toimetaja Viivika Rõuk
tel 667 0111
toimetajad@aripaev.ee

MÕJUVÕIM

Kuidas juht firma tulemusi nõrgestab

Firmale on väga kulukas, kui juht kasutab oma mõjuvõimu halvasti – väheneb töötajate motivatsioon, tekib läbipõlemise oht, suureneb kaadri voolavus, kahanevad tootlikkus ja majandustulemused.

VIKTORIA SAAT
MA, Dipl PW psühholoog ja DPI® coach
Äripäeva TEABEKESKUS

Juhi oskusest mõjuvõimu kasutada sõltuvad organisatsiooni kultuur ja moraal, töötajate pühendumine ja tulemuslikkus.

Mõjuvõimu kasutatakse halvasti kahel moel. Esimene on mõjuvõimu vähene kasutamine, mis on tihti tingitud ebakindlusest ja hirmust võimu kuritarvitada – see on omane näiteks algajale juhile, spetsialistist välja kasvanud juhile.

Teine on võimu kuritarvitamine ehk võimutsemine, mille põhjus on enamasti mitteteadlikkus või vajadus võimupositsiooni kindlustada.

Oskamatu juht paneb töötajad kaeblema

Mille üle töötajad kõige sagedamini kaebavad? Mõni näide: mürgine õhkkond, igavad koosolekud, ühe töötaja eelistamine teisele, alluvate mikrojuhtimine, tunnustuse puudumine, ebamääraselt püstitatud eesmärgid ja tähtajad, juhtkonna võitlus konfliktide ja pingetega jne. Kõigi nende sümptomite taga on üks põhjus – mõjuvõimu ebaefektiivne kasutamine. Näiteks mikrojuhtimine pärsib töötajate loovust, puudulik tagasiside andmise oskus vähendab tootlikkust.

Kuidas juhid mõjuvõimu kuritarvitavad? Üks viis ongi alluvate mikrojuhtimine – liigne kontroll, sekkumine, usaldamatus, mis vähendab töötajate soovi panustada. See pärsib algatusvõimet ja loovust, vähendab motivatsiooni.

Tasub teada, et juht, kes kasutab võimu, kaotab oma mõjuvõimu. Juhi roll eeldab enesekindlust ja eneseusku. Selleks, et saada meeskonnalt luba juhtida, on oluline eelkõige anda luba iseendale ja siis see meeskonnalt välja teenida. Selle eeldus on isiklikud omadused ja suhtlemisoskus.

Mõjuvõimu kuritarvitamine on ka konfliktide, raskete vestluste vältimine, otsuste edasilükkamine – võimu mittepiisav kasutamine on sama ohtlik kui võimu kuritarvitamine. Juhid, kes ei täida oma rolli sajaprotsendiliselt, ei julge tegeleda probleemidega, lükkavad otsustamist edasi. Nad ei ole sihikindlad ega nõudlikud eesmärkide ja tähtaegade püstitamisel, ei oska anda või küsida konkreetseid lubadusi ja nendest kinni pidada, ei nõua alluvatelt aruandmist. See tekitab töötajates üksküksust ning vähendab nende tööpanust.

Mõjuvõimu kuritarvitavad juhid, kes ei tule toime stressiga, tõstavad häält, kiusavad, ähvardavad, süüdistavad teisi, kritiseerivad ja häbistavad alluvaid teiste ees.

Tasub meeles pidada, et mõjuvõimu dünaamikast lähtuvalt peab juht tagasiside saamiseks ise seda töötajatelt küsima. Juhi emotsionaalne reaktsioon tagasisidele ja ka sellele järgnevad sammud loovad tagasiside andmise kultuuri organisatsioonis. Juht, kes ei tunne end psühholoogiliselt kindlalt, ei julge olla tagasisidele avatud.

Mõjuvõimu kuritarvitamine on ka alluvate eelistamine. Onupojapoliitika mõrgitab õhkkonda ning tekitab jõuetuse ja ebaõigluse tunde. Lisaks ei sobi juhile kuulujuttude levitamine, tagarääkimine – nn koalitsioonide moodustamine, konfliktide kaudne tekitamine eesmärgiga säilitada võimu.

Rollist tulenev mõjuvõim on habras

Juhi roll eeldab juhilt eneseteadlikkust. Positsioonist tulenev mõjuvõim on habras ja ainult sellele ei saa toetuda. Juhi roll, selle õigused, erialased teadmised ja kogemused on eelduseks, kuid juht ei saa neid täies mahus kasutada, kui kahtleb endas ja oma psühholoogilises õiguses juhtida, kui ta ei tunne ennast piisavalt enesekindlalt ning toetub ainult rolliga kaasnevale mõjuvõimule.

Kollist tulenevat mõjuvõimu kasutab inimene paremini, kui tal on tugev isiklik mõjuvõimu tunne. Juhti on oluline toetada isikliku mõjuvõimu ja eneseteadlikkuse arendamisel.

Isikliku mõjuvõimu komponendid on isiklik efektiivsus (enesekindlus ja sihikindlus, suutlikkus avaldada mõju ning saavutada eesmärke), võime reflekteerida, ennast analüüsida (võime olla avatud otsesele ja kaudsele tagasisidele eesmärgiga luua seoseid, mõista põhjuseid ning areneda) ja vastupidavus (võime kogemusest õppida, riskida, teha vigu, saadud kogemusi integreerida ja uuesti proovida).

▲ Alluvate mikrojuhtimine vähendab töötajate soovi panustada. FOTO: SHUTTERSTOCK

PANE TÄHELE

Kuidas hinnata juhi toimetulekut?

Test Diamond Power Index (DPI) aitab organisatsioonidel parandada juhtimiskvaliteeti, tuues välja kriitilised kohad juhi mõjuvõimu kasutamisel. DPI abil valmivad mõjuvõimu profiil ja põhjalik kokkuvõte juhi tugevustest, väljakutsetest ja arenguvõimalustest, mis on seotud mõjuvõimu kasutamisega.

DPI mõjuvõimu profiili komponendid: eneseanalüüs, mida juht teeb ise; tagasiside kolleegidelt, juhtidelt, alluvatelt, omanikelt; tulemused ja arengusoovitused nii juhile kui ka tema arengunõustajale.

Uuri lähemalt **www.diamond-leadership.com**

TASUB TEADA

Mõjuvõimu kolm liiki

1. **Sotsiaalne** (vanus, sugu, haridus, tervislik seisund, välimus, rahvus, majanduslik seis, keeleoskus, kuuluvus jne)
2. **Isiklik ehk psühholoogiline** - mitteformaalne mõjuvõim (enesekindlus, eneseteadlikkus, suhtlemisoskus, kõrge stressitaluvus, vastupidavus, eneserefleksioonimise võime, emotsionaalne ja sotsiaalne intelligentsus).
3. **Rollist või ametipositsioonist tulenev** - formaalne mõjuvõim (teadmised, oskused, positsioon ning sellega kaasnevad õigused ja vabadus).

Kui kaks esimest kõrvad inimesega kaasas ja neile võib igas olukorras toetuda, siis kolmas on nõrk ja muutlik - selle mõjuga. Mida rohkem meie enesetunne ja enesekindlus sõltuvad positsioonist tulenevast mõjuvõimust, seda rohkem kipume seda kasutama ja isegi kuritarvitama, et ümbruskonda mõjutada ja ennast paremini tunda.

MIS ON MIS

Juhi teabevara

Tutvustame uusi juhtimisteoreetilisi ning jagame teiste juhtide kogemusi, eraldi peatükid on pühendatud juhi iseksusele ja arengule spetsiaalsetel juhiks. Autorid on juhtimis- ja psühholoogiaväljakonna tunnustatud koolitajad ning pikaajalise kogemusega juhid.

Teabevara valmib koostöös koolitus- ja konsultatsioonifirmaga Meta-Profit, peatoimetaja on sama ettevõtte pikaajalise kogemusega keskastmejuht ja projektijuht Anneli Varjun.

Aastatellsentsiga saate:

ligipääsu igal kuul uuenevale teabevarale

kasutada e-nõuandekeskust

ilsavõimalusena paberväljaande ja selle täienduses korda kvartalis

e-uudiskirja Õigusuudised kurme korda aastas

Vaata ka:
Äripäeva raamatukukku raam
"Võim. Kasutaja käsiraa

Autor: Julie Diamond

Ilmumisaeg: 20.04.20

Kuidas sõbralik Sam võimu kuritarvitab

Võimu võivad kuritarvitada ka head ja sõbralikud inimesed, selgitab Diamond Power Index testi looja Julie Diamond. Ta selgitab väldet Sami näitega.

Sam on asutuse juht. Alluvad kirjeldavad teda kui hoolivat inimest, kelle juurde on lihtne oma murega minna. Tagasisidekõsitluses hinnati teda [illegible] jõustavat ülemot-

leemid ajajuhtimisega – ta ei vasta kirjadele, hilineb tihti, tühistab kohtumised viimasel hetkel ega teata sellest õigel ajal assistendile. Ta võib reedel tööpäeva lõpus panna dokumendi alluva lauale ja armsa naeratusega paluda: "Lihtsalt viska pilk peale ja saada enne äraminekut ära". Ta nimetab käskusid teenetteks, edastades neid sõbralikult ja kergelt. Teeneid tehakse sõpradele, teenetest võib loobuda, [illegible] loobuda juhi

ei muuda see fakti, et palve tuleb ülemuselt ja alluv ei saa keelduda. Alluvatel tekib lõksus olemise tunne – juhi esitatud palvele on raske ära öelda, isegi kui palve täitmine sunnib reede õhtut ohverdama. Sedasi kuritarvitab juht nii oma psühhoologilist võimu – kõrgelt arenenud sotsiaalset ja emotsionaalset intelligentsust, oskust sõbralikult läheneda – kui ka positsioonist tulenevat võimu – paneb alluvaid vastutama ja tegelema temaga tegemata tööga. Tulemuseks [illegible] alluvate passiivne vastupa- [illegible] jõuetuse tun-

Positsioon teeb upsakaks

Uuringud näitavad, et kõrgel positsioonil oleval inimesel suureneb egotsentrilisus ehk endale keskendumine.

Kõrgel positsioonil inimesel suureneb enesekindlus ja vähenevad kahtlused, ta muutub vabamaks ja julgemaks, hakkab uskuma oma ideedesse – sellega suureneb ka loovus. Samas muutub käitumine impulsiivseks, riskialtiks; teiste arvamus huvitab vähem. Väheneb aju omadus peegeldada keskkonda ja muuta vastavalt sellele käitumist, väheneb empaatiavõime.

See, kui mõjuvõimsana paistame teistele, ei tarvitse lange- [illegible] kui mõjuka-

na ennast tegelikult tunneme. Mõnikord ei pruugi me teadvustada, et mõjume teistele hirmutavalt või käitume teisi alandavalt. Meie käitumise mõju saavad hinnata ümbritsevad inimesed, keda meie positsioon mõjutab. Nende tagasiside on väärtuslik, kuid ei tohi unustada, et mõjuvõimu olemasolu ise on tagasiside saamisel suureks takistuseks.

Selleks, et arendada mõjuvõimu intelligentsusega seotud juhtimiskompetentsi, tuleb juhil mõista, kuidas tema kui juhi käitumist kogevad tema alluvad, kolleegid, koostööpartnerid jt.