

## 7. Olge osa lahendusest, mitte probleemist

SEE RAAMAT on pühendatud strateegiatele, mis aitavad inimestel vältida ja taluda neid kõntsana kohtlevaid isikuid, nendega võidelda ja nad alistada. Raamatus esitatud lugusid, uuringuid ja nõuandeid läbib ja ühendab üks lihtne mõte: kuigi meie, inimesed, väljendame seda mõnikord veidralt, soovime me kõik, et puutuksime kokku nii väheste mölakatega kui võimalik ja laseksime endale nii vähe kahju teha kui võimalik. Täpselt sama soovime ka nendele, kellest me hoolime, ning me ei taha ise käituda ega olla tuntud kui mölakas. Nagu üks lugeja mulle kirjutas: „Mitte keegi ei ütle surivoodil lamades: „Soovin, et oleksin olnud õelan“.“

Sellest jäeldub, et mölakluse taunimise reegel on isiklik tõekspidamine, mis kujundab seda, kuidas te ellu suhtute, missuguseid tegusid te teete ja missuguse hinnangu te endale annate – see pole mõeldud ainult meeskondadele ja organisatsioonidele. Ning ei piisa, kui sellest lihtsalt rääkida, vaid tuleb astuda konkreetseid samme. Kui te tahate olla osa lahendusest, mitte osa probleemist, siis on kasulik pidada meeles seitset õppetundi, mis aitavad elada mölakluse taunimise reegli järgi, hoolimata argielu virvarrist ja jagelustest ning meie väga inimlikest vigadest ja eelarvamustest.

**1. Järgige da Vinci reeglit.** Staarkokk Anthony Bourdain, kes sai kuulsaks oma paljastava raamatuga „Avameelselt köögist“ (eesti k 2005) ning juhib nüüd põnevaid toidu- ja reisiteemalisi telesaateid, määratleb oma edukust küsimusega „Kas mulle meeldivad inimesed, kellega ma parasjagu koos

töötan?“. 2016. aastal rääkis ta ajakirja Inc. ajakirjanikule: „Juhindun oma töös sellest, mida nimetan mõlakluse taunimise reegliks. See on tähtis reegel. Mulle tõepoolest meeldivad kõik need inimesed, kellega ma koos töötan.“ Bourdain kirjeldab, kuidas näeb välja selle reegli järgi elamine.

*Sõitsime Los Angelesse kokkusaamisele ning seal pakuti meile tele-  
saadet ja lepingut, mis oleks meid kõiki teinud sama rikkaks nagu  
Bondi-filmide kurikaelad. No ikka pööraselt rikkaks. Kokkusaamine  
läks fantastiliselt hästi. Pärast seda seisime parklas ja vaatasime üks-  
teisele otsa, ning ma ütlesin: „Kui telefon kell 11 õhtul heliseb, kas te  
tahate, et see oleks too mõlakas?“ Ning me ütlesime nagu ühest suust:  
„Ei!“*

See filosoofia tähendab, et kui te olete sattunud mõlakapessa, siis tehke kõik, et sellest nii ruttu välja saada kui võimalik. Veel parem on, kui mõtlete välja, kuidas sinna sattumisest üldse hoiduda. Ma nimetan seda da Vinci reegliks. Leonardo da Vinci sõnastas selle nii: „Alguses on kergem vastu panna kui lõpus.“ Täpselt seda Bourdain tegigi. See vastab hästi sotsiaalpsühholoogia põhiprintsiipidele, sest nagu ma kirjutasin raamatus „Mõlakluse taunimise reegel“: „Mida rohkem aega ja energiat inimesed millessegi panustavad – ükskõik kui kasutu, kehvasti toimiv või lausa rumal see on –, seda raskem on neil sellest loobuda, olgu see siis halb investering, katastroofiline suhe, mõttetu ja kurnav töö või jõhkarditest, kiusajatest ja värdjatest tulvil töökoht.“<sup>127</sup>

**2. Kaitske ka teisi, mitte ainult iseennast.** Nagu Whartoni ärikooli professor Adam Grant tõestab, on kõige viisakamad, konstruktiivsemad ja edukamad inimesed ka andjad, mitte ainult võtjad. Kuna teil läheb teisi vaja selleks, et nad ütleksid teile, kui olete käitunud mõlakana, ja samuti selleks, et nad oleksid teid alandavalt kohtlevate inimeste ees teile kilbiks, siis on tark osutada neile ka vastuteeneid. Lihtsam on teisi kaitsta loomulikult juhul, kui teil on piisavalt mõjuvõimu, et panna maksma mõlakluse taunimise reegel. Meenutage Bairdi juhatuse esimeest Paul Purcelli,

kes hoiatas tööle kandideerijaid, et vallandab kõik mölakad. Ning tuletage meelde, kuidas mu Stanfordini ülikooli kolleeg Perry Klebahn eemaldab meeskondadest ülbed tõprad ja asetab kõik mädad õunad ühte korvi.

Võite kasutada oma mõjujõudu ka selleks, et juurutada sellised tavad, mis õhutavad viisakusele. Georgetowni ülikooli professor Christine Porath kirjeldab, kuidas Louisiana osariigis tegutsev haiglakett Ochsner Health System harjutas rohkem kui 11 000 arsti, õde, juht- ja administratiivtöötajat kasutama Ochsneri 10/5 meetodit.<sup>128</sup> Haiglatöötajatelt oodatakse, et nad naerataks ja vaataks silma igale patsiendile või töötajale, kes on neist vähem kui kümne jala (3 meetri) kaugusel, ning teretaks igaüht, kes on vähem kui viie jala (1,5 meetri) kaugusel. Porath kirjutab, et suurenenum on üldine viisakus ning kasvamas on nii patsientide rahulolu kui ka Ochsneri keti haiglatesse pöördujate arv.

Isegi kui te pole võimuhierarhia tipus, võite te töökaaslastega kampa lüüa ja luua turvalise sadama, kust väärkohtlemise ohus kolleegid saavad leida kaitset ja toetust. Üks haigla administratiivtöötaja kirjutas mulle, kuidas ta koos kolleegidega kaitses uustulnukaid haigla koridorides liikuvate arvukate tõbraste viha eest. Ma lausa imetlesin nende äraspidist „mõlakahoiatussüsteemi“.

*Ühtlasi tegime ka kindlaks need töötajad, kes ei kipu käituma mölakana, ja panime nende nimekaardile eristamiseks väikese kleepsu. Uutele töötajatele ja arstitudengitele öeldakse, et nad pöörduksid vajaduse korral nende inimeste poole. Need töötajad on andnud nõusoleku varvalt aidata ja küsimustele vastata ning neid on lihtne ära tunda. See on aidanud kõrvaldada kõhklusi neil, kes on uued ega tea, kelle poole küsimusega pöörduda (ja kardavad riskida sellega, et neil pea otsast hammustatakse).*

Selle filosoofia järgimine tähendab ühtlasi ka seda, et kui olete kimpus tõbrastega, kelle eest teil pole pääsu või keda te ei saa ümber muuta, siis võtate te endale vähemalt vastutuse selle eest, et ei nakatu ise nende haigusse ega nakata sellega teisi. Isegi kui te ei suuda iseennast kaitsta, leiate

te mooduse, kuidas solvava käitumise tsüklil katkestada, et säästa sellest tulevase põlvkondi. Üks mainekas kirurg kirjutab mulle, kuidas ta – olles rohkem kui 20 aastat tagasi kirurgiaresident ühe elitaarse Ivy League'i ülikooli arstiteaduskonnas – oli tunnistajaks igapäevasele usumatule vaimsele julmusele, mille allikaks olid teda väljaõpetavad kirurgid. Mulle kirjutatud kirurg ja tema väärkoheldud kaaslased kasutasid väikest rituaali ning nad leiavad nüüd, tagasi vaadates, et see aitas neil vältida muutumist samasugusteks mõlakateks, nagu olid nende mentorid.

*Residentidena saime me igal reedel pärast järjekordset rasket töönädalat kokku kohalikus baaris, et teha mõned õlled. Me pidasime nahkkaantega päevaraamatut. Tipp hetk oli nädala mõlaka ehk NMI kandidaatide ülesseadmise ja nende seast võitja välja valimine. Iga solvatud resident jutustas mõnest juhendava kirurgiga seotud juhtumist, mistõttu tema arvates juhendaja vääris nädala mõlaka kandidaadina ülesseadmist. Seejärel toimus hääletus ning võitja nimi kanti päevaraamatusse. Samuti pandi sinna kirja mõlakluse juhtumi lühikokkuvõte.*

Mulle kirjutatud kirurg väitis, et see rituaal polnud pelgalt tagarääkimisseanss. „Me saime teada, kui laastav mõju oli meie erialal mõlaklikul käitumisel,“ kirjutab ta. „Me töotasime mitte jäljendada seda patoloogilist käitumist, millega me iga päev kokku puutusime.“ Nüüd, umbes 20 aastat hiljem, on kõigil neil kunagistel residentidel prestiižikas ametikoht, paljud on juhendajad või osakonnajuhatajad. Ta lisas: „Võin uhkusega öelda, et kõik, kes kuulusid tollesse reedeõhtusesse seltskonda, juhivad oma koolitusprogramme, lähtudes mõlakluse taunimise kirjutamata reeglist.“

**3. Kasutage Benjamin Franklini efekti, et teha mõlakatest sõbrad.** Tuletage meelde 1. peatüki lõpus nimetatud mantrat: „Ole ettevaatlik teiste mõlakaks nimetamisel, kuid tee seda varmalt iseenda puhul.“ Pärast ühekahte kokkupuudet kellegagi, kes solvab teid, suhtub teisse põlglikult või kohtleb teid nii, nagu oleksite nähtamatu, on kerge teha järeldust, et teil on

tegemist tõendatud mölakaga. Lõppude lõpuks on ju halb käitumine ärritavam ja meeldejäavam kui hea, ning niipea, kui hakkate kedagi mölakluses kahtlustama, võib teie tähelepanu keskenduda ainult tema halvale käitumisele. Kui teie reaktsioon on ebasõbralik, võib see vallandada vaenulikkuse tsükli, milles te mõlemad käitute mölakatena – nii et teise inimese kohta esialgu tehtud oletusest saab isetäituv ennustus.

Iseäranis kerge on teha selliseid kiireid järeldusi selliste inimeste kohta, kes on karuse olekuga (kuid sisimas head). 5. peatükis ma väitsin, et kasulik übermõtestamisstrateegia on tekitada endas tõpra vastu kaastunne, kinnitada endale, et see tõendatud mölakas on „kuldse südamega okasiga“ või et tal on „vilets kasutajaliides, kuid hea operatsioonisüsteem“, kui kasutada arvutifriikide slängi. Mõnikord osutub selline kirjeldus isegi õigeks ega olegi vaid kiusaja või tagarääkijaga toime tulla aitav mõtlemisnipp. Seega on enne kellegi mölakaks nimetamist nii teie enda, oletatava mölaka kui ka ümbritsevate inimeste huvides mõistlik püüda tema käitumist muud moodi seletada.

Kui lähete ennatlike järelduste tegemisest kaugemale, võite suuta olukorra ümber pöörata sellega, et kasutate armastusega pommitamist, nagu nägime 6. peatükis. Vastake mölakate vastikusele pideva viisakuse ja lahkusega ning vaadake, kas nad hakkavad teid paremini kohtlema – nagu tegi mu tütar Claire, et ümber muuta tõredat kokka selles Bostoni restoranis, kus ta töötas. Veelgi parem on, kui te kombineerite oma lahkuse ja meelitamise palvega *teie heaks* paar väikest teenet teha. See strateegia sarnaneb võttega, mida (aja)kirjanik David McRaney nimetab Benjamin Franklini efektiks. See efekt on leidnud tõestust katsetega, mis näitavad, et meile hakkavad meeldima need inimesed, kellega me käitume kenasti, ning meile muutuvad vastumeelseks need inimesed, keda me kohtleme ebasõbralikult.

McRaney kirjeldab raamatus „Sa oled nüüd vähem juhm“ („You Are Now Less Dumb“)<sup>129</sup>, kuidas Franklin nägi noore mehena palju vaeva, et ületada oma vaesusest ja vähesest haridusest tingitud takistusi. Tollal pidas üks jõukas ja haritud lord (kelle nime ta oma kirjutistes ei täpsusta) pika kõne, rünnates Franklini tegevust ja motiive. Franklin oli raevus, kuid ta

ei vastanud lordile vihaga. McRaney selgitas, kuidas Franklin muutis selle asemel vihkaja oma tuliseks poolehoidjaks.

*Raamatukolleksionääri ja raamatukogu asutaja maine tõttu peeti Franklinit arenenud kirjandusliku maitsega meheks. Seetõttu saatis ta sellele enda vihkajale kirja, küsides, kas ta saaks tema raamatukogust laenata ühte konkreetset teost, väga haruldast ja huvipakkuvat raamatut. Meelitatud rivaal saatis talle kohe raamatu. Nädal aega hiljem saatis Franklin selle koos tänukirjaga tagasi. Eesmärk oli täidetud. Kui parlament järgmisel korral kogunes, astus lord Franklini juurde ja vestles temaga esimest korda isiklikult. Franklin rääkis, et mees näitas sellest saadik alati üles valmidust teda igas olukorras aidata, nii et neist said väga head sõbrad ning nende sõprus kestis tema surmani.<sup>130</sup>*

Lugesin sellest Benjamin Franklini efektist esimest korda Maria Popova võrratult veebisaidilt Brain Pickings. Popova tõlgendus selle kohta, miks see võte toimib, aitab ühtlasi selgitada, miks te peate teisi mõlakateks, miks nemad teid selleks peavad ning kuidas pöörata ümber sellega seonduvaid vaenulikke tundeid ja tegusid. Ta selgitab nii: „Franklini vaenlasega leidis aset järgmine. Ta märkas, et tegi Franklinile heateo, ning konstrueeris selle põhjendamiseks enda jaoks kõige loogilisema seletuse: ta tegi seda omal tahtel, kuna Franklin talle tegelikult siiski meeldib.“

See võib kõlada napakalt, kuid olenemata sellest, kui suurt põlgust inimene teie vastu tunneb ja väljendab, võib tema suhtumist muuta see, kui suudate ta meelitada ilmutama teie suhtes pisut lahkust. Asi toimib mõlemat pidi: kui te soovite vähendada solvavat käitumist, mida te teiste suhtes üles näitate, siis hakake osutama oma sihtmärkidele teeneid, öelge nendele midagi kena ja tehke nende selja taga midagi nende heaks. Sellised strateegiad tekitavad ebamugavat kognitiivset dissonantsi – kui inimesed muudavad oma käitumist, siis enamasti kohanduvad sellega ka nende hinnangud ja tunded, et nad saaksid õigustada oma tegevust nii iseendale kui ka teistele. Seepärast McRaney soovitabki nii: „Eelkõige pidage mee-

les, et mida suuremat kahju te põhjustate, seda suuremat viha te tunnete. Ning mida suuremat lahkust te üles näitate, seda rohkem hakkavad teile meeldima need, keda te aitate.<sup>131</sup>

**4. Vaadake peeglisse – kas te ise olete osa probleemist?** „Igas rühmas on mõni mölakas. Kui sa vaatad ringi ega näe ühtegi, siis oled see järelkult sina.“ Arvan, et kuulsin seda nalja CBSi telesaate „The Late Late Show“ endiselt saatejuhilt koomik Craig Fergusonilt. See tuletab tabavalt meelde, et juhul kui te olete mölakas, olete te mõnikord ise viimane, kes sellest aru saab. Ning kui teile tundub, et olete mölakatest ümber piiratud, siis pole teil lihtne iseendale ega kellelegi teisele tunnistada, kui juhtub, et olete ise osa (või kogu) probleemi põhjustaja. Just seetõttu – nagu 1. peatüki lõpus mainisin – väidabki üle 50% ameeriklastest, et on kas kogenud või pealt näinud pidevat kiusamist, kuid ainult alla 1% neist mõönab, et on ise seda teinud – need arvud ei klapi kuidagi; paljud tõprad ei tunnista oma pattusid üles.

Paraku on meil, inimestel, kalduvus probleeme eitada ja endale pettekujutelmi luua. Sageli pole meil oma vigadest aimugi, ning kui me ka oma puudusi tunnistame, alahindame me nende tõsidust ja halba mõju. Olen juba rääkinud liigse enesekindluse needusest ja sellest, kuidas Nobeli auhinna võitja Daniel Kahneman usub, et just see inimlik kalduvus tekitab kõige suuremat kahju. Me kipume ennast vaatama läbi roosade prillide. Teised, kes meid (kas või pisutki) tunnevad, osakavad meie tugevusi ja (iseäranis) nõrkusi sageli palju paremini hinnata. Kümned uuringud, mille on kas ise teostanud või milleks innustust andnud psühholoogid David Dunning ja Justin Kruger, näitavad, et eriti aldis on pettekujutlustele just need, kes on milleski kehvad: nad ülehindavad oma võimeid, sealhulgas loogilist mõtlemist, õigekirjaoskust, huumorimeelt, vaidlusoskust, intervjuerimisoskust, juhivõimeid ja emotsionaalset intelligentust. Tegelikult on nii, et mida kehvemad on inimeste oskused, sealhulgas suhtlemisoskus, seda rohkem kipuvad nad neid mõttes ülehindama.<sup>132</sup>

Kui te ise peate end viisakaks inimeseks, ent paistate igal sammul komistavat mölakate otsa, siis vaadake peeglisse – võimalik, et te näete

seal tegelikkus süüdlas. Tuletage meelde, et teiste inimeste kõntsana kohtlemine ergutab inimesi teid vastu kiusama. Nagu nägime, näitab alluvate solvamise ja tööalavalduva agressiivsuse uurimine, et vastutulistamine provotseerib sihtmärke. Võtame näiteks ühe kõige veidrama kohtumise, mis on mul pärast raamatu „Mõlakluse taunimise reegel“ ilmumist ette tulnud. Tutvusin Stanfordis ühel ettevõtluskonverentsil maineka advokaadiga, kes ütles mulle, et raamat meeldis talle. Ta hooples, kuidas ta elab mõlakluse taunimise reeglit järgides ja kuidas ta tunneb uhkust selle üle, et kohtleb igaüht täie lugupidamisega – hoolimata sellest, et puutub iga päev kokku paljude ebaviisakate ja isekate inimestega.

Olin kõike seda kuuldes jahmunud, sest – kuigi ma ei öelnud talle seda – tegu oli tollessamas raamatus kirjeldatud advokaadiga, kes oli mu naisele Marinale töökohta pakkunud. Marina loobus toona pakkumisest pärast seda, kui üks advokaadi endisi kolleege oli talle öelnud, et see mees on tõeline mõlakas (ja rääkinud talle oma sõnade kinnituseks mitu lugu). Nagu võis arvata – ja nagu ma raamatus „Mõlakluse taunimise reegel“ kirjutasin –, oligi nii, et kui advokaat sai Marina loobumisest teada, helistas ta mu naisele, et teda sõidelda ja kritiseerida ning survestada siseringi kuuluva avameelselt rääkinud inimese nime välja ütleva. Marina vastus oli selline: „See, kuidas te selle telefonikõne ajal olete käitunud, ainult kinnitab neid kaalutlusi, mis minu otsuse taga olid.“ Too kohtunik ei osanud mind ja Marinat omavahel seostada, kuna juhtumist oli möödas juba mitu aastat ning minul ja Marinal on erinev perekonnanimi. Ta paistab olevat ilmekas näide taipamatust mõlakast, kes ei saa aru, kui halvasti ta inimesi kohtleb (või peab ennast sedavõrd teravmeelseks ja andekaks, et tema – ja ainult tema – alandav käitumine peaks olema lubatud) ning purjetab läbi elu, mõistmata, et sama pask, millega ta teisi loobib, visatakse tema poole tagasi.

Meie, inimolendid, kipume välja kujundama moonutatud ja ülemäära positiivse minapildi – ning eitama, eirama või mitte märkama enda kohta käivat negatiivset informatsiooni. See tähendab, et enamik meist peab võitu saama mitmest äärmiselt tugevast kalduvusest, et hoomata, millal me käitume mõlakana või õhutame teisi seda tegema. Nagu Columbia üli-



kooli psühholoog Heidi Grant Halvorson oma raamatus „Mitte keegi ei mõista sind ja mida selles suhtes ette võtta“ („No One Understands You and What to Do About It“) tõestab, ei peitu eneseteadlikkuse võti meie peas; see peitub hoopis selle avastamises ja aktsepteerimises, kuidas näevad meid *teised* – isegi kui see meile haiget teeb. Halvorson näitab, et mida suurem on lõhe selle vahel, kuidas me näeme ennast ise ja kuidas seda teevad teised, seda kehvemad kipuvad olema meie suhted. Seega tõuseb suurt tulu, kui hoomame, millisena tajuvad meid teised. Inimesed, kellega me kokku puutume, kalduvad olema ühel meelel selles, kuidas me oleme varem käitunud ja kuidas me tõenäoliselt edaspidi käitume – nende hinnangud tunduvad selles suhtes harilikult täpsemad kui meie enda omad. Ühtlasi järeldeb sellest, et kui te tahate teada, kas mõni inimene on mõlakas, siis kõige mõttetum on seda küsida tema enda käest.<sup>133</sup>

Eneseteadlikkuseni viivat teed on kerge kirjeldada ning samas raske käia: teil läheb vaja inimesi, kes tunnevad teid ega ilusta tõde, ning te peate neilt paluma avameelset tagasisidet ja seda aktsepteerima. Kui te kuulete neilt halbu uudiseid, siis tänage neid, ärge vaielge vastu, püüdke mitte paista vihase või täiesti lööduna, ning suruge maha kõik reedetuna tundmise, nende inimeste vältimise või – veelgi hullem – kättemaksumõtted. Kui teil on eneseimetejalikke kalduvusi, siis on selliste mõtete mahasurumine väga keeruline.

Järgneb lugu sellest, kuidas üks hiilgav tõerääkija rakendas seda kunsti minu peal. Peter Glynn oli viis aastat Stanfordi ülikoolis minu osakonna juhataja. Peter on tagasihoidlik ja isetu kanadalane, kellel on viisakuse ja õigluse kohta kindlad seisukohad. Ükskord oli mul üliõpilane, kes tegi mu loengutes palju asjakohatuid kommentaare ning kes kutsus oma kehva töö ja negatiivse suhtumise pärast esile ka kaasüliõpilaste arvukaid kaebusi. Pärast seda, kui see tudeng oli mulle esitanud viletsa kodutöö, kirjutasin ma talle salvava meili, milles läksin tunduvalt kaugemale selle kodutöö kritiseerimisest: ma seadsin kahtluse alla üliõpilase iseloomu ning andsin mõista, et ta on laisk ja taipamatu. Tudeng saatis mu meili (õigustatult) edasi Peterile, kes kutsus mu oma kabinetti, ütles mulle, et mitte ükski õppejõud ei tohiks mitte kunagi mitte ühtegi üliõpilast niiviisi kohelda

ja nõudis, et ma tudengi ees kohe vabandust paluksin. Loomulikult oli Peteril õigus. Palusin üliõpilase eest põhjalikult vabandust ning tänasin Peterit, et ta mu jõhkra meili pärast enda juurde kutsus. See vestlus oli mulle haiget teinud. Just seda tähendabki mölakluse taunimise reegli järgi elamine – tõde on valus, ent kui inimesed ei soovi või ei suuda seda välja öelda või kuulda, siis on asi veelgi hullem.

Mu Stanfordini kolleeg Huggy Rao väidab, et paljudel edukatel inimestel on abikaasa või elukaaslane, kes annab neile teada, kui nad on käitunud mölaka või idioodina – seda isegi siis, kui ülejäänud sõbrad, kolleegid ja järgijad pelgavad neile seda halba uudist teatada. Meenutage kirja, mille peaminister Winston Churchilli naine kirjutas talle 1940. aastal, Suurbritanniale Teise maailmasõja kõige süngematel päevadel. Clementine end tagasi ei hoidnud: „Pean tunnistama, et ka mina olen märganud su maneeride halvenemist ja sa pole enam nii lahke nagu varem.“<sup>134</sup>

Huggy spekuleerib edasi, et mõjuvõimsad inimesed, kellel on teismelised lapsed, on ülbusel ja suurushullustusele vähem altid, kuna olenemata sellest, kui palju alluvad ja tulihingelised pooldajad nende ees lipitsevad ja neid meelitavad, on neil kodus noorukid, kes ei kõhkle päevast päeva nende nõrkustele ja vigadele osutada. Teadlased pole seda hüpoteesi küll kontrollinud, ent kui selle juhtidele kõrkuse võimaliku vastumürgina välja pakun, siis nad naeravad, noogutavad ja räägivad mulle lugusid selle kohta, kuidas nende oma lapsed nad ikka ja jälle tagasi maa peale toovad.

Te saate vähendada riski, et kohtlete teisi inimesi halvasti, kui otsite välja usaldusväärsed tõerääkijad ja kuulate neid ning juurdlete oma käitumise üle, et teha kindlaks asjaolud, mis toovad teisi esile halvima. Uurige järgnevat nimekirja, milles on loetletud teadlaste kindlaks tehtud tosin riskitegurit. Need on üldlevinud Achilleuse kannad, mis panevad inimesed ebaviisakalt, liiga pealetükkivalt, solvavalt või jõhkralt käituma või jätma teistele sellist muljet. Mõelge välja, missugused neist panevad kõige suurema tõenäosusega teie sisemise tõpra oma inetut palet näitama.

## MIS ON TEIE ACHILLEUSE KAND?

### **Tegurid, mis õhutavad inimesi mölakana käituma või endast sellist muljet jätma**

1. Teie ümber on palju mölakaid.
2. Te olete teiste suhtes võimupositsioonil – seda eriti juhul, kui teil oli varem vähe võimu.<sup>135</sup>
3. Te olete võimuhierarhia tipus ning olete võistlushimuline inimene, kes tunneb, et kõige võimekamad alluvad ohustavad teda.<sup>136</sup>
4. Te olete rikas.
5. Teid peetakse külmaks inimeseks.<sup>137</sup>
6. Te pingutate palju rohkem ja ohverdate rohkem kui teised – ning annate oma märterlusest sageli kõigile teada.<sup>138</sup>
7. Te olete reeglifašist, tähenärija, kes järgib iga reeglit ülitäpselt ja nõuab, et sama teeksid ka teised.<sup>139</sup>
8. Te ei maga piisavalt.<sup>140</sup>
9. Teil on liiga palju tegemist ja liiga palju mõtlemist ning teil näib alati olevat kiire.
10. Te tunnete pidevat kihku vaadata oma nutitelefoni ega suuda sellele vastu panna isegi siis, kui teate, et peaksite end ohjeldama.
11. Te olete mees ning teie ülemus on naine. Võib-olla olete erand, kuid teadlased on avastanud, et mehed tunnevad end rohkem ohustatuna nais- kui meessoost ülemuse poolt.<sup>141</sup>
12. Te kipute enamasti olema küüniline ja negatiivne (mõnele inimesele see meeldib).<sup>142</sup>

Eriti levinud ja tugeva mõjuga on kolm esimesena loetletud riskitegurit. Esimest neist olen ma juba kirjeldanud. Kui teid ümbritsevad mölakad, siis nakatute te sellesse haigusesse tõenäoliselt ka ise, kuna inetu käitumine on niivõrd nakkav. Meenutage 4. peatükis kirjeldatud Trevor Foulki ja tema kolleegide uurimust, mis näitas, kuidas jäme käitumine levib nagu tavaline külmetushaigus. Foulk ja tema kolleegid jälgisid katsealuseid, kes osalesid seitsme nädala vältel üheteistkümnel simuleeritud läbirääkimisel, ning selgus, et kui katsealune puutus kokku kas või üheainsa ebaviisaka läbirääkimispartneriga, kippus ta muutuma nakkusekandjaks ning käitus oma järgmisel läbirääkimisel (uue partneriga) jämedalt.<sup>143</sup> Kujutage ette, kui tugev võib selline mõju olla veel siis, kui tõprad ümbritsevad teid iga päev, hommikust õhtuni. Just seetõttu ongi nii riskantne mölakatega koos aega veeta või nendega koos töötada. Te võite ju töötada, et ise sellesse ei nakatu, või et muudate ümbritsevate inimeste käitumist. Ent kui vastamisi olete teie ja *palju* mölakaid, siis on tõenäolisem, et *teie* muutute nendega rohkem sarnaseks – mitte vastupidi. Meie, inimesed, hakkame automaatselt ja mõtlemata jäljendama teiste näoilmeid, hääletooni ja keelekasutust. Ning kui teid ümbritsevad tõprad, siis on sageli raske neile samamoodi vastamata jätta.

Nagu oleme näinud, on olemas inimesi (iseäranis need, kellel on makjavellilik isiksus), kes muud keelt ei mõistagi. Nad peavad teie lahkust ja abivalmidust nõrkuse märgiks, mitte teeneks, millele tuleks samaga vastata. Samuti vihjab Bennett Tepperi juba mainitud hiljutine uurimus, et parem vaimne tervis on nendel töötajatel, kes hakkavad neid solvavalt kohtlevatele ülemustele vastu – sealhulgas nii, et keelduvad avalikult nende käskusid ja korraldusi täitmast.

Eriti just sellisel juhul, kui olete „Kärbeste jumala“ tüüpi olukorras, kus julmus, selja tagant ründamine ja isekus valitsevad kõikjal, võib kaitsev vastikusekiht olla ainus vastupidamise moodus. Üks projektijuht kirjutas mulle, kuidas tema endises töökohas „tõprad sigitasid tõpraid“ ning kuidas kõrgemate ülemuste lemmikalluvad olid sama vastikud ja ülbed nagu nad ise, karjudes endast madalamal ametikohal olevate töötajate peale ning ohverdades neid oma eesmärkide nimel. Projektijuht tunnistas, et

see tõi ka temas peituva mölaka välja ning et ta oli sageli kuri, ülemäära jõuline ja autoritaarne, kuna see tundus olevat ainus võimalus asjad tehtud saada. Muudugi nõuab mölakatega päevast päeva võitlemine kohutavat lõivu (isegi siis, kui te ise käitute samamoodi). Halvad unenäod, stress ja frustratsioon sundisid selle projektijuhi töölt lahkuma ja minema ühte väikefirmasse, kus valitses range mölaklusevastane poliitika, ning tema sõbrad ja perekond on märganud, et ta on muutunud palju meeldivamaks, rahulikumaks ja enesekindlamaks.

Võimupositsioonil olemine on teine suur riskitegur, mis paneb lõpuks teisi inimesi kõntsana kohtlema. California Berkeley ülikooli professor Dacher Keltner on üle 20 aasta uurinud, missugust mõju avaldab võimupositsioonil olemine ja ennast muidu mõjuvõimsana tundmine. Tema avastused pole kuigi ilusad. Keltner ja teised psühholoogid näitavad, et olenemata sellest, kui lahkelt, abivalmilt ja mõistvalt te varem käitunud olete, võib võim panna teid teisi väiksema empaatiaga kohtlema ja rohkem ära kasutama, keskendumata rohkem iseenda ja vähem teiste vajadustele, käituma ebaviisakalt ja lugupidamatult ning eirama üldkehtivaid reegleid.

Näiteks kirjutab Keltner, et jõukad inimesed on sellistele ebameeldivatele kalduvustele rohkem altid, kuna lõppude lõpuks tähendab rikkus ju kõrgemat sotsiaalset staatust, suutlikkust teisi mõjutada ja saada rohkem oma tahtmist – need kõik on võimu koostisosad. Ühes uuringus jälgisid Keltneri õpilased, kuidas Berkeley autojuhid käituvad tiheda auto- ja jalakäijaliiklusega ristmikul, kus kõik autod peavad enne ristmiku ületamist peatuma. Teadlased avastasid, et kõige odavamate autode (nt vana Dodge Colt) juhid sõitsid ristmikul teiste autode nina eest läbi vähem kui 10% juhtudel ja peatusid jalakäijate läbilaskmiseks alati. Kõige kallimate autode (nt uus Mercedes-Benz) juhid aga sõitsid teiste autode nina alt läbi umbes 30% juhtudel ja jätsid peaaegu pooltel kordadel jalakäijate läbilaskmiseks peatumata.<sup>144</sup>

Kui te soovite võimumürgitust vältida, siis on väga oluline, et teil oleks oma elus võtta tõerääkijad, kes lasevad teist vajaduse korral veidi õhku välja, nagu nägime nii Winston Churchilli naise Clementine'i kui ka minu osakonna juhataja Peter Glynni puhul. Teised vasturohud on näiteks

endas alandlikkuse soodustamine, väiksema võimuga inimeste tunnustamine, vähem mõjukatele ja jõukatele inimestele järele andmine, neile teenete osutamine ja neile oma tänulikkuse väljendamine. Asja mõte on võimaldada teistel tunda end mõjuvõimsama ja hinnatumana. Ning kasutage Benjamin Franklini efekti: püüdke käituda nii, et see aitaks teil mitte pidada end kaasinimestest kõrgemal seisvaks, vaid hoopis inimeseks, kes mõtleb teadlikult sellest, mida tunnevad ja soovivad teised (mitte ainult teie ise).

Tuntud innovatsioonifirma IDEO tegevjuht Tim Brown demonstreerib, kuidas seda teha (täpsustan: olen ka ise IDEOga seotud ja teen mõnikord nende klientidega koostööd). Nagu ma oma kogemust juba 2010. aastal oma blogis Work Matters kirjeldasin, läksin IDEO Palo Alto kontorisse ja sammusin trepist üles korrusele, kus töötasid paljud firma tippjuhid. Kui pöörasin ümber nurga, nägin Tim Browni, kes istus selle koha peal, kus enamikus töökohtades paikneb vastuvõtulaud. Polnud mingit valvurit, kes oleks takistanud kas kolleegidel või minusugustel juhuslikel sisenejatel trepist üles tulemast ja Browni segamast. Oletasin, et tegemist on eksitusega, sest kui ma olin eelmise kord seal käinud, siis oli Timil selsamal korrusel olnud omaenda kabinet. Küsisin tegevjuhilt, miks ta pole oma kabinetis. Tim selgitas, et ta on oma kabinetist loobunud ja kolinud ümber kohale, mis teeb temast „selle korruse kõige avalikuma isiku“.

Tim rääkis mulle, et oma kabinettidest on välja kolinud ka suurem osa teisi IDEO juhttöötajaid – mis tähendab, et kui tekib eraviisilise jutujamamise vajadus, siis on selle jaoks nüüd hulk väikesi koosolekuruume (st nende endisi kabinette). Tim lisas, et kui temast 2005. aastal firma tegevjuht sai, anti talle selles ettevõttes esimest korda tema pika karjääri jooksul eraldi kabinet – ning ta pidas seda pisut piinlikuks ja ärritavaks. Mõne aja pärast katsetasid Tim ja teised uut meetodit ning kolisid ümber avatud ruumi – nüüd on neil rohkem juhuslikku suhtlemist ning inimeste vahel on vähem barjääre. Tim rõhutas, et tema ülesanne on õppida tundma inimesi ja seda, kuidas nad töötavad, ning ta ütles, et ei saa kuigi palju teada, kui istub omaette kabinetis.

Õppetund Timi loost pole mitte see, et kõik juhttöötajad peaksid oma kabinetist välja kolima – avatud kontoril on ka terve hulk puudusi, eriti siis, kui organisatsioon on mölakatest tulvil (kui seinu pole, siis on tõbraste eest raskem peituda), kui seal ei vaadata viltu kõvahäälele rääkimisele ja vahelesegamisele, ning kui seal on vähe kohti, kuhu inimesed kokkusaamisteks ja eravestlusteks minna saavad. Õppetund on hoopis selles, et võimudistantsi vähendamine mitte ainult ei vähenda töötajate stressi, vaid ühtlasi suurendab ka nende tööpanust; samuti muudab see teie enesekuvandit, ning sealjuures nii, et see võib takistada teid iseka jõhkardina käitumast.

Tarbetute võimuerinevuste vähendamise katseid võib täheldada ka väikestes asjades, mida mõjuvõimsad inimesed teistele ütlevad. Üks lugeja tõi oma kirjas selle kohta toreda näite. See juhtus juba tükk aega tagasi, 1971. aastal, kui see naine osales massistseenis ühes filmis, mille režissöör oli Peter Ustinov, ning see soojendab tema südant siiani.

*Mul tekkis tol päeval juhuslikult võimalus temaga rääkida, kuid ta küsis minult kõigepealt: „Kes te olete?“ (Ja see ei heidutanud just vähe.) Ma vastasin: „Oh, mitte keegi, ma olen ainult massiosatäitja.“ Tema ülimalt armas vastus mulle oli: „Tütarlaps! Ilma massiosatäitjate ja publikuta pole ka filmi!“ Arvan, et need olid kõige kenamad sõnad, mida ma olen kunagi mõnelt juhilt kuulnud, ning ma hoian neid kalligraafilises kirjas kirjutatuna siiani oma toa seinal.*

Kolmas suur riskitegur on ülekoormatus. Kiirustamine, liiga palju tegemist ja liiga palju segajaid võivad isegi kõige viisakama inimese mölakaks muuta. Christine Porath on uurinud sadu eri valdkondade töötajaid. Üle 50% neist tunnistas, et on tööl mõnikord ebaviisakalt käitunud – saatnud korda selliseid väikesi üleastumisi nagu sõnade „palun“ ja „tänan“ ütlemata jätmine, koosolekutel meilide ja tekstisõnumite saatmine ning teiste inimeste halvustamine. 2015. aastal kirjutas Porath ajalehes The New York Times: „Üle poole töötajatest väidab, et seda põhjustab ülekoormatus, ning üle 40% ütleb, et neil pole lihtsalt aega kena olla.“ Kui

ma räägin juhtide ja juhttöötajatega ülekoormatusest, siis üks põhisüüdlasi, mille nad välja toovad, on koosolekud. Kui te soovite lühemaid koosolekuid, mis oleksid sama tõhusad, siis proovige lihtsalt istumise asemel seista. Üks katse näitas, et rühmadel, kes koosolekutel seisid, kulus otsusele jõudmiseks 34% vähem aega kui istuvatel ning nende otsuste kvaliteet sealjuures ei kannatanud.<sup>145</sup>

Veelgi parem on koosolekutest üldse vabaneda. 2013. aastal ettevõttes Dropbox tehtud puhastus näitab, kuidas seda saavutada – mina sain sellest teada pärast seda, kui üks mu lemmiküliõpilasi Rebecca Hinds läks Dropboxi tööle, ning seejärel uurisime me seda lugu põhjalikumalt. Nagu me Rebeccaga ajakirjas Inc. kirjutasime, vaevles see kiiresti kasvav failijagamis- ja -talletamisfirma ülekoormatuse käes – inimesed tegid pööraselt pikki tööpäevi, olid pahurad ja magamata ning ületasid pidevalt tähtaegu – see oli nõiarang. Osalt seisnes probleem selles, et üha rohkem aega kulus koosolekutele – ning igal koosolekul osalevate inimeste arv oli kiiresti kasvanud. Seetõttu andsid tippjuhid IT-töötajatele korralduse siseneda iga töötaja veebikalendrisse ja kustutada sealt kõik eesootavad koosolekud (välja arvatud kliendikohtumised). Ühtlasi tegi IT-osakond võimatuks kalendrisse järgmise kahe nädala jooksul koosolekuid lisada.

See puhastus kuulutati Dropboxi töötajatele välja meili teel, mille teemareal ilutses lahinguhüüd: „Saabunud on Armeetingeddon.“ See koosolekutest lahutamine sundis töötajaid mõtlema ülekoormatuse peale, mida nad nii iseendale kui ka teistele tekitasid. Kui töötajad nüüd oma kalendrisse iga eesootava koosoleku uuesti käsitsi sisestasid, paluti neil kaaluda, kas neil on seda koosolekut vaja ning kas see võiks toimuda harvemini, olla lühem või vähemate osalejatega. Dropbox andis töötajatele koosolekutega seotud ülekoormatuse vähendamiseks ka lisajuhtnõõrid, sealhulgas soovitati arvestada koosoleku osalejate arvu ülempiiriks kolm kuni viis inimest ning julgustati lahkuma igalt koosolekult, mille puhul töötaja tunneb, et ta ei anna piisavalt juurde ega õpi piisavalt, et tema kohalolu oleks õigustatud.

Mitme asjaga korraga tegelemine, pidev meilide vaatamine ja nutitelefonide kasutamine põhjustavad enamikul meist ülekoormatust arva-