

6

PANE TÄHELE OHUMÄRKE

4. tunnus: tegevus

Kas tema juures võib püsivalt positiivseid käitumismustreid märgata?

New York, 2003

Reegel number üks

165

Kui ülemus oli mu viimase pakkumise tagasi lükanud, küsisin Jesselt: “Mis sa arvad, on siin üldse *kedagi*, kes minusse usub?”

Ma ei teadnud, mida teha, ega isegi seda, kuidas käituda.

Jesse'ile võisin vabalt oma rahulolematust demonstreerida, sest ma teadsin, et tema minu emotsioonidesse ei takerdu. Ta mõtleb kaasa, aitab leida uue ülemuse või olemasolevale parema lähenemise. Aga ma ei oodanud kohest vastust, sest Jesse oli selleks liiga intelligentne, et pakkuda lahendusi enne, kui mu olukord talle lõpuni selge on – ilma liigse draamata ja minu tunnete *tegeliku* mõistmisega, kui olen enesehaletsuse rägast välja roninud.

Seega kasutas Jesse käitumisteaduse tehnikat ning hakkas esitama mitteamustavaid ja ratsionaalseid küsimusi, mida nimetatakse „avas-tusküsimusteks“ ning mis on mõeldud inimeste juhatamiseks – mitte surumiseks – nende endi sisemise tarkuse ja baasreaalsuse poole, mis on peidetud eneseõigustuse, oletuste ja ebakindluse kihtide alla.

Kõigi nende kihtide aluseks on hirm, aga neist igäühte nimetatakse isemoodi – muu hulgas perfektsionismiks, kõhkluseks või staatuse tagaajamiseks – ja igäühega kaasnevad isesugused väljamõeldised.

Ainuke vastumürk neile hirmudele on realistliku mõtlemise juurde tagasi pöördumine, mis polegi nii keeruline, nagu on kõik need stsenaariumid, mida me oma aju hirmukeskuses elu kõige tumedamatel hetkedel valmis sepitseme.

Jesse aga arvas, et elu oleks suurepärane, *kui inimesed näeksid seda niimoodi, nagu see tegelikult on*. Seepärast ei öelnud ta inimestele kunagi vaid seda, mida nad kuulda tahtsid, ega valinud lihtsamat väljapääsu, öeldes, mida *tema* nende olukorras teeks. Tavaliselt lülitavad inimesed selle välja, sest see ei käi konkreetselt nende kohta ja võib kõlada üleolevalt.

Ta kuulas piisavalt tähelepanelikult, et näha inimese pähe ja mõista, mis oleks inimese jaoks tema *enda* perspektiivist kõige parem. Juba see on suur väärtus, sest inimestele meeldib see, kui neid mõistetakse, isegi rohkem, kui see, kui nendega nõustutakse. Jesse arvates võib enamasti uskuda, et kui inimene maha rahuneb, käitub ta iseenda parimates huvides, nii, nagu ta *ise* seda tajub.

Kui Jesse lõpetas, ei teadnud inimene enamasti mitte ainult seda, mida ta päriselt tundis, vaid ka seda, mida tegelikult *mõtles*.

Need kaks tingimust võiksid kokku klappida, aga sageli ei klapi. Tunded on peaaegu alati mõtetega seotud, aga võivad tekitada ka illusoorseid ja efemeerseid emotsioone, mis ratsionaalsed mõtted minema peletavad.

Samas, *peamine faktor, mille järgi prognoosida, kuidas ratsionaalne inimene tegutseb*, on pigem püsiv kognitiivne mõte, mitte tunded. Sest loomulikult arvavad inimesed enamasti, et see, mida nad teevad, on nende endi parimates huvides.

Võib ju tunduda, et seda, mis sulle endale kõige parem on, on lihtne mõista, aga mina olen kaua aega elanud usus, et mõtete ja emotsioonide sageli segasest kokkupuutekohast on seda elementi just kõige kee-

rukam isoleerida. Paraku on nii, et kui inimene hakkab mõtlema, mis talle kõige parem on, kaldub ta tihtipeale ennast petma. Kipume sageli liigselt unistama ja nimetame seda optimismiks ning liigselt kartma ja nimetame seda ettevaatuseks. Seejärel haarame mingist lahendusest kinni, surume selle probleemile peale ja loobume olukorra ratsionaalsest haldamisest.

Ja kui siis plaan A ei tööta, muutub inimene sügavalt umbusklikuks mitte ainult teiste, vaid ka iseenda suhtes. See on hetk, kui ta oma olukorra ära rikub.

Kõikehaarava kahtluse ja võõrandumise oht võib sulle ju ilmne tunduda, aga hämmastavalt suur hulk inimesi lihtsalt ei taba seda – ja ilmselt ei hakka ka kunagi tabama – sest umbusaldus, nagu teisedki endale ise peale pandud piirangud, on iseloomu *isesüvenev* viga.

Kui ettevaatlik inimene ei leia sobivat viisi teda ümbritsevate kaastelaste tegevuse prognoosimiseks, ei tunne ta end tavaliselt piisavalt kindlalt, et teha seda, mis talle endale kõige parem on. Mõni kardab, et teda peetakse isekaks, kontrollivaks või ebapädevaks, ning teine on lihtsalt tüdinenud, et inimesed, keda ta varem liitlaseks pidas, teda lihtsalt ära kasutavad.

Veel murettekitavam on aga see, et miljonid inimesed teavad väga hästi, mis nende jaoks kõige parem on – ja lisaks ka seda, mis on parim nende peredele, sõpradele ja kolleegidele –, aga *ikkagi* lasevad põhjendamatul hirmul, kiusatusel ja survele oma väärtuslikku meelerahu häirida.

Kui niimoodi juhtub, ei õnnestu neil enamasti lihtsast, kuid pühast põhimõttest lähtudes tegutseda niimoodi, nagu on kõige parem neile endale ja nende lähedastele. Need inimesed langevad ikka ja jälle samasse lõksu, arvates, et nende ohverdus päästab maailma – või vähemalt *nemad* –, kui maailm vaid võtaks mõistuse pähe ja hakkaks ümber nende tiirlema.

Ma ei arvusta sellist käitumist, sest enamik inimesi teeb sellise otsuse heast südamest. Nende süda kalestub, vaim hukkub ning ihu

ja hing saavad kurnatud, kui otsus soovitud tulemust ei anna. Sellisel hetkel vajavad nad kedagi, kes aitaks nad tagasi algusse ja veenduks, et nende sihid on ikka needsamad, mis kunagi nii olulised tundusid.

Otsustada, mida sa kõige rohkem tahad, on harva sama lihtne kui teha seda, mida parasjagu soovid. Tee, mida tahes, enamasti mõjutab see ikka sind ümbritsevaid inimesi ja kui mõni sinu tegu neile haiget teeb, oled endale tõenäoliselt vaenlase saanud või vähemalt negatiivse reaktsiooni esile kutsunud. Alles siis muutub olukord päriselt keeruliseks. Sellepärast ongi avastusküsimused nii tõhusad. Need on üldised ja siirad küsimused, mitte retoorilised, nagu manipuleerijad esitavad. Nende eesmärk on osutada ratsionaalsele tegevusele. Tavalised, enamiku probleemide puhul sobivad avastusküsimused on näiteks järgmised. Milline oleks kõige hullem stsenaarium? Kellele ei pruugi see meeldida? Mida ta ette võtab? Mida ma siia maani proovinud olen? Kas need tegevused viivad lõppeesmärgi või ainult vahe-eesmärgi saavutamiseni? Kas teised on püüdnud aidata? Milline tegevus võib asja hullemaks teha?

Jesse esitas mulle avastusküsimuse, millesse oli peidetud väga meelitatav ja siiras kompliment: „Kes siin võiks *sind* mitte usaldada, Robin?“

„Minu ülemus. Ja tema ülemus.“

„Miks sa niimoodi arvad?“

„Nad lükkavad minu pakutud operatsioonid kogu aeg tagasi. Kaasa arvatud viimase.“

„Mis põhjusel?“

„Liiga riskantne.“

Kui olin vastanud kümnele või kahekümnele lihtsale ja otsekohele küsimusele, oli Jessel olemas ülevaade kogu kontekstist, mis, nagu juba nimetasin, tähendab nii *isiku* kui ka *olukorra* mõistmist.

„Sa oled juba võimaliku parima ära teinud,“ ütles Jesse.

„Ma pole *midagi* teinud.“

„Õigus! Sulle võib see tunduda passiivne, aga tegelikult on see tõeliselt agressiivne viis sinu emotsioonide ülekavaldamiseks – eriti juhul,

kui oled tige või hirmunud. Kogu see emotsionaalne jama on nagu sõjaudu. See peab haihtuma, enne kui midagi ette võtad. Alles *siis* saad järgmise sammu astuda. Ootamine nõuab distsipliini. Aga reegel number üks ütleb: ära keera ise oma asju p...sse. Jäta see teiste teha. Nemad seda nii hästi ei oska kui sina. *Sa ise oled iseenda suurim vaenlane.*“

„Ikka hea, kui milleski parim oled,“ märkisin.

Jesse naeris. Huumorimeel pääseb kiiresti võidule, kui suurt pilti näha.

Siis vajus ta paariks minutiks mõttesse.

Seejärel teatas: „Sul on uut ülemust vaja. Ja ma tean, keda. Sina ise tead teda ka. Jack! Jack Johnson. Võime kavandada uue operatsiooni, kutsuda osalema Jacki *ja* sinu praeguse ülemuse ja sina saad mõlemast parima ära kasutada.“

Jack, nagu ehk mäletate, oli see ülemus, kes bürokraatiat trotsides kauples välja mu esimese operatsiooni Annaniga, mida Jesse nimetas mõnikord „kolmanda maailmasõja ärahoidmiseks“, vahetevahel päris tõsiselt.

„Jack on tubli mees,“ vastasin. „Aga ilma sinuta ei oleks ta mind Annani operatsiooni kallale lasknud. Miks sa arvad, et ta nüüd minusse usub?“

„Esiteks sellepärast, et ta andis selle operatsiooni sulle,“ ütles Jesse. „Ära kunagi ilmselget märkamata jäta. Ja ainuke põhjus, miks ta lasi mul sabas tolkneda, ei olnud see, et ta ei usaldanud sind. Põhjuseks oli see, et ta ei usaldanud enda ülemust. Tema ülemuseks peakorteris oli tüüp, kes nõustus vaid vähese või üldse ilma riskita operatsioonidega, seega ta teadis, et nõusoleku saamiseks tuleb operatsiooni juurde määrata ka staažikam agent. Ta sobib sulle täiuslikult, sest tema motoks on: *toida kiskjat*. Paku aga peakorterile operatsioone, isegi riskantseid. Tal on nüüd oma operatsioonid ja missiooni täitmine on talle endiselt olulisem kui karjäär. Ta keerab asjad pea peale ega otsi patuoinaid. Aga ülemused usaldavad teda, sest ta ei tagane põhiväärtustest ja on seetõttu väga etteaimatav: tuttav kaup. Mis laseb *nendel* särada.“

„Talle sobiks see uus värk?“

Jesse noogutas. „Jack teeb kiskja toitmise väga lihtsaks. Ta loeb inimesi selle põhjal, mida nad ütlevad; kontrollib siis avatud allikast, eelistatavalt numbritega. Selleks ajaks on temast juba mõtetelugeja saanud. Ta kasutab seda oma ülemuste puhul ja kasutaks ka sinu peal.“

„Hüva,“ nõustusin pisut kõhklevalt.

„Ja veel – ta on kaheksateist korda lotovõidu saanud.“

Müüdid!

Nädalaga oli Jack mu operatsiooni ümber teinud, leevendanud ohtusid kohtades, kus juhtkond neid nägi, aga mina olin endiselt juhtiv agent – osav bürokraatlik trikk, millega kõik, mina kaasa arvatud, rahule jäid. Ta mäletas mind varasemast operatsioonist, minu käitumismallide tundmine mängis olulist rolli selles, et ta oli valmis mulle selle uue rolli usaldama.

Teod loevad. Rohkem kui miski muu. Teod on nii heas kui halvas kõige määravama tähtsusega, need räägivad palju selgemat keelt kui see, mida ütled või tunned.

Ebameeldivad sõnad ja tunded tulevad ja lähevad, aga kokkuleppeid murtakse siis, kui halvad asjad tegelikult juhtuvad, reaalses maailmasõja reaalajas.

Teod *rikuvad* hoopis rohkem kokkuleppeid kui mis tahes muu eneseväljendus. Tegu ei ole pelk mõte. Teod *toimuvad päriselt*.

Olulist rolli mängib ka see, millal nad juhtuvad. Varasemad teod ei pruugi alati olevikku mõjutada, aga praegused teod tavaliselt mõjutavad.

Operatsioon, mida mina tahtsin läbi viia, toonuks minu arvates kaasa olulisi tegevusi rahvusvahelisel tasandil. See meeldis Jessele, meeldis mulle ja meeldis Jackile. Nüüd paistsid varasemad keeldumised lihtsalt arglike bürokraatide vusserdamistena, seepärast tuli ka teine ülemus asjaga kaasa.

Missiooni sisuks oli värvata Ameerika CHS-i, kunagise tuntud merejalaväe koloneli abiga Vene sihtmärk, endine Nõukogude kindral. Mõlemad olid avaliku elu tegelased ja nende varasema ja praeguse

tegevuse kohta oli avatud allikates piisavalt teavet. Koloneliga rääkisin vaid korra lühidalt ja venelasega polnud ma sõnagi vahetanud, aga tunne oli juba selline, et tean neid mõlemaid hästi.

Sugugi mitte juhuslikult mängis meie sihtmärk Vene-Ameerika diplomaatilistes suhetes olulist rolli. Tema palkamine ajal, mil Vladimir Putin hakkas välja nägema nagu kaasaegne tsaar, olnuks tõeline superlotovõit.

Kõige parem oli see, et kindral ja kolonel olid vanad sõbrad. Õelge nüüd teie mulle: kuidas üldse saaks sellist asjakorraldust tagasi lükata?

Iseloomu jõud

Inimese tegevus, muu hulgas see, mida ta on püsivalt minevikus teinud, suurendab oluliselt tema etteaimatavust, sest paljastab tema iseloomu põhiolemuse, tema juhtivad põhimõtted ja väärtushinnangud.

Inimese iseloom koosneb paljudest põhimõtetest ja väärtushinnangutest, seepärast peab enamik inimesi mõnda iseloomuomadust olulisemaks ja hindab seetõttu kõrgemalt kui teisi. Näiteks on mõne jaoks ausus olulisem kui tagasihoidlikkus; teine on pühendunud rohkem lahke kui autentne olemisele.

Ma püüan alati välja uurida, milliseid väärtusi inimesed kalliks peavad – kui oma põhiväärtusi –, sest see on aknaks inimese sisemaailma, samuti mõjutavad need omadused kõige rohkem tema käitumist ja jäävad muutumatuks ka olukorra muutudes.

Väga sageli kujundavad inimese iseloomu filosoofilised ja moraalsed koodeksid, mis ta omandas hoopis varem, sageli teismeeas või noore täiskasvanuna, ajal, mil kujunes välja tema ainulaadne käitumiskoodeks.

Mingil moel tähendab see, et inimese tegevus on varem tehtud valikutega juba ette määratud. Nagu ütles Epiktetos, üks silmapaistvamaid stoikude hulgast: „Inimest sunnivad tagant tema oma veendumused. Ehk siis valik sunnib valikut.“ Sellepärast ongi oluline hinnata inimest selle

kõrval, kuidas ta lähiminevikus tegutses, kogu ta tervikliku elu põhjal. Laias laastus saab inimesest see, kelleks ta on pikka aega kavatsenud saada.

Iseloomule tähelepanu pööramine klapihästi kontseptsiooniga, et emotsionaalselt terved inimesed teevad enamasti seda, mis nende endi arvates kõige paremini nende huvisid teenib, sest inimese peamised huvid kajastavad sageli tema isiklikku käitumiskodeksi. Seda rikkudes tunneb inimene enamasti süüd ja kahetsust ning kardab, et rikkumine ei pärsi mitte üksnes tema isiklikku arengut ja eneseaustust, vaid muudab ta ka teistele vastuvõetamatuks. See teadmine muudab hoopis lihtsamaks inimeste käitumise prognoosimise ja seejärel ka oma saatuse nende kätte usaldamise.

Moraalikoodeksi aluseks on sageli religioon ja filosoofia ning enamik neist sisaldab üleüldiselt heaks peetavaid iseloomuomadusi. Näiteks ausus, lojaalsus, lahke meel, tagasihoidlikkus, austus ja terviklikkus.

Nende omaduste ülevus on vaieldamatu. Seetõttu on need esmased ja vahel ainsad tegurid, mida usaldusväärse hindamisel arvesse võtta. Mõni lihtsustab protsessi veelgi ja usaldab inimest ainuüksi tema usust lähtudes – eriti kui usk tema omaga kattub –, aga see on riskantne, sest ainult religioossed veendumused ei anna automaatselt garantiid hea iseloomu kohta. Kuid siiski on nende alusväärtuste otsimine inimeses üks peamisi ja elementaarsemaid tegureid, mis võimaldab inimest adekvaatselt hinnata ja realistlikult tajuda. Kõikidest puudustest hoolimata on see üks kasutuskõlblikumaid vahendeid usalduse hindamiseks ja inimese tegevuse prognoosimiseks.

Nagu pehmes käitumisteaduses tavaline, kuulub selle reegli juurde hulgaliselt erandeid ja vastuolusid. Inimkäitumine taandub alati kahele karmile tõele: 1) me oleme ainult inimesed ja 2) keegi pole täiuslik. Seepärast on reeglid ainult nii täiuslikud, kui on inimesed, kes neid rakendavad, ja iseloom on vägagi kohanev, eriti juhul, kui tegemist ei ole *peamiste iseloomujoontega*.

Käitumisuuringud näitavad sageli, et inimesed, kelle varasem käitumine on olnud laitmatu, ei suuda tihtipeale varasema standardiga sammu

pidada. Kuigi inimese iseloomu põhialused liiga sageli ei muutu, käituvad nad vahetevahel siiski hoopis teisiti, viisil, mis tundub täiesti suvaline, kui seda mitte väga lähedalt uurida. Lähemal uurimisel selgub, et inimesele tundub, et ümbritsev keskkond on muutunud ja ta peaks kohanema. See juhtub sageli ja kiiresti, sest enamik keskkondi ongi pidevas muutumises.

Kõige rohkem, nagu varemgi nimetasin, mõjutavad iseloomu ohud ja kiusatused, mis vahetevahel ilmnevad üheaegselt.

Varasem austuse ja õigluse mudel kipub murenema, kui inimesele tundub, et ta saab anonüümselt kiusatusele järele anda või ei pea tagajärgede eest vastutama.

Sellised ilmingud korduvad pidevalt kahe võimumagnetist valdkonna – poliitika ja ärijuhtimise – puhul. Niisugust levinud fenomeni nimetatakse sageli võimu paradoksiks.

Inimene, kes teab, et peab oma tegude eest vastutama, kaldub pigem varasemat positiivset käitumismalli jätkama. Aga kui olukord muutub, võib muutuda ka inimene. See nähtus paistab olevat teataval määral levinud usaldusväärsete isikute hulgas, kellest saavad kelmid, või advokaatide hulgas, kes teavad, kuidas seadusest mööda hiilida.

Lojaalsus on samuti üks sageli nimetatud hea iseloomu mõõt, aga see on moraali seisukohalt kaalukam.

Varasemat ausust peetakse tavaliselt üheks olulisemaks mõõdupuuks tugeva iseloomu ja usaldusväarsuse hindamisel, aga tegelikult kõlab jutt aususest hoopis lihtsamalt, kui see tegelikult on. Paljud professionaalid on omandanud vilumuse rääkida tõtt, aga mitte kogu tõtt.

Ausust saab ka relvana kasutada, eriti siis, kui keegi juhatab solvangu sisse sõnadega: „Ma olen lihtsalt aus.“

Samad tegurid, mis muudavad aususe keerukamaks, ähmastavad ka terviklikkust. Terviklikkus on suurepärane omadus, aga sedagi on võimalik moonutada sinnamaani, kuni see muutub hävitavaks. Sageli kasutavad inimesed terviklikkust relvana, millega rünnata inimesi, kellele nad vastanduvad.

Autentsus on samuti väärtuslik omadus, aga inimese iseloomu negatiivsed jooned võivad olla vägagi autentsed, kuid ikkagi sobimatud ja lubamatud.

Autentsusel on lisaks üks hall ala, mis ilmneb siis, kui inimene valab oma viha teiste peale välja, öeldes, et on „lihtsalt tema ise“ või „nimetab asju õige nimega“.

Kõigist neist takistustest hoolimata püüab enamik inimesi siiski oma peamistele, tuumikväärtustele truuks jääda.

Õppetund: inimese iseloomu määravad käitumismudelid, eelkõige need, mida on pikka aega rakendatud, ja *iseloom loeb* – ka ebatäiusliku mõõdupuuna. Sellepärast ongi teod vaid üks kuuest inimese prognoosimise tunnusest.

Seepärast olge lahked inimeste vastu, keda on sunnitud või muul viisil küsitavalt käituma pandud. Aga olge ettevaatlik. Ja sama ettevaatlik olge inimeste suhtes, kellel on laitmatu reputatsioon.

Doverjai, no proverjai!

KÜMME NEGATIIVSEST MÄRKI TEGUTSEMISMALLIDE KOHTA

1. Inimene ei räägi oma minevikust päris selgelt. Paljudel on oma „saladus“: sündmus või tegu, mida ta püüab varjata, üritades seda osa oma karjäärikirjeldusest välja jätta; esimesel intervjuul või üldise vestluse käigus mõnest küsimusest mööda hiilida.

Nii ajaliste kui teabealaste lünkade hulk viitab üldiselt sellele, kui oluline see saladus on, ja inimene, kellel on ohtralt saladusi, ei ole etteaimatav ega usaldusväärne.

Kui ta neist avalikult räägib, on asi hoopis teine. Läbipaistvus lahendab prognoosimisel suure hulga probleeme.