



Tugevate tunnete võimusesse haaratusest ja kaitserajatistest, mida töökohal püstitatakse

Väljendamata tunded ei kao iial.
Need maetakse elusalt ja ilmuvad hiljem inetumalt välja.

Sigmund Freud

Felicity telefonikõnele ei eelnenud hoiatust. „Mul on tööl väga keeruline, ma tean, et vajan abi,“ ütles ta. Kuulsin tema hääles meeleheidet ja pakkusin lähimat vaba aega.

Nädal hiljem saabus ta minu konsultatsioonikabinetti, habras heledapäine vallaline viiekümneandate eluaastate alguses naine, kes oli tõusnud Londonis ühe sõltumatu finantsasutuse tegevdirektori asetäitjaks. Kuigi Felicity kiirgas soojust, märkasin tema iseloomus ujedust – ma mõtlesin, et see on ebatavaline sellises positsioonis inimese puhul.

Kohtumisel kirjeldas Felicity, kuidas ta elas tööl topeltelu. Ta oli kolleege edukalt veennud, et suudab rahulikult hallata iga kriisi, kuid tegelikult olid teda alati painanud ärevus ja ebakindlus. Mure valesti tegemise pärast hoidis teda lausa suure osa öid üleval, kuigi kontoris

suutis ta jätta kindla ja kompetentse mulje. Selle tulemusel pöördusid paljud probleemidega Felicity poole, puistasid südant ja nõnda kuulis ta küllaga kuulujutte. See pani ta tugevasse positsiooni. Ometi ei tundnud ta end tugevana. Pigem tundis ta end koormatult ja kartis tööd kaotada. Kuigi jõupositsioonil, ei tundnud ta, et tal oleks mingitki võimu. Üks asi on autoriteeti omada, hoopis teine seda tunda.

Pinge Felicity jäetud mulje ja tegelike tunnete vahel oli muutunud niivõrd äärmuslikuks, et ta ei suutnud isegi puhkust võtta, kuna kartis, et tema äraolekul tuleb päevavalgele, et teda polegi vaja. Ärevus, mida ta kõrvale lükkamise hirmu tõttu tundis, oli intensiivne, hoolimata pidevatest kinnitustest kolleegidelt ja boonustena saadud finantspreemiast. Kuna ta ei suutnud kiitust vastu võtta, oli ta kinni jätkuvas negatiivses tsüklis ja veendunud, et ainus lahendus on kõvasti töötada.

Nagu paljude puhul, ei põhinenud tema tunded tegelikkusel, vaid olid reaktsioon lapsepõlves kogetud ebakindlusele. Felicity tunnistas, et kui ta oli laps, käitusid mõlemad vanemad isekalt ega pööranud tema vajadustele tähelepanu. Vanemal vennal õnnestus vanemate tähelepanu saada, sest ta oli murelaps, kes tarvitas rohkelt uimasteid ja tegi koolist poppi, samas aga ei märganud Felicity kiiduväärsemaidki pingutusi.

„Mina olin tubli lapsuke, aga vend sattus alailma jamadesse ja sai tähelepanu,“ rääkis ta. „Mõtlesin endamisi, et olen hea tüdruk, selline, kes käitub korralikult ega tarvita narkootikume. Olin hea õpilane, alati klassi priimuste hulgas.“

Pingutused ei kandnud vilja. Ta ei saanud vanemalt igatsetud tähelepanu. Kord tabas ta nad isegi koos vennaga kanepit suitsetamas. Halb käitumine oli tekitanud vanematega erilise suhte, millest Felicity jäeti kõrvale. Ebaõiglus vihastas teda ja pani end tundma veel tõrjutumalt.

Lapsepõlve eiramiskogemus oli jätnud tunde, et kolleegid peavad teda samamoodi tähtsusetuks, ja see omakorda ajas teda kõvemini tööle, tagamaks, et teda ei unustata. Ta tundis täpselt nagu lapsepõlveski, et tema ränka tööd ignoreeriti, ja ta oli seesuguse ebaõigluse peale marus.

Olukord halvenes, kui ülemus sattus väheste oskustega, kuid kauni – ja noorema – kolleegi lummusse. Ülemus edutas teda enne kui ametitõusu rohkem väärinud teisi kandidaate (ise õndsas teadmatuses, kui palju vaenulikkust see meeskonnas tekitas), jättes Felicity niiviisi veel rohkem tähelepanuta, mida naine nii väga ihaldas. Ajalugu kordus: nii, nagu vanemad olid eelistanud venda, eelistas ülemus nüüd kedagi, kelle saavutused ei vastanud kaugeltki ootustele.

Täpselt nagu Felicity, võtame meiegi iga päev tööle minnes endaga kaasa kaks tegelikkust. Üks on väline, päris tööelu tegelikkus, milles oleme motiveeritud püüdlema, edu saavutama ja finantspreemiaid teenima. Sisemiselt võtame aga kaasa ka teistsuguse tegelikkuse, mis koosneb konkreetsetest psühholoogilistest joontest, muu hulgas ebakindlusest ja väärarusaamadest. Suur osa sellest sisemisest tegelikkusest on alateadvus – kodu valusate kogemuste allasurutud mälestustele, vajadustele ja ihadele, mille juured on lapsepõlves. Siinne eesmärk (näiteks hoida ebamugav tõde ja kriipivad mälestused eemal või jõuda lahendamata minevikukonfliktide puhul nagu Felicia loos lahendusele) erineb välise tegelikkuse omast.

Saamata iial olla vanemate maailma kese, muutus töö Felicityle teiseks võimaluseks olla hinnatud, imetletud ja hoitud ning tõestada, et ka teda saab armastada. Kuna kahe tegelikkuse eesmärgid erinevad, võivad erinevused tekitada sisemisi ja vahel ka väliseid pingeid. Kuniks sisemised motiivid püsivad alateadvuses, ei ole meil nende üle kontrolli, konflikti korral välise tegelikkusega võivad vallanduda segadus ja tugevad tunded, mis sageli tekitavad takistusi karjääris ja hõõrumisi töökaaslastega.

Tööl suudad sa hõlpsasti tuvastada enda teadvustatud motiive, näiteks projekti teostada, juhina areneda, klientide vajadustele reageerida või lihtsalt tööpäeva lõppu jõuda, et mõni tund Zoomita olla. Seega võib üllatada, kui sa saad teada, et palju sellest, mis mikrotasandist makrotasandini otsuseid ajendab, lähtub teadvustamata katsetest end

ebameeldivatest emotsioonidest distantseerida. Mõtles hetkeks, mis-suguseid otsuseid või tegusid, mis järele mõeldes võisid lähtuda püüdest vältida ärevust või ebamugavustunnet, oled sa teinud. Võib-olla jätsid alluvaga kõnelemata tõsisest veast või andsid järele kliendi ebamõistlikele nõudmistele. Järgmisena mõtles, kuidas sa võinuksid teisiti reageerida, kui oleksid suutnud nendele tunnetele vastu astuda. Küsi nüüd endalt: „Kuidas mul olnuks äri ja oma ametialase arengu seisukohalt kõige parem käituda?“

Tööl tugevate tunnete küüsi jäämisel võivad olla tõsised tagajärjed. See võib segada võimet selgelt mõelda, olukorda täpselt mõista ja kokkuvõttes tööle keskenduda. Õppida mitte üksnes tugevaid tundeid välja kannatama, vaid ka mõistma, kust need pärinevad ja miks need ärritavad, on tööelus vajaliku eneseteadlikkuse saamiseks ülioluline. Kui me suudame õppida tugevate tunnete ja ärevusega silmitsi seisma ning neid kontrollima, mitte vältima, oleme paremini ette valmistatud toime tulema kontoripoliitika miiniväljal – lihtsamaks muutuvad nii riskeerimine, vigade tunnistamine kui ka inimestega ühise keele leidmine, mis on tundunud keerulised.

Paljude arvates on töö kõige raskem osa otsuste langetamine või emotsionaalselt laetud vestlused. Irratsionaalselt kardetakse, et vale valik võib kaasa tuua katastroofilisi tagajärgi. Näiteks kujutatakse ette, et ettevõtte laiendamiseks võetava finantsriski tõttu võib ettevõtte kokku kukkuda, ja see omakorda tõukab vaesusesse. Või kardetakse karmi ja kriitilise inimese mainet, keda peetakse halvaks. Paljud abiotsijad tunnustavad, et neil tiirlevad peas seesugused ebarealistlikud hirmud.

Niisugused hirmud võivad ümbritseda kõike tööga seonduvat ja paljud neist on mõistetavad. Keegi ei taha end kohutavalt tunda või mitte meeldida. Kui me ei eeldaks, et teised võivad meie peale halvasti reageerida – meid tõrjuda, eirata või kritiseerida –, võiksime vabalt käituda hävituslikult. Kontor oleks töötamiseks märksa ebameeldivam koht, usaldus kaoks ja projekte viidaks väiksema tõenäosusega ellu. Sageli paneb häbi või süü kogemise eeldus meid paremini käituma. Kui

katsed halbu tundeid vältida tekitavad rohkem probleeme, kui lahendavad neid, tuleb ette võtta sügavam eneseanalüüs.

Enda kaitsmiseks töö juures üritame esile seada parima versiooni iseendast ja selle juurde kuulub negatiivsete tunnete vaoshoidmine. Viha, kadedust ja ebakindlust enda teada hoida on kasulik oskus. Oleme kõik töötanud koos inimestega, kes seda ei suuda, ning teame, kui ebameeldivaks nad töökeskkonna muudavad ja kui karmilt neid hukka mõistetakse. Kui me suudame ebamugavaid emotsioone pigem välja kannatada kui nendest lähtuvalt käituda, suudame toimuvat paremini vaagida ja läbimõeldumalt vastata.

Osa emotsioone asub siiski vahetult alateadvuse pinna all ja need võivad lahvatada reaktsioonina ebaolulistele sündmustele. Niisugused juhtumid võivad meid ootamatult tabada, kui puudutavad tundlikku närvi, mõjuvad väga isiklikuna või – nagu Felicity juhtumi puhul nägime – elustavad uuesti traumaatilisi minevikukogemusi. Oled võib-olla märganud, et ülemus naeratab kolleegidele, kuid paistab sind vältivat. Kui siis sinu idee tõmmatakse koosolekul päevakavast maha ja öeldakse, et asja arutatakse järgmisel nädalal, aga aruteluni ei jõutagi, võib see mõjuda ebaproportsionaalselt hävitavalt. Või hoiab hoopis arenguestluse lähene mine sind öösiti üleval. Sellised hetked võivad sütitada tugevaid tundeid ja panna vastama pigem lapse kui täiskasvanuna, kes sa oled. Irratsionaalsus võib eskaleeruda, kui emotsioonid paisuvad päriselt juhtunuga võrreldes proportsioonist välja ja võimust võib võtta isegi paranoilisus.

Kuigi me usume, et otsused on ajendatud ratsionaalsetest kaalutlustest, juhivad meid sagedamini hoopis tunded. Palju lihtsam on järgida kõhutunnet, seda, mida me arvame, kui eraldada aega asjade hoolikaks läbi mõtlemiseks. Mõtlemine nõuab aega ja pingutust ning tekitab sageli segadust või ambivalentisust – vaimuseisundeid, mida eelistame eirata.

Pealegi on mängus olevatel tunnetel mitut sorti tähendusi. Ühel tasandil võime neid aktseptida sellisena, nagu need on, ja lasta neil end juhtida. See tähendab, et väsinuna on vaja taastuda, klienti kahtlustades

tuleb ehk ettevaatlikumalt toimida, ametikõrgenduse mitte saamisest häirituna peame ehk kõvemini töötama. Tunded võivad olla kasulikuks teejuhiks, kuid ka eksitada. Näiteks võivad optimism ja innukus projekti edasi viia, kuid liiga palju optimismi ja innukust võib tähendada tõsise riski märkide eiramist. Pessimism võib muuta võimalike nõrkade kohtade suhtes tähelepanelikuks, kuid võib ka ideedele otsa peale teha enne, kui need alatagi saavad.

Kui tugevad tunded meid oma võimusesse võtavad, võib see tähendada, et me tegutseme rohkem minevikus kui olevikus. Kui ülemus ignoreerib sind, on ehk põhjust ärritada, kuid kui sa lülitud sellise viha lainele, et kaotad tööl vähimagi motivatsiooni, pead uurima, kust niisugused tunded pärit on. Praegused olud võivad vallandada allasurutud tundeid minevikust, kus vanemad sind halvasti kohtlesid või tähelepanuta jätsid. Teisisõnu juhivad tunded eksiteele.

Õppida eristama usaldusväärseid ja eksitavaid tundeid on olukordade mõistmise, parimate võimalike otsuste ja heade töösuhete loomise seisukohast ülioluline. Vaja on emotsionaalsest intelligentsusest suuremat mõistmist, pean sellega silmas empaatiat, enesekontrolli ja suhtlusoskust. Tuleb õppida ka sedalaadi eneseteadlikkust, mis aitab eristada minevikku olevikust ja toob teadvustamata ihad teadvusesse. Näiteks kui Felicity mõistis, et tema ärevus ja raev pärinesid lapsepõlvest, suutis viimaks neid tundeid taluda.

Paljud minu juurde tulnud üllatuvad, taibates, et tundeid saab endale hoida ja nende üle mõelda, selmet neid tingimata välja elada; see tähendab, et neid saab *mõista* ja *kontrolli all hoida*. Nad usuvad, et tugevate tunnete omamine on märk sellest, et neil on õigus, ning see annab voli käituda, kuidas tahetakse. Vastupidi, kui tunded on sündmuse suhtes eba-proportsionaalsed, on tõenäolisem, et inimese tegelikkus on moonutatud ja ta reageerib ammustele sündmustele või sisemistele seisunditele.

Otsuseid ja käitumist töökohal ei mõjuta ainult emotsioonid, meid võivad juhtida *tegelike* asemel ka *kujutletud* stsenaariumid. Nende kahe

eristama õppimine on oluline samm. Pea siiski meeles, et kujutletud tegelikkus võib tunduda sama võimas või võimsamgi kui päris, väline tegelikkus. Kui kujutletud tegelikkus põhjustab suurt ärevust, võib töö muutuda tarbetult väljakannatamatuks. Enese veenmine näiteks selles, et pisivigade pärast mõistetakse hukka, võib panna kriitika vältimiseks tööaega mõttetult paisutama. Või kui me usume, et peame edu saavutamiseks ise hakkama saama, võime tähelepanuta jätta abipakkumised ja toetusavaldused.

Lühidalt öeldes on töökoht psühholoogiline sulatuskatel, milles tiirleb tohutu hulk peidetud emotsioone, sest igaüks toob siseelu kontoris kaasa. Kui kõik rohkemal või vähemal määral varajast lapsepõlve läbi mängivad, ei ole eriline ime, et suhted on pingelised ja tunded käivad üle pea. Lisa veel rivaalitsemissstress, ebakindel töökultuur ja ületöötamine – vahel mõtlen, et see, kui hoolimata irratsionaalsest mõtlemisest ja käitumisest töö siiski tõhusalt ära tehakse ja ettevõtted edu saavutavad, on hiilgav õnnestumine. See teeb au töötajatele, juhatajatele ja liidritele, kes suudavad niisugusel miiniväljal liikuda ning ikkagi häid tulemusi saada.

Äriedu seisukohast on ülioluline võime eristada välist tegelikkust sisedraamadest. Tunnetest teadlikuks saamine tähistab teekonna algust emotsionaalse küpsuse poole, kuid teadlikkusest üksi ei piisa. Järgmist sammu – taju moonutava mõtlemise allika leidmist ja siis reaktsiooni tagasi hoidmist – nimetan ma pärssimiseks. See annab aega mõtiskleda ja olukorda täpsemalt hinnata, vaimset ruumi otsustada, kas sa reageerid sisemistele või välistele sündmustele. Aja leidmine järelemõtlemiseks kujutab endast parajat probleemi, kui tähtjad on kukil, ollakse pideva sooritussurve all ja alailma on vaja toime tulla eksitajatega. Ometi säästab neist asjust mõtlemine suures plaanis aega, sest tarbetud probleemid jäävad tekitamata.

Esialgne mõistmine ei ole siiski veel loo lõpp. Muutus tingib alalist valvsust kaitsereaktsioonide äratundmiseks ja pärssimiseks. Korduv

reageerimine päriselt toimuvale aitab luua uusi mõistmis- ja reageerimisviise. Kasv toimub seal, kuhu me suuname tähelepanu. Kui me keskendume minevikust pärinevatele ja ebatervetele harjumustele, siis need üha süvenevad, kuid uutele ja loomingulistele reaktsioonidele keskendudes areneb terve külg.

Sageli on protsess küll aeglane ja järjekindlusetu, kuid kui mõistmine saabub, imbib see teadvusse, põhjustades tajus põhjalikke nihkeid. Viimaks hakkab sündmuste käsitus muutuma. Inimesed, kellega koostöö võimatu tundus, paistavad ehk ligipääsetavad. Varem ärevust tekitanud muudatus töörežiimis näib talutav. Sa taastud tagasilöökidest kiiremini. Kui oma tajudele, tunnetele ja reaktsioonidele pidevalt tähelepanu pöörata, toimuvad muutused loomulikult. Kui on piisavalt eneseteadlikkust, et saada üle kontorielu valust ja hoopidest, nurjumiste pettumusest ja eksimuste häbist, on vaja veel pingutada ning mõista, et igaüks saabub tööle emotsionaalse pagasi, irratsionaalsuse, väärtajude ja kehva käitumisega. Asi pole ainult sinus, vaid kõik toovad oma mineviku olevikku kaasa.

Kui Felicity seostanuks oma reaktsiooni töö juures lapsepõlvega, oleks ta võib-olla suhtunud töösse teisiti ja leidnud julguse personaliosakonnale ülemuse käitumisest teatada. Tema meeskonnas omakorda oleks tuntud end kindlamini, teades, et kohatu käitumise peale reageeritakse tõsiselt. Enda ja töötajate eest seismise kogemus aidanuks Felicityl arendada tõelist sisemist autoriteeti. Felicity alateadvus aga allutas teadvuse. Selmet autoriteet maksma panna, taandus naine sellesse, et tundis end lapsena. Uue trajektoori loomise asemel kordas ta tuttavat.

Felicity lugu näitlikustab ka psühholoogilisi strateegiaid ehk kaitsemehhanisme, mille abil tõrjutakse ärevust ja piinavatena tajutavaid emotsioone. Paljude kõrvus kõlab termin „kaitsemehhanismid“ negatiivselt ja seda kasutatakse kriitiliselt, näiteks „ta on nii kaitstes“, pidades silmas, et kõnealune isik kas on agressiivne, ei kuula, mida öeldakse, või mõlemat. Siinkohal on mõte, et kaitsevahendid takistavad kohanemist ja kahjustavad inimest.