

## Juhtimiskoolitaja Aivar Mäe taustal: karismaatilisi juhte eelistades võtame suure riski

Kui mind viimaste kuude jooksul avalikkuse ette jõudnud n.ö juhtimisjuhtumitest midagi jahmatas, siis oli see [Aivar Mäe](#) endiste ja praeguste kolleegide toetuskirjad ning ütlused ajakirjanduses, kirjutab juhtimiskoolitaja ja coach Raimo Ülavere oma blogis.

On olemas inimesed, kes ütlevad, et [Aivar Mäe](#) on väidetavalt käitunud parimal juhul ebaväärikalt, halvimal juhul oma naiskolleege ahistavalt. Ja siis on suur(em) hulk inimesi, sealhulgas ühiskonnas tuntud ja lugupeetud, oma ala professionaale, kes ütlevad midagi sellist, et kui Mäe midagi üldse tegi, siis tegi ta lihtsalt nalja (seda ütles ka Mäe ise). Veel enam, ühes kirjas nimetati Mäed päikeseks ja inimesed olevat mures, kas nad on midagi valesti teinud, kui ta neile pole igapäevaselt tähelepanu pööranud. Lühidalt, Mäe tundub olevat paljude jaoks nn karismaatiline liider.

Muidugi, karismaatiline päike on ta vaid tema toetajate silmis. Kui mõelda, et sarnaseid "nalju" oleks teinud 60-aastane lavatöölise, siis kuidas oleks teda ja tema teguviisi nimetatud?

### Number üks isiksuseomadus juhil?

Ent Mäele sarnast karismaatilisust kipume me inimestes, juhtides ikka ja jälle järjekindlalt otsima ja oleme sageli sellest teinud number üks isiksuseomaduse, mida hea juht peaks justkui evima. Näiteid? Poliitikast on neid lihtsaim võtta. Jüri Ratas, mõnede jaoks karismaatiline meeskonnamängija, nõrgemate kaitsja, osav kompromisside tegija. Tõsi, teiste jaoks enda isiklikku positsiooni ja võimu esikohale seadev libekeel. Mart Helme, mõnedele kõva ja "aus" otseütlev, teiste jaoks poetaguse kõnepruugiga ebaviisakas toll. Kaja Kallas, mõnedele selge silmavaate ja ratsionaalse hoiakuga opositsiooniliider, teiste jaoks "ainult tänu isale" juhiks kerkinud tõusik.

Ehk lühidalt, nad kõik on karismaatilised, ent seda kindlasti mitte kõikide inimeste silmis. Ja ka see võib muutuda. Näide spordist - Mati Alaver, kellest karismaatilisemat tegelast spordis oli raske leida, on tänaseks kukkunud paljude jaoks karismaatilisest liidrist tavalise petise staatusesse.

### Karisma pole isiksuseomadus

Siin jõuamegi karismaga seotult olulisima iva juurde. Ehkki karisma on number üks isiksuseomadus, mida me juhi juures justkui

arileht.delfi.ee  
26.07.2020 17:10  
Raimo Ülavere  
juhtimiskoolitaja  
34000

Aivar Mäe

otsime, siis päriselt pole seda võimalik leida. Seda karisma nimelist isiksuseomadust pole olemas. Mitte keegi ei sünni karismaatilisuse geeniga. Jah, isiksuseomadustest on karismaatilisel sageli kattuvus nartsissismi ja psühhopaatiaga, ent need pole samad asjad ja kaugeltki mitte kõik karismaatilisteks peetavad juhid pole psühhopaadid ega eneseimetlejad.

Sest karisma on alati teiste inimeste silmades. Karismaatiliseks teevad juhi inimesed, mitte juht ise. Teiste inimeste, meie hinnangud annavad või ei anna juhile karismamõõtmel. Ning meie hinnang sõltub meie endi uskumustest, mis tõenäoliselt ei ole tekkinud faktide põhjal. Meil kõigil on omad eelistused, omad "roosad prillid" teiste inimeste suhtes. Et me saaksime inimest nimetada karismaatiliseks, on vaja hoopis lihtsamaid asju.

### **Otsus 5 sekundiga**

Konstantin Tskhay Toronto ülikoolist viis läbi eksperimendi, et teada saada, kuidas tekib inimesel hinnang sellest, kas teine inimene on karismaatiline või mitte. Ja Tskhay järeldused on tõenäoliselt väikene sõbralik meeldetuletus meile, kes me arvame endist kui ratsionaalse "mõistusega" inimestest. Keskmiselt võttis inimestel aega 5 sekundit, et teha otsus, kas teine inimene on karismaatiline. Ja ehkki suhtlus kestis kauem, siis inimesed oma arvamust reeglina ei muutnud. Ja mille pealt otsustati? Esimesel kohal olid füüsiline atraktiivsus, silmakontakt, kes on meiega rohkem sarnane, kelle jutt läheb kokku meie uskumustega.

Ja veel - sageli teeb inimese karismaatiliseks positsioon ja võim. Ehkki inimesena on ta ikka samasugune, siis olles peaminister või organisatsiooni juht tekib paljudel inimestel tunne, no jaa, visionär, meeskonna juht, tark, päike... Sisuliselt pole neil sõnadel muidugi tähtsust. Fakte pole vaja. Me lihtsalt usume.

### **Karisma on tunne**

Karisma on väga sarnane esimesele armastusele - see ei vaja ega seda ei oskagi hästi seletada, see on veidi hüpnootiline kogemus. Kui me arvame, et keegi on karismaatiline, siis oleme kirglikult valmis kaitsma tema ütlusi, seletama enda ja teiste jaoks sobivaks tema mitte-nii-toredat või ebaväärikat käitumist. Karisma on pime faktide suhtes. Ja mis juhtimise seisukohalt kahetsusväärne - me kanname karisma üle ka juhi võimekusele juhtida, muidugi hinnates siis võimekust kõrgemalt kui see objektiivselt mõõtes on.

### **Tulemuslik liider pigem ei ole karismaatiline**

Samas on Jim Collins, ehk üks tuntumaid juhtimisraamatute autoreid ja ekspert, kinnitanud: tulemuslikud liidrid pigem ei ole

karismaatilised, vaid järjekindlad ja valmis ning avatud õppimisele, teiste arvamustele. Teiste inimeste, töötajate, valijate poolt omistatav karisma võib aidata kaasa, kui on tegemist strateegia, visiooni või innovatsiooni temaatikaga. Ning kui juht on ka reaalselt ise neist asjust huvitatud. Ent reeglina pole nn karismaatikud niiväga head päris asjade ära tegemisel, organiseerimisel, tulemusliku igapäevase töö korraldamisel. Mida on ilmselt ka näha loos eespool märgitud poliitikute tegevuses või tegevusetuses.

Muuseas, üks fakt siia veel otsa - Madridi ärikoolis tehtud uuring kinnitab, et meil, inimestel on tugev kalduvus eelistada meie jaoks karismaatilisi juhte just kriisi olukordades. Kui meie endi ärevus on üleval, siis otsime ja ka leiame juhte, kes lipuga lehvides ees läheksid.

### **Karismaatilisi juhte eelistades võtame riski**

Teadus on karisma suhtes üsna üksmeelne. Karismaatilisus, mida inimesed juhile omistavad, võib tõepoolest kaasa aidata. Ent mida enam me eelistame karismaatilisi juhte, seda enam riskime saada endale juhte, kes kasutavad karisimat ära oma mõju ja võimu suurendamiseks, manipuleerides inimestega. Seega kui keegi hakkab kuskil rääkima peaministrist või organisatsiooni juhust kui päikesest, kui karismaatilisest suurkujust, kellel on lihtsalt mõned väikesed iluvead, armastusväärased nõrkused, nagu öeldakse, siis on tõenäoliselt juba midagi valesti. Ja võib olla vaid aja küsimus, millal selgub, et taaskord on olnud tegemist paremal juhul halva juhtimisega, halvemal juhul aga on tagajärjeks reaalsed ohvrid ja purustatud inimesed.