuvad uudised, lärmakad jutusaated ja toimetamata blogid, iseloomustab tõelaadsus kõiki neid juhtumisi, kogemata ja isegi tahtlikult edastatud valesid, mis kõlavad piisavalt „tõepäraselt“, et võiksime need tõeks tunnistada.

Probleem on selles, et kipume tegutsema oma uskumuste põhjal, isegi kui usume millessegi, millesse ei peaks uskuma. ÜHTE asja uskumine muutub raskeks, sest kahjuks oleme uskuma hakanud paljudesse teistesse asjadesse – need teised asjad aga sageli hägustavad meie mõtlemist, juhivad tegevuse õigelt teelt kõrvale ja suunavad meid edust eemale.

Elu on liiga lühike, et üksikarvikuud jahtida. See on liiga kallihinnaline, et jänesekäppa usaldada. Tegelikud lahendused on peaaegu alati meie vaateväljas, kuid varjul; kahjuks varjab neid tavaliselt uskumatu kogus sodi ja hulk „tervet mõistust“ räägib nende kahjuks, kuid see kõik on jama. Kas teie ülemus meenu tab mõnikord konnakeetmise metafoori? („Visake konn kuuma vette ja ta hüppab kohe potist välja. Kui aga panete konna leigesse vette ja hakkate temperatuuri pikkamööda tõstma, keeb konn surnuks.“) See on vale – küll väga tõepärane, aga sellegipoolest vale. Kas teile öeldakse vahel: „Kala hakkab mädanema peast“? Pole tõsi. See on järjekordne kalamehejutt. Kas

olete kuulnud lugu sellest, kuidas maadeuurija Cortez Ameerikasse jõudes oma laevad põlema pani, et oma mehi motiveerida? Pole tõsi. Järjekordne vale. Et ettevõtte juhtkonna vastu usaldust suurendada, on pikka aega hõisatud õpetust: „Pange panus džokile, mitte hobusele.“ Kihlveokontorist viib see maksimum teid otsejoones vaestemajja. Paneb imestama, kuidas sellised õpetussõnad said üldse sündida. Aja jooksul kuuleme neid müüte ja ebatõdesid nii tihti, et need muutuvad meile omaseks ja hakkavad kõlama tõena.

Seejärel hakkame nende põhjal tähtsaid otsuseid tegema.

Probleem, millega me kõik oma edustrateegiaid koostades kokku puutume, on see, et nagu konnade, kalade, maadeuurijate ja džokide puhul, kehtivad ka edu puhul omad valed. „Mul on lihtsalt liiga palju asju, mis tuleb ära teha.“ „Saan palju rohkem tehtud, kui teen mitut asja korraga.“ „Pean end rohkem distsiplineerima.“ „Peaksin saama teha seda, mida ma tahan, millal tahan.“ „Minu elu vajab rohkem tasakaalu.“ „Võib-olla ei peaks ma nii suurelt unistama.“ Kui neid mõtteid piisavalt tihti korrata, muutuvad need kuueks valeks edu kohta, mis takistavad pühendumist ÜHELE asjale.

KUUS VALET, MIS TAKISTAVAD EDU SAAVUTAMIST

1. Kõik on võrdselt tähtis
2. Rööptegutsemine
3. Distsiplineeritud elu
4. Tahtejõud on alati tahtmise küsimus
5. Tasakaalus elu
6. Suur on paha

Need kuus valet on uskumused, mille me omaks võtame ja millest saavad meid valesse suunda kandvad tegevuspõhimõtted. Need on maanteed, mis suubuvad metsaradadeks. Kassikuld, mis juhib meid peasoonelt eemale. Kui tahame oma potentsiaali täielikult rakendada, peame hoolitsema selle eest, et need valed ununeksid.

4 KÕIK ON VÕRDSOLT TÄHTIS

„Kõige olulisemad asjad ei tohi kunagi sõltuda kõige vähem olulistest.“

*Johann Wolfgang
von Goethe*

Võrdsus on väärikas ideaal, kui seda edendatakse õigluse ja inimõiguste nimel. Tegelikus tulemuslikkuse maailmas ei ole asjad aga kunagi võrdsed. Ükskõik milliseid hindet õpetajad panevad – kaks õpilast ei ole võrdsed. Ükskõik kui õiglasel ametnikud püüavad olla – konkursid ei ole võrdsed. Ükskõik kui andekad on inimesed – kunagi ei ole nad teineteisega võrdsed. Kümnesendine võrdub kümne ühesendisega ja kahtlemata tuleb inimesi kohelda õiglaselt, aga saavutuste maailmas ei ole kõik asjad võrdselt tähtsad.

Võrdsus on pettus.

Selle mõistmine on kõigi suurte otsuste lähtepunkt.

Niisiis, kuidas te otsuseid teete? Kui teil tuleb päeva jooksul palju ära teha, kuidas otsustate, millest alustada? Lapsena tegime tarvilikke asju enamasti siis, kui oli aeg neid teha. On *aeg hommikust süüa, aeg kooli minna, aeg kodutööd teha, aeg majapidamistöid teha, vannaeg, magamaminekuaeg*. Kui vanemaks saime, anti meile rohkem otsustusõigust. *Võid õues mängida, aga ainult juhul, kui teed enne õhtusööki kodutööd ära*. Hiljem, kui täiskasvanuks saime, hakkasime kõike oma äranägemise järgi tegema. Saime kõike ise valida. Kui meie elu määravad meie valikud, saab kõige tähtsamaks küsimus, kuidas teha häid valikuid.

Olukorra teeb keerulisemaks see, et mida vanemaks me saame, seda rohkem tundub kuhjuvat asju, mis meie arvates „lihtsalt tuleb ära teha“. Meil on liiga palju kohustusi, püüame igale poole jõuda ja kõigele pühenduda. Mattume kollektiivselt ülepeakaela pisiasjadesse.

Nüüd tekib äge ja palavikuline võitlus selle üle, millel on eesõigus. Meil pole selgeid otsustamisjuhiseid ning seetõttu lähtume hetkevajadusest ning pöördume tagasi tuttavate ja mugavate otsustusviiside juurde. Selle tagajärjel valime umbropsi lähenemisviise, mis meie edu õõnestavad. Pendeldame kogu päeva nagu B-kategooria õudusfilmi segadusse sattunud tegelane, joostes trepist üles, selmet eesuksest välja minna. Parima otsuse asemel kõlbab mis tahes otsus, ja sellest, mis peaks meid edasi viima, saab lihtsalt lõks.

Kui kõik asjad tunduvad kiireloomulised ja tähtsad, paistavad need kõik võrdsed. Asume tegutsema ja oleme hõivatud, aga see ei vii meid tegelikult sammugi edule lähemale. Aktiiv-

sus pole sageli seotud produktiivsusega ja hõivatus aitab väga harva äri edendada.

„Asjad, mis on kõige tähtsamad, ei tee alati kõige suuremat kisa.“

Bob Hawke

Henry David Thoreau on öelnud: „Askeldamisest üksi ei piisa, seda teevad ka sipelgad. Küsimus on selles, mille kallal me askeldame.“ Saja ülesandega hakkamasaamine mis tahes põhjusel ei asenda sugugi seda, et täidetakse kas või üks ülesanne, mis on mõttekas. Kõik ei ole võrdselt oluline ja edu ei ole mäng, mille võidab see, kes teeb kõige rohkem. Ometigi just sellist mängu mängivad paljud iga päev.

PALJU MITTEMIDAGITEGEMIST

Tegevusnimekirjad on ajajuhtimise ja edutööstuse põhitööriistad. Koostame need enda tahtmiste ning teiste vasakult ja paremalt lendavate soovide põhjal, kritseldades need mõnel selguse hetkel paberitükile või reastades need metoodiliselt märkmikku. Ajaplaneerijad jätavad rohkelt väärtuslikku ruumi päeva, nädala ja kuu ülesannete nimistu jaoks. Mobiilidele on ülesannete reastamiseks äpid, mille vastav tarkvara otse menüüsse lisab. Tundub, et kuhu iganes me vaatame, innustatakse meid nimekirju koostama. Kuigi need võivad olla väärtuslikud, on neil oma varjukülg.

Kuigi tegevusnimekirjad moodustavad kasuliku kogumi meie parimatest kavatsustest, türanniseerivad need meid triviaalse ja väheolulise, mis meid kohustab – sest see on nimekirjas. Seetõttu on enamikul meist nende nimekirjadega armastuse-vihkamise suhe. Kui me seda lubame, seavad need meie eest prioriteete samamoodi, nagu kirjakest võib meie päeva üle otsustada. Enamik kirjakeste on ääreni täis vähe-

tähtsaid meile, mis maskeeruvad prioriteetseteks. Kui asume oma ülesannetega tegelema nimekirja järjekorras, käitume nii, nagu vajaks kriuksuv ratas otsekohe õlitamist. Austraalia peaminister märkis aga selle kohta tabavalt: „Asjad, mis on kõige tähtsamad, ei tee alati kõige suuremat kisa.“

Saavutajad tegutsevad teisiti. Nad oskavad märgata tähtsat. Nad võtavad täpselt nii kauaks aja maha, kuni saavad otsustatud, mis on oluline, ja kujundavad seejärel oma päeva selle järgi. Saavutajad teevad kõigepealt seda, mida teised kavatsavad teha hiljem. Nad lükkavad edasi, võib-olla igaveseks, selle, mida teised teevad varem. Erinevus ei ole kavatsustes, vaid eesõiguse andmises. Saavutajad lähtuvad alati selgest prioriteedi tunnetamisest.

Kui võtta tööriistaks üksnes nimekiri, võib see teid kergesti eksiteele viia. Nimekirjas on lihtsalt reas asjad, mida teie arvates on tarvis teha; esimesel kohal on nimekirjas see, mis esimesena pähe tuli. Tegutsemisnimekiri ei sisalda juba olemuslikult kavatsust edu saavutada. Õigupoolest on enamik neist tege-likult ellujäämisnimekirjad, mis aitavad oma päeva ja elu üle elada, kuid ei tee igast päevast trepiastet järgmiseni, et saaksite järk-järgult endale eduka elu luua. Tunnid, mis kuluvad tehtud tööde juurde linnukeste märkimiseks, ning päeva lõpuks täis saanud prügikast ja puhtaks tehtud töölaud ei ole kuidagi seotud edusammudega. Tegemata tööde nimekirja asemel peaksite koostama edusammude nimekirja – loetelu, mis keskendub eesmärgikindlalt erakordsetele tulemustele.

Ülesannete nimekirjad kipuvad olema pikad, edusammude loetelud on aga lühikesed. Üks tirib teid igasse ilmakaarde, teine juhib aga kindlas suunas. Üks on kaootiline kataloog, teine korrastatud juhised. Kui nimekiri ei keskendu edule, siis see ka ei juhi teid selleni. Kui teie tegevusnimekiri sisaldab kõike,

suunab see teid tõenäoliselt kõikjale mujale kui see, kuhu tegelikult tahate minna.

Kuidas siis saab edukas inimene oma tegvusnimekirja edunimekirjaks muuta? Arvestades kõiki asju, mida *võiksite* teha, kuidas otsustada, mis on just sellel päeval ja sellel hetkel kõige olulisem?

Järgige Jurani eeskju.

JURAN MURRAB KOODI

1930. aastate lõpus tegi rühm General Motorsi juhte huvitava avastuse, mis tõi kaasa hämmastava läbimurde. Üks nende kaardilugejaid (tolleaegsete arvutite sisendseadmeid) hakkas mõttetuid vastuseid andma. Rikkis seadet uurides leidsid nad kogemata salajaste sõnumite kodeerimise meetodi. Tõllal oli see suur asi. Alates Esimese maailmasõja ajal ilmunud Saksamaa kurikuulsatest Enigma kodeerimisseadmetest olid nii kodeerimine kui ka koodi murdmine olnud saladus, millega tegelesid riiklikud julgeolekuteenistused ja mis pälvis suurt avalikkuse uudishimu. GMi juhid uskusid peagi, et nende juhuslik võti on murdmatu. Üks mees, neid külastanud Western Electricu konsultant, oli aga teisel arvamusel. Ta võttis koodimurdmise ülesande vastu, asus õhtul tööle ja kella kolmeks hommikul oli tal kood murtud. Tema nimi oli Joseph M. Juran.

Juran on hiljem öelnud, et sellest juhtumist sai alguse veelgi tugevama koodi murdmine ning üks tema suurematest saavutustest teaduse ja äri vallas. Jurani edukast dešifreerimisest innustatuna palus üks GMi tegevjuhte tal üle vaadata ettevõtte juhtkonna kompensatsioonisüsteemi, mis põhines ühe vähe tuntud itaallase majandusteadlase Vilfredo Pareto valemil.

Pareto oli 19. sajandil koostanud matemaatilise mudeli Itaalias kehtiva tulude jagunemise kohta. Selle järgi omasid 20 protsenti inimestest 80 protsenti maast. Jõukus ei jagunenud võrdset. Õigupoolest oli see Pareto väitel kontsentreerunud äärmiselt ennustataval viisil. Et Juran oli üks kvaliteedijuhtimise teerajajaid, oli ta tähele pannud, et enamiku defektidest põhjustab üksnes käputäis konkreetseid vigu. Ta kahtlustas, et see ebasümmeetria ei kajasta mitte ainult tema kogemust, vaid tegemist võib olla universaalse seaduspäraga – et Pareto tähelepanek oli palju põhjalikum, kui ka Pareto ise oli suutnud ette kujutada.

Kui Juran oma uuenduslikku kvaliteedikontrolli käsiraamatut kirjutas, otsis ta kokkuvõtlikku nimetust kontseptsioonile, et „määrav vähemus otsustab üldlevinud enamuse“. Üks tema käsikirja joonistest kannab allkirja „Pareto ebavõrdse jaotuse printsiip“. Mõni teine oleks selle võib-olla nimetanud Jurani reegliks, tema aga nimetas seaduspära Pareto printsiibiks.

Selgub, et Pareto printsiip on sama tõeline nagu gravitatsiooniseadus, ometigi ei suuda paljud inimesed seda tõsiselt võtta. See pole pelk teooria – see on tõendatav ja ennustatav loodusseadus ning üks tähtsamaid tootlikkusega seotud tõdesid, mis kunagi on avastatud. Richard Koch määratleb selle oma raamatus „The 80/20 Principle“ („80/20 printsiip“) nii: „80/20 printsiip väidab, et väiksem osa põhjustest, sisenditest või pingutustest põhjustab tavaliselt suurema osa tulemustest, väljunditest või tasust.“ Teisisõnu, edukuse maailmas ei ole asjad võrdsed. Väike osa põhjustest toob suurema osa tulemustest. Täpselt sobiv sisend loob enamiku väljundist. Valitud osa pingutustest pälvib kogu tasu.