



**Alexandre Havard: "Juhtimise puhul pole tähtis, mida sa teed, vaid milline iseloom sul on."**

# Vabadus ja voo- rusepõhine juhtimine

R a i v o J u u r a k

**Intervjuu Euroopa Juhtimise Arendamise Keskuse juhataja Alexandre Havardiga, kes analüüsib vabaduse ja sõltuvuse ühtsuse küsimusi.**

**Härra Havard, enamasti peab õpilane koolis tegema seda, mis kästud, nagu kästud, kui kästud jne. Kuidas jääb siis vabadusega?**

"Ma ei näe vabaduse ning suunamise vahel vastuolu. Vastupidi – just tänu suunamisele saabki õpilane vabaks, hakkab vabaduse olemust tajuma ja mõistma. Laps ei ole vaba, ta alles valmistub vabaks saama.

Ka täiskasvanu pole täiesti vaba, vaid alati kellestki või millestki mõjutatud ja sõltuv: oma vanematest, sõpradest, televisioonist, raamatutest, raadiost, filmidest. Inimesed on loomult ühiskondlikud. Absoluutset vabadust ehk "absoluutset sõltumatust teistest" ei ole olemas.

"Kui suudaksime kujutleda inimest absoluutses vabaduses," kirjutas vene

filmirežissöör Andrei Tarkovski, "siis näeks ta välja nagu kala, kes on võetud ookeani põhjast ja pandud kohta, kus pole vett..." Kes taotleb absoluutset vabadust, see hävitab enda, mõistab enast surma.

Vabadus ei tähenda seega enda vabastamist mis tahes mõjudest ja juhtnõõridest, vaid otsustamist, kelle poolt ja mis küsimuses tahetakse olla mõjutatud ja juhitud, kelle tingimustest tahetakse olla sõltuv. Õpetajad ja koolijuhid teavad seda baastõde enda elukogemuse põhjal. Ühel hetkel valisid nad oma elus vabatahtlikult ja teadlikult koolitöö, sest mõistsid teistest paremini inimliku suunamise ja orienteerimise tähtsust.

Kui mind oleksid suunanud lapsepõlves ja nooruses ainult televisioon ja

filmid või näiteks vastutustundetud vanemad, rumalad koolikaaslased, kes ei anna kellelegi mõistlikku nõu ega eeskujut, oleksin ma vaevalt hakanud mõistma inimliku suunamise tähendust või saanud aru, kui palju on mõjutamise puudumine kahjustanud minu iseloomu."

**Kuidas siiski selgitada õpilastele, et vabadus tähendab sõltumist?**

"Õpilastele võib öelda, et vaba on see, kes suudab saavutada head. Põhiline küsimus pole "millest", vaid "mille jaoks" ollakse vaba. Stalin tegi, mis tahtis, kuid ei olnud vaba, vaid oma kõige madalamate kirgede, vihkamise, kättemaksu ja kadeduse ori. Paljud õpilased on samuti oma halbade omaduste, näiteks laiskuse, edevuse, ohjeldamatuse, väikluse, arguse jms orjad.

Tegelikult tähendab vabadus mõistust, südant ja tahtet. Neid kolme samaaegselt. Esiteks pead sa oskama hea ja kurja vahel vahet teha (mõistus). Teiseks pead ihkama head (süda). Kolmandaks pead suutma teha head (tahe).

Me peame noortele ikka ja jälle selgitama, et vabadus pahandust teha pole üldse vabadus. Prantsuse keeles on kaks sarnase kõlaga sõna: *liberté* ja *libertinage*. Viimane neist on vabaduse vastand, tähendades ohjeldamatust, kombelõtvust.

Me ei pea lähtuma vabaduse käsitlemisel õpilaste arusaamadest, sest need on alles ebaküpsed ja ebaküpsus käib lapsepõlve juurde, vastasel juhul poleks vaja koolis käiagi. Vabaduse olemuse avastavad nad siis, kui hakkavad teadlikult midagi head tegema.

Õpetajatena saame toetada õpilaste selliste iseloomujoonte kujunemist, mis aitavad neil tulevikus vabaks saada: suuremeelsus, tagasihoidlikkus, julgus, tasakaalukus, enesekontroll, õiglus, siirus, lihtsus, rõõmsameelsus, tõearmastus, tänulikkus, empaatia, armastus, halastus. Kuid õpetaja peab arendama neid iseloomujooni ka iseendal. Me õpetame ju eeskujut, mitte ainult sõnadega. Õpilane, kes tahab saada terviklikuks inimeseks, järgneb vooruslikule õpetajale endastmõistetavalt, sest vooruslikkus tõmbab kaasa.

See käsitlus vabadusest ei ole minu subjektiivne arusaam. Sel viisil on inimesed – kreeklased, roomlased, hiinlased jt – mõistnud vabadust ja kasvatust juba kolme tuhande aasta vältel. Paljusid tollastest ideedest on viimase kolmesaja aasta jooksul Euroopas ja USA-s edasi arendatud ning jõutud vägagi põnevate seisukohtadeni (eriti Jean Jacques Rousseau, kes hülgas omaenda lapsed), kuid taolised ideed ei ole kestnud kaua, sest inimloomus tuletub ennast ise meelde.”

### **Kust läheb vabaduse ja manipuleerimise piir?**

“Kui oma õpilasi ja lapsi ei armastata, võib manipuleerimist kergesti ette tulla. Sa manipuleerid oma õpilastega, kui kasutad oma eesmärkide, ka positiivsete ja õilsate eesmärkide (panna õpilasi paremini õppima) saavutamiseks valesid vahendeid. Kasvatuses eesmärk abinõusid ei pühitse. Peame olema õpi-

laste suhtes nõudlikud, aga mitte nagu kindralid sõduritega, vaid pigem kui armastavad ja vastutustundlikud lapsevanemad.

Kui sa armastad, siis sa ei manipuleeri, isegi kui oled nõudlik ja esitad väljakutseid. Õpilased vajavad oma elus juhtimist ja distsipliini, nad vajavad meid kui vooruslikke eeskujusid – selleta on neil väga raske elus suunda valida.

Lapsevanemad ja õpetajad võivad olla nõudlikud, sest nemad näevad oma laste vajadusi neist endist paremini ja teavad, missugused kohustused laiendavad nende laste vabaduse piire. Vahel räägitakse, et eriti poistele on näiteks klaveritunnid tõeline karistus, nendega manipuleerimine ja vägivald, sest teised poisid mängivad samal ajal jalgpalli. Mulle oleks küll meeldinud, kui mind oleks klaveritundidega karistatud. Sel juhul oleks mul praegu vabadus mängida Rahmaninovi ja ma ei peaks piirduma ainult biitlitega.”

### **Iga kogenud õpetaja kasutab teatud “psühholoogilisi nippe”: kiidab avalikult ja laidab nelja silma all, mõjutab õpilasi nende varjatud liidri kaudu jne. Kas see pole manipuleerimine?**

“On hea, kui õpetajad tunnevad rühmapsühholoogiat. See võimaldab inimesi paremini aidata, nende saavutuste üle suurt rõõmu tunda ning lõppkokkuvõttes neist rohkem lugu pidada. Aga ma kordan: kui “psühholoogilisi nippe” kasutatakse ainult selleks, et inimesi ennast armastama ja oma sõna kuulama panna, siis alandatakse nii ennast kui ka teisi ning juhtimisest ei tule midagi välja, sest inimesed avastavad manipuleerimise varem või hiljem. Sel juhul kaotab juht usalduse, kuid usaldus on igasuguse juhtimise alus.

Ma rõhutaksin seda, et juhtimise puhul ei ole tähtis, missuguseid võtteid (nippe) õpetaja kasutab, sest juhtimise nurgakivi on õpetaja isiksus. Juhitakse iseloomuga, toonitab Warren Bennis oma raamatus “Juhtimist õppides”. Kui juht (õpetaja) on suurepärase iseloomuga, siis ei muutu ükski mõjutamisvõtte tema käes manipuleerimiseks.”

### **Kuidas on iseloom seotud temperamendiga?**

“Iseloom tähendab tööd – inimene kujundab oma iseloomu päevast päeva

praktilises tegevuses. Iseloom tähendab ka vabadust, sest teatud eluhetkest alates otsustab inimene ise ja vabatahtlikult, missugused iseloomujooned ta endal välja arendab.

Juhil on ka temperament, mis on talle bioloogiliselt kaasa antud ja mida ei saa muuta. Kuid juht ei pea olema oma temperamendilt tingimata sangviinik, nagu vahel väidetakse. Ükski temperamenditüüp ei ole juhiks saamisel takistuseks, sest juhi edu määrab tema iseloom, mitte temperament. Kellel on piisavalt mõistust, südant ja tahtet, see saab juhiks. Näiteks arglikust Robert Schumanist sai tänu oma tugevale iseloomule suur poliitik, Euroopa Liidu asutaja – “Euroopa isa”, nagu teda kutsuma hakati. Ületamatu takistus juhiks saamisel on nõrk iseloom, mitte temperament, takistuseks on moraalse energia vähesus, vabaduse nappus.

Iseloom on väga suurel määral iseenda teha. Seetõttu on ühe ja sama perekonna lastel tihti erinevad iseloomud. Näiteks USA presidendil Ronald Reaganil oli vähe ühist oma kaks aastat vana venna Neiliga. Neil otsustas sarnaneda oma isaga, kes oli joodik ja küünik, Ronald aga võttis eeskujuks ema, kes oli idealist ja alati kaine. Need kaks venda kasutasid vabadust valida oma tee erinevalt. Muidugi – alati on oma mõju ka geenidel, suhtel perekonnas ja koolis jm, kuid õpetaja peab rõhutama õpilastele ikkagi eelkõige igaühe isikliku vastutust. Vastutustundlikkus on üks olulisemaid voorusi üldse, sealhulgas ka juhiks, näiteks õpetajaks saamisel.

Stephen Covey on öelnud, et deterministlik paradigma, mille järgi inimese saatus on ette määratud, käib loomade – rottide, ahvide, tuvide, koerte – ning neurootiliste ja psühhootiliste inimeste kohta. Tegelikult saab inimene alati, kas või koonduslaagriski, mingil määral ise valida võimaluste vahel ning kujundada sellega oma iseloomu ja saatust.”

### **Miks te hakkasite õpetama vooruspõhist juhtimist?**

“Sest Euroopas, USA-s ja kogu maailmas on vaja tõsta juhtide moraali. Minu tähelepanekute järgi on see väga paljude inimeste ootus. Tänapäevaste juhtimiskoolituse probleem on, et sageli ei õpetatagi juhtimist, vaid manipuleerimise tehnikaid: kuidas panna inimesi oma

tööandjat armastama, kuidas tekitada suuremat huvi töö tulemuste vastu jne. Nad nimetavad seda juhtimiseks, kuid see on manipuleerimine. Mõned seminarid, kus õpetatakse oma töötajaid ja kliente psühholoogiliselt manipuleerima, on muide üsna populaarsed. Minu meelest ei ole nende kursuste imetlejate psüühika korras. Nad õpivad seal ju manipuleerimist, mis on brutaalselt autoritaarne lähenemisviis, puhas vägivald.

Mõned teised juhtimiskoolituse korraldajad usuvad aga, et juhiks sünnitakse, ja nad otsivad sünnipäraseid juhte, ehkki ammu on leidnud kinnitust seisukoht: juhiks ei sünnita, vaid kasvatakse harjutades.

Nii ma leidsingi, et minu kodanikukohus on töötada manipuleerimise ja n-õ biologismi tendentsidele vastu, ja ma asutasin Euroopa Juhtimise Arendamise Keskuse. Olen õpetanud voo- ruspõhist juhtimist juba neli aastat, põhiliselt bakalaureuseastme üliõpilastele ja ettevõtjatele, aga ka koolijuhtidele ja -õpetajatele, eelkõige Eestis ja Lätis. Õpetajatele juhi voo- rusalikkuse rõhutamise meeldib, nad peavad ECLD kursusi endale ja ühiskonnale äärmiselt kasulikuks.

**Vooruspõhine juhtimine – see kõlab tänapäeva materialistlikus maailmas mõnevõrra romantiliselt, sentimentaalselt, ebarealistlikult...**

“Inimesel on mõistus, süda ja tahe. Voo- rusalikkuse juured on mõistuses ja seega pole voo- ruspõhise juhtimise puhul sentimentalismile kohta. Voo- rusalikkuse juured on ka südames, väärtushoiakutes, seega pole kohta ka voluntarismile. Aga tõsi, voo- ruspõhises juhtimises on tõesti teatavat romantilisust, kuid inimesed, kelles pole romantikat, on igavad, nad on nagu masinad, ei suuda teisi inspireerida ega suunata.

Tean paljusid õpetajaid, kes toetuvad meie “materiaalses maailmas” just voo- rusalikkusele. Nad on suurepärased õpetajad, õpilased armastavad neid. Näiteks mu sõber Chema Camean, kes on Tallinna Vanalinna Hariduskolleegeiumi õpetaja. Õpilased tunnevad, et ta on nende juht. Ta lausa kiirgab energiat, tal on suur soov lapsi aidata ja suurepärane missioonitunne. Ja ta aitab neid tõesti väga palju.

Tänavu sügisel ilmub mul New Yorgis

raamat “Vooruspõhine juhtimine”, mis tõlgitakse eesti keelde 2007. aastal. Sealt saab voo- ruspõhise juhtimise olemusest põhjaliku ülevaate.”

**Mis siis vanal heal autoritaarsel juhtimisel viga on?**

“Diktaatorlikult juhtides ei valmistata ette tulevase juhte, ei looda oma organisatsioonile järelkasvu. Keegi ei õpi ega harjuta sellises organisatsioonis juhiks olemist ja sellisel organisatsioonil ei ole tulevikku. Diktaatorlikku juhtimist võib kasutada ainult ekstreemsetes olukordades ja lühiajaliselt, siis kui inimesed organisatsioonis või riigis mõistavad selle möödapääsmatust.

Et tugevat organisatsiooni üles ehitada, on vaja olla voo- rusalik. Pahedele ja manipulatsioonile ei saa ehitada midagi püsivat. Usaldus, ma kordan, tuleb voo- rusalikkusest: tasakaalukusest, julgusest, õiglusest. Pole raske manipuleerida kord või kaks, aga seda ei saa teha iga päev. Inimesed saavad tõe teada väga ruttu.”

**Kuidas saab õpetaja (koolijuht) juhtida voo- rusalikult, kui teda ennast juhatakse autoritaarselt?**

“Selgitades kaasamise ja koostöö eeliseid. Ma soovitan ka toetuda üha rohkem lapsevanematele, kes on loodusseaduse järgi oma laste esmasel kasvatajad. Selles mõttes on lapsevanemate ühendused väga tähtsad. Kui need on nõrgad, lähevad kasvatus ja haridus riigi kätte ning autoritaarne juhtimine on üsna tõenäoline. Lapsed tajuvad kohe, kui lapsevanemaid pole piisavalt kaasatud, nad hakkavad kurtma kooliväsimust, -tühimust, -igavust. Suur vend ei suuda emmet ja issit asendada.”

**Mis on kaasamine?**

“Kaasates juht pigem tõmbab kui lükab, pigem õpetab kui käsib. Selline juhtimine pole oma jõu kasutamine (*exercise of power*), vaid teistega võimu jagamine (*empowerment of others*). Kaasavad juhid seavad oma meeskonnale kõrgeid nõudmisi, kuid eesmärgid saavutatakse pigem hoolivuse kui karmusega.

Kaasamine koolis tähendab, et õpetaja usub oma õpilaste loomulikkusse ja tegutseb vastavalt. Tänu kaasamisele tunnevad õpilased inimlikku sidet õpetajaga, neil kujuneb meie-tunne, õppimine saab mõtte.

Kaasamine loob tingimused, kus li- saks juhile endale paljud teised ka juhivad, tahavad juhtida ja pälvivad selle eest tunnustust. Mida rohkem juhtimiskeskusi organisatsioonis on, seda tugevamaks see kujuneb.

Kaasamise vastand on käsuta- ja- kontrolli-mentaliteet. Kõrk juht mõtleb, et teeb kõike teistest paremini, ta ei delegeeri oma võimu kellelegi edasi, sekkub põhjusega teiste töösse. Selline juhtimine pole mitte ainult ebaefektiivne, vaid ka kahjustab kõike, mis on organisatsioonis head: energilised ja loomingu- lisemad inimesed lahkuvad, keskpä- rased jäävad ning töötavad usu ja entusiasmiga.

On väidetud, et mehed saavad ka- samisega halvemini hakkama kui naised. Ei saa eitada, et mehed kalduvad pigem karmuse, naised aga pigem hoolimise poole. Kuid kordan: juhtimine on iseloomu, mitte temperamendi või soo- spetsiifiline küsimus. Juhtimine on eel- kõige mõistuse, südame ja tahte küsi- mus.”

**Kas voo- ruspõhine juhtimine on demokraatlik?**

“Juhtimine tähendab kaasamist (*inclusion*), mitte hääletamist (*democracy*). Klassiruumis tähendab kaasamine, et õpilastel on samuti sõnaõigus ja nende kaalutlusi võetakse arvesse. Samas ei ole neil hääleõigust. Ainult otsustajatel on hääleõigus, nõukogu liikmetel näi- teks, kuna nemad vastutavad.

Äriorganisatsioonides ja koolis, eriti nooremates klassides, demokraatia ei tööta. Me ei saa teha alles asjatundmata- tust õpilastest otsustajaid. Aga kaasa- mist saab koolis alati rakendada. Õpi- laste asjasse pühendumine sunnib neid kõike põhjalikult läbi mõtlema, põhjen- dama, järeldusi tegema. See on hea ettevalmistus edaspidises elus tõsiste otsuste tegemiseks.”

**Eestis on väidetud, et õpetaja on teenindaja...**

“Üks asi on olla teenindaja, teine asi ori. Koolis tähendab teenindamine nõudlikkust, kõrgeid eesmärgi, hoolimist, väljakutseid iseendale ja teistele jne. Voo- rusalik õpetaja teab, et teisi teenides ja aidates muutub ta ise inimese- na paremaks. Teenimine ei alanda teda, vaid muudab väarikamaks ja aitab leida õnne.

Õpetaja on hea teenija, kui ta on nõudlik nii enese kui oma õpilaste suhtes. Kui ta esitab väljakutseid endale ja teistele, kui temas on moraalselt suurust.”

## Kuidas saab õpetajast vooruslik juht?

“See algab missioonitundest ja tugevast tahtmisest aidata inimestel paremaks saada. Vooruslik õpetaja loeb Aristotelese “Eetikat”, saab loetust aru, võtab selle omaks, arutab kolleegidega oma avastusi.

Muidugi on ka nartsissistlikke ja hedonistlikke noori, keda näiliselt ei saagi aidata. Aga taoliste puhul ei tohi unustada, et paljud neist ei teagi, et on ka teistsugune, parem elu. Õpetaja näitab neile seda. Ta loob oma õpilastele võimaluse otsustada, missuguse elu nad valivad. Paljud noored ei otsusta midagi ise, vaid järgnevad grupile. Õpetaja ülesanne on teha sellistele õpilastele paeluvaks “raske tee”, mis viib tõelisse ellu ja vabadusse.

Igäühest ei saa teadlast, poeti, kunstnikku, kuid igäüks saab omandada ja arendada oma voorusi. Selles mõttes pole juhtimine kellegi puhul välistatud, igäühest, kes väga tahab, võib saada näiteks hea õpetaja.

Õpetaja töö on ilmselt kõige tähtsam töö igas ühiskonnas. Me ei tohi anda seda tööd igäühele. Ainult rahva parimad esindajad võivad õpetada ja riik peab maksma neile head palka.”

## Kui palju peaks olema õpetaja-koolituses juhtimiskoolitust?

“Üks seminar aastas kindlasti. Eesmärk ei peaks olema mitte niivõrd uue õppimine, kuivõrd vana uuesti läbi mõtlemine. Juttu võiks olla püüdlemisest suurte eesmärkide poole ja tagasihoidlikkusest kui aitamise ambitsioonist, tervest mõistusest ja tahtest, julgusest ja enesekontrollist, juhtimisest ja eneseteostusest, juhi moraalsest profiilist jms. Lähemalt saab vooruspõhise juhtimise programmiga tutvuda aadressil [www.ecl.org](http://www.ecl.org).

Seminaride peamine idee peaks olema, et juhiks ei sünnita, vaid saadakse harjutades. Me oleme see, mida päevast päeva teeme.”

## Kes on vooruspõhise juhtimise kontseptsiooni vastu?

“Need, kelle arvates tuleb inimesi kohelda nagu asju või loomi. Nad näe-

vad inimestes iseennast: väikesi koletsi. Sellistele inimestele ei tohi kunagi võimu anda, sest nad annavad kõigele oma näo.

Tegelikult on vaid vähesed vooruspõhise juhtimise kontseptsiooni vastu. Et juhtimine on iseloom ja iseloom on vooruslikkus praktikas, sellele vastu ei vaielda. Ega see olegi mingi uudis, juba vanad kreeklased teadsid seda suurepäraselt.

Me ei tohi anda haridust nende kätte, kes tahavad muuta *homo sapiens*'i *homo technicus*'eks või *homo consumer*'iks. Peame endale selgelt teadvustama, et kui oleme lihtsalt masinad, siis valime masinate tee ning oleme ise õnnetus ja teeme teisi õnnetuks. Kui aga oleme vooruslikud, siis valime vooruslikkuse ja vabaduse tee, millest on kõigil ainult rõõmu.”

\*

*Alexandre Havard on lõpetanud Pariisis Descartes'i ülikooli õigusteaduskonnas (1986) ja töötanud seejärel Strasbourgis rahvusvahelise majandusõiguse alal. Ta on Navarra Ülikooli ärikolledži (IESE) vilistlane. Havard on kirjutanud artikleid ja raamatuid vooruspõhise juhtimisest, sotsiaalsest eetikast ja Euroopa probleemidest. 1999. aastal asutas ta Euroopa Juhtimise Arendamise Keskuse (ECLD), kus on ennast täiendanud riigiametnikud, koolitajad, üliõpilased jt. Õpe on toimunud inglise, prantsuse, vene, soome ja hispaania keeles ning väga erinevates maades.*

## Mõtteid vabadusest

◆ *Vabadus on lihtsalt paremini valgustatud kaos.*

Alan Dean Foster

◆ *Vabal maal on ohutu olla ebapopulaarne.*

Adlai E. Stevenson Jr.

◆ *Vabadus on tuhande astmega trepp. Ja lifti ei saa kasutada.*

Hans Kasper

◆ *Vabadus on mikroskoopiliste mittevabaduste summa.*

Peter Hille

◆ *Vabadus on sundus, mida me ei taju sundusena.*

Karl Heinrich Waggerl

◆ *Vabadus tähendab vastutust. Sellepärast paljud teda kardavadki.*

George Bernard Shaw

◆ *Kes armastab vabadust, armastab teisi. Kes armastab võimu, armastab iseennast.*

William Hazlitt

◆ *Kõik, mis on tõeliselt suur ja inspireeriv, on loodud inimeste poolt, kes on saanud töötada vabaduses.*

Albert Einstein

◆ *Ainult haritud inimesed on vabad.*

Epictetus

◆ *Kuni on riik, seni ei saa vabadust olla. Kui on vabadus, siis pole riiki.*

Lenin

◆ *Ainus tee tõelisse vabadusse on iseenda tundmine.*

Patricia Sampson

◆ *Ängistus on vabaduse peapööritus.*

Soren Kierkegaard

◆ *Ainus tõeline vangla on hirm ja ainus tõeline vabadus on vabadus hirmust.*

Aung San Suu Kyi

◆ *Vabadus on puhas südametunnistus.*

Periander

◆ *Vabadus pole muud kui võimalus saada paremaks.*

Albert Camus

◆ *Meil on vabadus valida töö ja nälja vahel.*

Samuel Johnson

◆ *Orjal pole vabadust isegi õigete asjade tegemiseks.*

Mahatma Gandhi

◆ *Inimesele tuleb anda ka sõnakuulelikkuse vabadus.*

Ludwig Marcuse

◆ *Pole tähtis, kellenä inimene sünnib. Tähtis on, kelleks ta tahab saada.*

Joanne Kathleen Rowling