

eest, püüdes muuta maailma kirjasõna abiga paremaks paigaks. Mu isa kirg muuta maailma paremaks innustab ka mind.

Ja lõpetuseks, mitte miski ei oleks midagi väärt ilma mu abi-kaasa ja parima sõbra Caroline Sparki armastuse ja sõpruseta. Ta julgustas mind, arutles minuga mõistete üle, lohutas mind, pani mind proovile, kui seda vajasin, ega kurtnud kunagi (ülemäära), kui kirjutamine ja töö viisid mind kodust kaugele. Ehkki ainuüksi tema armastusest ja toetusest oleks rohkem kui küllalt, innustab ta mind peale selle endaga koos püüdlema tähtede poole, nii sõnades kui ka tegudes. *Dayenu**.

* *Dayenu* on heebreakeelne sõna, mille ligikaudne tähendus on „Sellest oleks meie jaoks küll olnud“ või „Sellest oleks piisanud“. *Dayenu*'ks nimetatakse 15 salmist koosnevat laulu, mida lauldakse lihavõttepühade ajal. – Tlk.

SISSEJUHATUS

Võim rikub inimest – kahtlemata, kuid mitte ilmtingimata

*Teiste valitsemine annab jõu,
enesevalitsemine annab tõelise mõjuvõimu.*
– LAOZI

Merepinnast 8000 meetri kõrgusel olles hakkab inimese keha alla andma. Kõrgusel, mida tuntakse kui surmatsooni ja kus Džomolungma tipuni on veel kõigest 900 meetrit, on hapnikusisaldus vaid kolmandik sellest, mis merepinna tasemel. Inimesel on siis jäänud veel kaks päeva hetkeni, mil õhk otsa saab.

Kui keha hakkab kokku varisema, jätab ka mõistus inimese maha. Madalast atmosfäärirõhust tingitud hüpoksia, tähendab seda, et aju saab vähem hapnikku. Inimese otsustusvõime on kahjustunud. Inimene satub segadusse, tema tasakaal lööb kõikuma ja ta hakkab hallutsinatsioonide nägemisele. Ta kaotab pea – just siis, kui vajab seda kõige rohkem.

Nii nagu hapnikuvaene atmosfäär Džomolungma kõrgustes, muudab meie mõtlemisvõimet ka suure võimu ja staatuse õhkkond, vähendades meie otsustusvõimet ja moonutades arusaamu. Võimu saavutamise kaasnep illusoorne arusaam, et kõik on meie kätes.

Usk enda ideedesse suureneb, samas aga huvi teiste arvamuste ja tunnete vastu väheneb.

Kuid on üks erinevus. Džomolungmal tunnevad mägironijad suurtes kõrgustes end kohutavalt halvasti. Nad teavad, et on suremas. Neid piinab lõhkuv peavalu. Nad oksendavad. Nad muutuvad uimaseks ja nõrgaks, nad kaotavad koordinatsioonivõime ning neil on raske seista või kõndida.

Suurt võimu evides tunneme end aga suurepäraselt. Mida rohkem me muutume, seda parem on meie enesetunne. Kõrge staatus ja suur võim pühivad minema sisemised tõkked ning ergutavad meid tegudele. Sedamööda kuidas meie taju üha rohkem ja rohkem moonduv, kerkib meie eneseusaldus kõrgustesse. Endast lugupidamine paraneb, eneseteadvus aga kahaneb. Suutlikkus suhtuda teistesse empaatiaga väheneb ja mõju teiste üle kasvab. Mida rohkem me teiste nõuandeid vajame, seda vähem me neid tahame.

Võim kuulub lahutamatu inimeksistentsi juurde. Ajalugu jutustatakse võimuvõitluste jadana: sõjad, riigipöörded, rahutused, võidud, kaotused, saavutused, pöördelised otsused. Võim on kirjanike, filosoofide, majandusteadlaste, politoloogide, sotsioloogide ja psühholoogide kinnisidee ja lummab neid. See on jõud, mida oleme aegade algusest oma olemise osana teadvustanud. Senikaua, kui inimesed on loonud rühmi, on eksisteerinud ka võimul, hierarhial, domineerimisel, staatusel ja kontrollil põhinevad suhted. Aastatuhandeid on inimesed kasutanud võimu, et rajada kultuure, teha maatasa impeeriume ja võidelda ühiskondlike eesmärkide nimel.

Võim on imbunud kõikidesse ühiskonnaelu valdkondadesse, suhetesse sõprade, armsamate, pereliikmete ja kaastöötajatega. Võim on läbiv joon nii juhtimises, lapsevanemaks olemises, hariduses, hoolekandes, õiguskaitstes kui ka paljudel teistel elualadel. See ei ole pelgalt sotsiaalne nähtus, vaid ka psühholoogiline. Kui võitleme enda sees konkureerivate ajendite ja soovidega, alaväärsustunde ja

üleolekuga, harjumuste, sõltuvuste ja distsipliiniga, on ikka ja jälle võim mängus.

Võimul on sama palju määratlusi kui avaldumisvorme. Õigupoolest on see sotsioloogias üks kõige rohkem vaidlustatud mõisteid. Saksa sotsioloog Max Weber on võimu määratlenud kui võimet kehtestada vastuseisust hoolimata oma tahe teiste üle. Seda nn klassikalist kellegi üle võimu omamise määratlust on hiljem vaidlustanud ja kritiseerinud paljud teadlased, sealhulgas sotsioloogid Steven Lukes, Peter Bachrach, Morton Baratz ja Michel Foucault, kes on kirjeldanud kontrolli avaldamise peenemaid vorme: huvide vormimine, ühiskondliku agenda kujundamine ja kultuurikeskkonna väärtushinnangute määratlemine. Näiteks meediainimesed rakendavad sellist peent võimu seeläbi, et edastavad teatud kuvandeid ja lugusid, reklaamides nii kindlaid väärtusi. Ka väljajätmine ja tähelepanuta jätmine on võimu kehtestamise aktid, sest loovad mulje, nagu oleksid teatud teemad pakilised ja teised ebaolulised või olematud. Bachrachi ja Baratzi käsitluses pole see võimu mõõde mitte üksnes isiku B allutamine isiku A tahte, vaid meetodite kogum, mille abil:

isik A suunab oma energia sellele, et luua ja kinnistada sotsiaalseid ja poliitilisi väärtushinnanguid ja ühiskondlikke tavasid, mis piiravad poliitiliste protsesside ulatust nii, et avalikult tulevad kaalumisele üksnes need teemad, mis on A jaoks suhteliselt ohutud.¹

Ülaltoodud määratlused keskenduvad sellele, mida võim *teeb*, kuid on ka teistsugusied määratlusi, mis puudutavad seda, milliseid võimu eri vorme inimesed teiste kontrollimiseks või mõjutamiseks kasutavad. Üks enim viidatud võimu kirjeldusi on John Frenchi ja Bertram Raveni võimu viie aluse või allika teooria.² French ja Raven eristavad kolme liiki ametlikku võimu (ingl *formal power*) ja kahte liiki isiklikku võimu (*personal power*). Formaalse võimu teostamiseks kasutatakse sunnimeetmeid (ähvardus või jõud), tasu (poolehoid või autasu) või legitiimseid vahendeid (ametikohaga kaasnevad

volitused või roll organisatsioonis). Isiklik võim seevastu jaguneb ekspertvõimuks (inimese teadmised, oskused, asjatundlikkus) või esindusvõimuks (usaldus, suhted, liikmesus).

Kuidas mina võimu määratlen? Kuna käesolev raamat keskendub sellele, kuidas kõik inimesed ja mitte üksnes kindlates rollides inimesed võimu kasutavad, peab määratlus hõlmama nii ametlikku kui ka mitteametlikku – või isiklikku – võimu. Seega piisab praegu meile ka põhimääratlusest, mille järgi on võim meie suutlikkus otseselt või kaudselt oma keskkonda mõjutada.

Otsene ja kaudne mõjutamine võib toimuda nii aktiivsete kui ka passiivsete vahendite abil; parafraseerides Paul Watzlawickit – inimene ei saa olla mõju avaldamata.³

Kõik, mida me teeme, avaldab teistele otseselt mõju. Ja me kasutame selliseks mõju avaldamiseks mitut laadi võimu: võimu, mis on meile ametlikult antud meie sotsiaalse staatuse või positsiooni kaudu, ning võimu, mis kasvab ja areneb, st meie isiklikku võimu – meie isiksusest, sotsiaalsetest oskustest ja emotsionaalsest intelligentsusest tulenevat jõudu. Autoriteetne roll ja väline sotsiaalne staatus või auaste annavad meile võimu, ent võim on ka meis endis, meie oskuses jääda endale kindlaks raskustes ja võtta vastu otsuseid, mis muudavad nii meie saatuse kurssi kui ka meid ümbritsevate inimeste elu.

Olenemata sellest, kuidas me võimu määratleme, hüpnotiseerib ja hirmutab see meid niisamuti nagu tuligi. Kõige algsemal tasandil mõistame me, et kontrolli alt väljununa neelab see meid endasse. Lord Actoni kuulsat tähelepanekut „Võim kipub inimest rikkuma, ja täielik võim rikub täielikult“ toetavad rohkem kui kahe aastakümne vältel tehtud teadusuuringud, mis näitavad, mida suur võim inimestega teeb. Võimul on ahvatlev, kuid hukutav varjukülg. Võimuga käivad kaasas võimu kuritarvitamise vahendid.

Sotsiaalpsühholoogid Deborah Gruenfeld Stanfordini ülikooli ärikoolist, Adam Galinsky Northwesterni ülikooli Kelloggi juhtimiskoolist, Joe Magee New Yorgi ülikoolist, Nathanael Fast

Lõuna-Carolina ülikoolist ja Susan Fiske Princetonist jt on hakanud tasapisi mõistma, kuidas võimu varjukülg toimib. Nende uuringud on näidanud, et inimesed, kellele on uuringu käigus sisendatud võimukust, on enesekindlamad, muretsevad vähem teiste arvamuste ja tunnete pärast ning võtavad enda subjektiivseid ettekujutusi tõsisemalt kui teiste omi. Neil on suurem vaimne vabadus ja suurem tegutemisvalmidus. Ja kui nad tegutsevad, teevad nad seda otsuse- ja enesekindlalt. Psühholoog Arnold Mindell, kes on kasutanud ühiskondliku positsiooni ja võimu psühholoogiat suurtes inimrühmades valitseva dünaamika ja konfliktide lahendamise uurimiseks, ütleb ilma ilustamata: „Staatust – see on narkootikum.“⁴

Kuid just needsamad aspektid, mis võivad võimu söövitavaks muuta, on ka suurepärase juhioskuse komponendid. Juhid, uuendajad ja ühiskonnaaktivistid vajavad enese- ja otsusekindlust ning suurt eneseuskust, et teha otsuseid ja viia liikumisi edasi. Nad peavad olema valmis tegutsema, isegi kui neil pole läbimõeldud otsuse tegemiseks kogu vajalikku teavet.

Ilma hea eneseteadvuseta suurendavad sellised käitumisviisid ja meelegaadid aga järsult võimu valesti kasutamise ohtu.

Sellise vea tegemine ei ole omane mitte üksnes juhtidele. Võim ei tulene üksnes positsioonist; selle lähtekoht on sotsiaalne staatus, positsioon sõprade seltskonnas ja isegi isiksus. Ühiskond omistab inimesele staatuse tema nahavärvuse, soo ja sotsiaalse klassi alusel. Ka omandatud oskuste kogum või kõrgem positsioon töökohas või kogukonnas võib anda inimesele kõrge staatuse, isegi kui ta ei ole juhi rollis. Võib-olla olete tööl see inimene, kes suudab taastada internetiühenduse, kui see katkeb; või rahulik ja tark sõber, kelle poole teised raskuste korral pöörduvad. Võib-olla on teil võimu oma suhtes, sest olete teisest poolest sõltumatum, nõudlikum või väljendusrikkam.

Võim sünnib sõprussuhete loomisest ja atraktiivsusest. Vahel võivad võimutunnet tekitada isegi meie lapsepõlvest pärinevad mõju-

tused – näiteks pere vanima lapse staatus või koolis hästi hakkama saamine või tubli sportlasena alati oodatud võistkonnakaaslaseks olemine.

Ükskõik, millisest allikast võim ka ei pärine, on sellega keeruline õigesti toimida. Võimu omamine kellegi või millegi üle – olenemata sellest, kas juhite Fortune'i 500 edetabelisse kuuluvat ettevõtet, kasvatate lapsi või treenite põhikooli korvpallivõistkonda – on paras pähkel. Ja mida suuremad on panused, seda raskem on õigesti toimida. Läbikukkunud juhtide arv näitab, kui raske on tegutseda võimu nn surmatsoonis: pooled tippjuhid, keda on edutatud kõrgeima võimuga positsioonile, kukuvad läbi kahe aasta jooksul. Ka poliitilistele ametikohtadele valitud juhtide käsi ei käi kuigi palju paremini; uudislood nende võimu kuritarvitamistest annavad meediale iga päev jutuainet.

Ja päevavalgele tulevad üksnes võimu kuritarvitamiste juhtumid. On inimesi, kes kodule lähemal väärtarvitavad võimu iga päev ega jõua ajalehe esikaanele. Nende hulka kuuluvad kiusajad, kes tegutsevad tööl, koolis või kodus; õpetajad, kes eelistavad mõnda õpilast teistele; kolleegid, kes koosolekuid kursilt kõrvale tüüriivad; ülikontrollivad ja kaitsvad lapsevanemad; partnerid ja abikaasad, kes on nõudlikud, emotsionaalselt vägivaldsed või oskamatud; armukadedad ülemused.

Olgu siinkohal selge sõnaga öeldud, et mitte kõik need inimesed ei taju oma võimu mõju ega ka seda, et neil üleüldse on võim. Võimu väärtarvitamine on ühtviisi tegemata jätmise akt kui ka valesti tegemise akt. Paljud inimesed asuvad mingile võimupositsioonile kavatsusega teha asju teisiti. Nad väidavad, et ei lase võimul end rikkuda ega kuritarvita oma võimu. Nad tahavad olla juhid, kes annavad ka teistele õigusi. Lapsevanematena vannuvad nad, et neist ei saa karmi reeglite kehtestajat. Et nad püüavad olla ratsionaalsed ja püüdleivad võrdsuse poole. Niisiis tallavad nad oma teed kergel sammul, püüdes oma autoriteetse seisundi mõju minimeerida.

Siiski, võimu kasutamata jätmine ei ole seesama, mis selle hästi kasutamine. Võimu alakasutus tekitab samasuguse segaduse kui selle ülemäärane kasutamine. Õpetajad, kes ei hoiu klassi dünaamikat oma haardes, lasevad ebatavalisel keskkonnal tähelepanu õppimiselt kõrvale juhtida. Meeskondade juhid, kes ei võta vastu otsuseid, lasevad projektidel manduda pettumust valmistavateks ja mõttetuteks ettevõtmisteks. Lapsevanemad, kes ei kehtesta piire, õpetavad tahtmatult oma lastele, et nood saavad suhetes alati oma tahtmise ning lastes ei kujune iial välja enese distsiplineerimise ja pettumusega toimetuleku oskust, mida nad vajavad sihtide poole pürgimiseks. Ülemus, kes keeldub meeskonnas vallandunud konfliktiga tegelemast, lootes, et see „iseenesest laheneb“, võib jääda ilma väärtuslikest meeskonnaliikmetest.

Minust endast

Olen kogu oma karjääri vältel uurinud võimu. Tundsin võimu-teemade vastu tõmmet juba lapsena, olles väga tundlik sotsiaalse ebaõigluse suhtes. 1960. aastail üles kasvades olin teadlik vaesusest ja rassismist, kodanikuõiguste eest võitlemisest ja sõjavastastest meeleavaldustest, millest iga päev uudistesaadetes juttu tehti. Vaatasin filmilõike atentaatidest, protestiavaldustest, sellest, kuidas politseinikud Chicagos protestijaid nuiadega peksid, kuidas Watts ja Detroit leekidesse lahvasid. Kõikjal, kuhu ma pilgu pöörasin, nägin seda, mis minu silmis oli ebavõrdsete võimusuhete tagajärg. Ehkki olin liiga noor, et osaleda 1960. aastate sõjavastastes meeleavaldustes ja kodanikuõiguste kaitsmiseks korraldatud protestiaktsioonides, kuulutasin end sellegipoolest keskkoolis marksistik ja pälvisin 1977. aastal keskkooli lõpetades tiitli „klassi radikaal“.

Ülikoolis tegi mu võimu- ja poliitikahuvi järsu pöörde. Elu 1970. aastate Antiochi ülikoolilinnakus olnuks ideaalne hüppelaud

poliitaktivistile, kuid mina hoopiski pettusin poliitiliselt aktiivses tudengielus. Ehkki mu kaasvõitlejad ja ka ma ise juhtisime võimu väärkasutamisele ülikooli ja osariigi tasandil tähelepanu, näisid need püüdlused takerduvat meie enda käitumisse. Me ei analüüsinud oma meetodeid. Meie egodevaheline piigivõitlus ja võimu kehv kasutamine olid välja vabandatavad. Kuni eesmärk, mille nimel võitlesime, oli hea, ei olnud oluline, kas ka meie meetodid seda olid.

See vaevas mind. Arvasin, et ka meie enda võimukasutus peaks olema teema, millele mõelda. Mind aga süüdistati selles, et hoian kõrvale tähtsamatest teemadest, jätan prioriteedid unarusse ja olen põhimõtteliselt vilets aktivist, ja arvatavasti ma seda just olingi.

See konflikt sundis mind lõppkokkuvõttes minema süvitsi, keskenduma poliitika asemel mõttemaailma uurimisele. Innustudes sõpradest ja nende huvist kõige alateadliku vastu, leidsin oma koha psühholoogias ja hakkasin uurima unistusi, emotsioone ja motivaatoreid, mis panevad inimesi tegutsema. Hakkasin juurdlema selle üle, kas lahendus ebaõigluse probleemile võiks olla peidus inimese sees. Kas sotsiaalne muutus saab alguse inimese teadlikkusest?

See küsimus viis mind 1981. aastal Šveitsi Zürichisse, Jungi uurija ja õpetaja Arnold Mindelli juurde psühholoogiat õppima. Toona oli Mindell avardamas analüütilise psühholoogia piire, et see hõlmaks kõiki inimese elu mõõtmeid – mitte pelgalt mõtetest ja tunnetest koosnevat sisemaailma, vaid ka inimestevahelisi suhteid, ühiskondlikke seoseid, rühmadünaamikat, liikumist ja kehalisi kogemusi.

Mindelli juures psühholoogiat õppides astusin ka Zürichi ülikoolis magistrantuuri ja just siis otsustasingi hakata võimu uurima. Professori Richard Wattsi toetusel keskendusin sotsiolingvistilistes uuringutes võimu olemusele sotsiaalse diskursuse kontekstis. Mind lummas, kuidas inimesed võimu üle vastastikuse suhtluse käigus läbi räägivad, tehes seda sageli pooleldi teadlikult või alateadlikult. Erinevalt sellest, kuidas võimu tavaliselt positsiooni, autoriteedi, staaži või muud laadi staatuse vaatenurgast käsitletakse, mõistsin

ma, et vastastikuses suhtluses on selle tähendus muutuv ja läbiräägitav – see on kõigile avatud, iga hetk. Sel põhjusel kasutasingi oma uurimistöös mõistet „staatuse“ (ingl *rank*), kui uurisin lingvistilisi strateegiaid, mida inimesed oma sotsiaalse positsiooni läbirääkimiseks kasutavad.

Kui olin võimu teemat oma väitekirjas uurinud, otsustasin, et eelistan olla pigem praktik, mitte teoreetik. Järgmised kaks aastakümnet töötasin inimeste ja rühmadega eri rollides – olin rühmatöö juhendaja ehk fatsilitaator, psühhoterapeut, töö- ja arengunõustaja, eraõpetaja. Ehkki ma ei uurinud otseselt võimu, õppisin töö käigus inimeste käitumist paremini mõistma ning sain rohkem aimu sellest, mis minus juba ülikooli ajal nõutust tekitas – ma hakkasin mõistma, kuidas erineb see, millesse me väidame end uskuvat, sellest, mida me tegelikult teeme.

Küll aga alles siis, kui ma ise juhirolli astusin ja Portlandi protsessitöö instituudis koolitusjuhiks hakkasin, komistasin ma oma võimu-uuringute puuduoleva pusletüki otsa – kogesin võimu juhi vaatenurgast. Ehkki minu roll oli paljude teiste juhtide omaga võrreldes tähtsusetu, kogesin nüüd, mis tunne on kanda oma õlgadel vastutuskoormat teiste inimeste ja organisatsiooni kui terviku ees. Ükskõik kui palju ma ka ei oleks õppinud või teiste inimestega koostööd teinud, ei oleks see aidanud mul mõista võimu vahetut kogemist; mõista seda, mis tunne on olla avaliku arvamuse sihtmärk, tegutseda suure pinge ja teiste pilgu all. Minu empaatia võimukandja rollis olivate vastu suurenes ning ma nägin ja tundsin, kuivõrd see roll ise inimest mõjutab.

Ring oli täis saanud. Mu huvi psühholoogia, võimu ja sotsiaalsete muutuste vastu leidsid kokkupuutepunkti juhtimise kontekstis. Ma tegin oma karjääris väikese nihke ja hakkasin keskenduma rohkemal või vähemal määral üksnes juhtimisele.

Viimase 20 aasta jooksul olen juhendanud, nõustanud ja koolitanud tegevjuhte, politseinikke, sõjaväejuhte, poliitikuid, ameti-

ühingujuhte, vabaühenduste juhte, kooliinspektoreid, lihtsalt juhte, haridustöötajaid, terapeute, usujuhte, ühiskonnaaktiviste ja lapsevanemaid – pea kõikvõimalikes juhirollides. Näen nüüd, et võimu saab kasutada tõhusalt ja vastutustundlikult. Igaüks saab olla õiglane ja tähelepanelik juht, lapsevanem või õpetaja. Ka vastupidine peab paika: igaüks võib langeda lõksu võimu arvukatesse püünistesse. Kõik oleneb võimu kasutajast, tema ajenditest, tema teadlikkusest ning võimest mõista oma tundeid ja nende kallal tööd teha.

Oskus võimu hästi kasutada oleneb oma käitumisest teadlikuks saamisest ja nendest sageli alateadlikest tunnetest, mis käitumist mõjutavad: veendumustest, hirmudest ja hoiakutest. Nagu see raamat näitab, saab oskus võimu hästi kasutada alguse eneseteadlikkusest.

Eneseteadlikkus on väga tähtis, sest võimu ahvatlev, kuid hukutav varjupool on peidus ja vaevu hoomatav. Meil kõigil on väga lihtne selle küüsi langeda. Oma 25 nõustamis-, koolitus- ja juhendamisaasta jooksul olen näinud paljusid levinud lõkse, millesse inimesed võimu kasutamisel sageli langevad.

- ***Võimu kasutatakse enne, kui see ära teenitakse.*** Kui arvate, et üksnes autoriteet teeb teist juhi, kaotate oma legitiimsuse võimu. Soovides endast märki maha jätta, olles oma egost kannustatud, tundes survet midagi ära teha või kibeledes olla aktsepteeritud, asute tegutsema uue asja nimel enne, kui olete pälvinud oma järgijate usalduse. Te ei ole pühendanud aega inimeste kaasamisele, suhete kujundamisele, oma ideede tutvustamisele, samuti ei ole te ka küsinud teiste arvamust või tagasisidet. Usute, et inimesed järgivad teid ainuüksi teie rolli tõttu, kuid te ei ole nende usaldust ära teeninud ning see kahandab teie autoriteeti.
- ***Otsustamisõigusest hoitakse kõrvale.*** Olles otsustanud võimu mitte väärkasutada, väldite seisukoha võtmist. Te ei

võta vastu keerulisi otsuseid. Te vaidlete ideede üle lõpu-
tult, kartes ühe konkreetse juurde pidama jääda. Väldite keerulisi vestlusi. Proovite toetada oma alluvaid ja nendega koostööd teha, kuid te ei suuda panna inimesi vastutama ega aidata neil areneda. Te ei taha piirata teiste loovust ega olla rõhuv. Sellega tekitate aga hoopiski segadust. Suutmata piire seada, õõnestate meeskonnavaimu, lasete arutelul laiali valguda ja võimaldate päevakavast kõrvale kalduda. Kui otsuseid pidevalt muudetakse, ei tea ükski meeskonna liige, mida temalt oodatakse. On stressirohke ja kaootiline töötada sellise inimesega koos ja sellise inimese heaks, kes ei võta oma võimu omaks.

- ***Kasutatakse liiga palju laskemoona.*** Te identifitseerite end nõrgema poolena. Asetate end enne iga kohtumist ebasoodsamasse olukorda, olles juba ette veendunud, et te ei suuda oma sõnumit edasi anda. Seega on juba teie esimene kogupauk intensiivne: süüdistus, kaitse või rünnak. Olete kindel, et teine pool kritiseerib teid või paneb teid proovile. Seetõttu ei suuda te mõista, et tegelikult olete agressor teie ise. Tekib nõiaring: teie tõlgendate teise inimese kaitsereaktsiooni võimu väljendava aktina ja võmendate konflikti. Kuna teie ettekujutuses on teil vähem võimu, siis te ei mõista, kui vaenulik te olete, ja päästate valla kontrollimatuid konflikte kõikjal, kuhu lähete.
- ***Võimu kasutatakse oma madala enesehinnangu turgutamiseks.*** Te kasutate oma staatust nagu narkootikumi: teie enesetunne paraneb, kui inimesed teid kuulavad ja teie poole alt üles vaatavad. Inimeste imetlus ja nende soov teiega rääkida tekitab teie tunde, et olete tähtis. Te ei kahtle enam oma intelligentsuses, kui teie ideedele tähelepanu pööratakse. Kui teil on raske sõpru leida ja te

kardate tunnustusest ilma jääda, siis võib õpilaste, klientide või patsientide huvi avada mugava otsetee suheteni. Kui tunnete end nõrgana, annab teie tõsiusklik tegutsemine ja põhjendatud viha teile jalamaid hetkeks jõudu juurde. Aja jooksul kaob teil aga jaks oma emotsionaalse arengu nimel pingutada ning hakkate toetuma oma rollile ja end ümbritsevate inimeste hinnangutele.

- ***Minnakse omaenda müügikõne õnge.*** Juhina saate luua keskkonna, kus teie ideid ei seata kahtluse alla. Saate ise valida välja parima või sobivaima tagasiside, mis kinnitab teile seda, mida niigi teate. Mõõdate edusamme omaenese mõõdupuuga ja ravite probleeme omaenese ravimitega, kuid te ei usalda olukorra hindamisel teiste nõuandeid ega meetodeid. Olete langenud iseennast kinnitavate veendumuste (ingl *self-confirming belief*) ohvriks ja teie kõrge ühiskondlik positsioon kaitseb teid ikka veel mõjude eest, mis jäävad teie sotsiaalsest kontekstist väljapoole, vähendades nii võimalust puutuda kokku keerukate arvamuste või ideedega. Nagu kaaskonnast ümbritsetud rokkstaar, kaotate teiegi ajapikku reaalsustaju. Teie organisatsioon seevastu hakkab meenutama sekti, muutub kitsarinnaliseks ega käi ajaga kaasas.
- ***Lähtutakse omakasust.*** Kõrge ühiskondliku positsiooniga rollis olles on lihtne oma isiklike vajadusi rahuldada. Õppejõuna saate sundida oma magistrante täitma enda eest ebameeldivaid ülesandeid; ülemusena saavad teie alluvad teie eest asju ajada. Juhina saate kasutada oma võimu, et panna paika ajakava või määrata ülesandeid, eelistades seejuures iseennast ja oma sõpru. Te ise ei pruugi kõiki eeskirju järgida, kuid teistelt eeldate seda siiski. Te edutate sõpru, sugulasi või lemmikuid tähtsatele ametikohtadele.

Arvate, et vahel on teene palumine süütu lõbu, kuid ei mõista (või ei taha mõista), et alluvatel ei ole võimalik teene tegemisest loobuda. Lõppkokkuvõttes kahjustab teie suutmatust eristada isiklike huve organisatsiooni omadest teie enda tulemuslikkust ja ka teiste inimeste austust.

- ***Pingutatakse üle.*** Nagu Narkissosel on ka meil kõigil kõrge staatusega rollis lihtne lasta oma peegeldusel end hüpnoteerida. Loengut pidav õppejõud armub oma häälekõlasse ega märka, et kuulajaskond on ammu huvi kaotanud. Ülemus keskendub juhtimisel liiga palju detailidele ega delegeeri ülesandeid, uskudes, et ta on kõigist targem. Ema muutub kontrollivaks ja ülemäära kaitsvaks ega suuda usaldada laste võimet oma peaga mõelda. Ühiskonnaaktivist muutub tõsiusklikuks ega suuda teha liitlastega koostööd, olles veendunud, et tema seisukoht on ainuõige. Ekspert hakkab uskuma, et on tark kõigis valdkonnas, ja jagab nõuandeid kõige kohta – isegi neil teemadel, mis jäävad väljapoole tema teadmisi.
- ***Ennast ei peeta vastutavaks.*** Kuna keegi teine ei pea teid millegi eest vastutavaks, võite ise sedasama teha. Te ei ohjelda oma valet käitumist. Stressis olles te ägestute, karjute ja olete ebaviisakas. Te ei tunnista oma vigu, vaid süüdistate valesti minemistes teisi või keskkonda. Te levitate kuulujutte ja võtate au teiste inimeste või oma alluvate töö eest endale, arvates, et nende saavutused ohustavad teid. Püüate kätte maksta neile, kes teiega ei nõustu. Kohtlete inimesi halvasti, kritiseerite või häbistate neid avalikult, ega suuda stressiolukorras oma tundeid hallata.

Võimust rääkimine on tabu

Kui võimu kasutamine on nii raske, miks me siis selle kohta koolis teadmisi ei omanda? Miks ei ole meid õpetatud võimu vastutus-tundlikult arendama ja kasutama? Meid edutatakse, me omandame staaži, meid valitakse riigitoole, me saame arstiks või õpetajaks, ilma et meid mingilgi moel juhendataks või õpetataks võimu kasutama. Juhtimiskoolitus on tööstusharu, milles keerlevad miljardid dollarid. Pakutakse sadu tiptasemel koolitusprogramme ning loendamatul arvul kursuseid, raamatuid, blogisid ja töövahendeid. Samas pööratakse harva tähelepanu võimu psühholoogilisele mõjule. Isegi lapsevanemad astuvad oma elu ühte olulisemasse – ehk isegi kõige olulisemasse – juhtimisrolli, milles nad vastutavad oma laste heaolu ja nende iseloomu kujunemise eest, kuid neil on vanemliku võimu kasutamise kohta napp või suisa täiesti olematu väljaõpe. Arvestades, milliseid üüratuid kulusid tekitab võimu väärkasutamine organisatsioonidele ja maailmale tervikuna, tekitab hämmeldust see, et võimu kasutajate jaoks ei ole olemas nn autokooli, eeskätt nende tarvis, kelle hoolde usaldame oma elu ja heaolu: õpetajad, tervishoiutöötajad, politseinikud, lapsevanemad, poliitikud ja avalikud teenistujad.

Miks? Miks me väldime võimu kasutamise teemat?

Minu arvates on sellel kaks põhjust.

1. Võimul on halb maine. Võim on kogu inimkonna ajaloo vältel olnud peamine kurja juur. Ehkki monarhide valitsemisajad on küll möödaniikuks saamas, kannatab meie maailm võimul olijate või võimul olnute despootliku juhtimisstiili tekitatud hävitustöö, ettevõttesiseste pettuste ja riigivalitsejate ameti kuritarvitamise tõttu ikka veel. Peale selle peame taluma neid türanniseerivaid inimesi, kellega me iga päev kokku puutume – need on juhid, õpetajad, lapsevanemad ja kolleegid. Kuna võimu nimel

tekitatav kahju on meeletu, süüdistame selles võimu ennast ja anname endast kõik, et seda vältida. Enamikus organisatsioonides, millega ma koostööd teen, käivad inimesed juba selle sõna endaga ümber kikivarvul ning eelistavad selle asemel kasutada niisuguseid eufemisme nagu *mõju*, *autoriteet*, *mõjuvõim* või *tugevus*.

2. Me peame võimu kuritarvitamist eelsoodumuseks tõveks. Kaldume otsima halva käitumise allikaid inimese isiksusest ning peame halba käitumist haiguslikuks. Me kutsume neid, kes võimu kuritarvitavad, psühhopaatideks ja eneseimetlejateks. Me analüüsime võimu kuritarvitaja isiksust ja lapsepõlve, otsime haiguse põhjuseid. Kas tal on mingi isiksusehäire? Kas ta on egomaniakk? Kas teda kiusati lapsepõlves? Diagnoosi andmise või haiguse põhjuse otsimisega tekitame endas petliku turvatunde, et me ise sellesse haigusse ei haigestu. Meil ei ole seda haigusseisundit. Meil endal on turvalisem võimu kasutada, kui meil on kindlustunne, et meie ei sahkerdaks kunagi rahadega, ei ahistaks alluvaid, ega kasutaks kampaaniaannetusi abieluväliste suhete varjamiseks. Võimu väärkasutajad ei ole aga mingid sadistid, vaimuhaiged ega psühhopaadid. Võimu väärkasutajad on tavalised inimesed nagu teie ja mina.

Nagu seks ja surm, on ka võim tabuteema. Ja nagu kõigi tabudega, oleme hakanud ka võimu ebaratsionaalselt suhtuma. Me küll vihkame võimu, samas aga januneme selle järele. Me kritiseerime võimulolijaid, püüdes samal ajal endale rohkem võimu krabada. Me suhtume kõikidesse võimukandjatesse kahtlusega, kuid ei suuda analüüsida seda, kuidas me ise võimu kasutame. Me ülehindame teiste mõju ja alahindame enda oma. Me loobume hierarhiast ja asendame selle võrdsete meeskondade või konsensusega, kuid siis lepime lõputute, eikuhugi viivate aruteludega, kildkondade,

preferentsialismi ja poliitiliste manöövrtega, misjärel võim alati põranda alla liigub.

Ükskõik kui palju me võimu ka ei vihka, ükskõik kui palju halba võimu nimel ka tehtud ei ole, me ei saa ilma selleta. Me ei saa teeselda, et võimu ei ole olemas, võrdsustades meeskonnaliikmeid, keelustades hierarhiaid või suhtudes alluvatesse kollegiaalselt.

Võim ei ole sotsiaalne väljamõeldis. See on osa inimese olemusest, mitte mingilgi moel ebaharilikum ega keerulisem kui armukadedus, armastus või kiindumus. Me võime keelata ära romantilised suhted töökohas, ent armastus õilmitseb seal ikkagi. Niisamuti saame keelata ära hierarhiad või jõustada käitumiskoodeksid, kuid võimuvõitlus lobbab ikkagi. Võim on inimestevaheline ja psühholoogiline jõud, mis tungib igasugusesse suhtlusesse, alustades juhatuseruumidest ja lõpetades magamistubadega.

Võim ei ole hea ega halb; võim on energia, inimeses peituv tung kujundada maailma, mõjutada teisi ja jätta maha oma märk. Me vajame võimu. Võimu kasutama õppimine võib olla keeruline, kuid selle omamine on väga tähtis. Võim sünnitab ja võim loob. Kui inimestel on tööl rohkem võimu, tunnevad nad, et on rohkem kaasatud; nad on loovamad ja innukamad. Kui kodanikel on rohkem võimu, suudavad nad oma jõu koondada ja viia ellu laialatuslikke ühiskondlikke muutusi, kukutada isegi despootlikke juhte. Võim muudab lapsevanemate tegevuse tõhusamaks, õpetajate töö imelisemaks ja õpilaste saavutused paremaks. See aitab meil teha koostööd oponentidega, et ületada erimeelsuste tekitatavad lõhed ja leida lahendused meie keerulisimatele probleemidele. Võim – see on sotsiaalse teadlikkuse suurendamine, kiusajatele vastu astumine, rõhutute eest seismine, kodaniku- ja inimõiguste eest võitlemine ja nende kaitsmine. See on ülitähtis selleks, et töökohal valitseks õiglus, et meeskonnad oleksid edukad ja et keskkonnad oleksid uuenduslikud.

Me vajame võimu, et isiksusena areneda. Vajame seda selleks, et tunda end sisemiselt piisavalt võimsana ja leida sõpru, saada läbi keeruliste isiksustega, lahendada konflikte ja ravida suhtehaavu. See on meie sisemine võimutunne, millest otsime abi, kui meie elus on mõni tragöödia. Me võime ju küll töökoha saada tänu oma kvalifikatsioonile või perekonnanimele, kuid töökohta aitab meil hoida ja tööl aitab meil edu saavutada ikka meie sisemine võim.

Võim on jõud, mida vajame selleks, et elada oma elu täiel rinnal, loovalt ja kirglikult. See võimaldab meil tagasilöökidest õppida, mitte kaotada lootust pärast lüüasaamist ning leida tasakaalu siis, kui elu on meile andnud raske hoobi. Me kasutame võimu iga päev, et teha valikuid – alustades igavast valikust „Kas munad või kaerahelbepuder?“ ja lõpetades tööd, elukaaslast ja pikaajalisi eesmärke puudutavate elu muutvate otsustega. Tõepoolest, me kasutame võimu selleks, et ennast motiveerida, püstitada eesmärgid ja sundida end nende eesmärkide poole liikuma. Võim, kui seda kasutatakse hästi – võib olla enesearmastuse akt; oskus oma autoriteeti ja võimu hallata on vajalik eeltingimus selleks, et isiksusena areneda.

Kellele see raamat on mõeldud?

Ed Viesturs on üks maailma parimaid alpiniste. Ta on suutnud vallutada maailma kõiki neliteist 8000 meetri kõrgust mäetippu ning teinud seda kokku 21 korral, ilma et oleks kasutanud hapnikuvarusid, sealhulgas on ta seitsmel korral tõusnud ka Džomolungma tippu.

Viesturs ei nimeta Džomolungma otsa ronimist tippu tõusmiseks, nagu paljud alpinistid seda teevad. Tema ütleb selle kohta edasi-tagasireis. Tema moto on: „Tippu jõudmine on valik. Alla tagasi jõudmine on kohustuslik.“