

AJATEENIJATEST JUHTIDE HOIAKUTE KUJUNDAMINE

Marko Pungar



Nüüdisaegsetest konfliktidest on näha, et üha suurem tähtsus on väikeüksustel, mis eeldab ka vastutusrikkamat rolli nende üksuste ülemailt¹. Eesti reservväes on väikeüksuste (jagu, meeskond, rühm) ülemate roll seda keerulisem, et nad peavad tööle panema üksuse, mille viimasest väljaõppest on möödunud aastaid. Lisaks muutub ajapikku reservis olevate üksuste koosseis, kuna teenistuseks kõlblik isikkoosseis väheneb eri põhjustel. Seega on iga taseme reservväelasele ülemale kohustus juhtida parimal moel üksust, mille koostöö ei ole ehk kõige ladusam.

Et täiendõpet mittevõimaldavates olukordades, mis sõja puhkedes paratamatult tekivad, adekvaatselt tegutseda, on oluline, et oleksid õigete hoiakutega² juhid. Teadmised, oskused ega varustus ei tee veel üksust lahinguvõimeliseks, tarvis on ka tahet kõike eelnevat kasutada. Oluline on kodaniku vaba tahte olemasolu, et ta ei lahkuks riigist konflikti puhkedes ning kohale jäänuna täidaks oma rolli riigikaitsejavana tõhusalt. Et tulevastel riigikaitsejatel oleks vaba tahe, on ajateenistuses vaja kujundada vastavaid hoiakuid. Kuna kaitseväeteenistus on Eestis meeskodanikele kohustuslik, tekitab sund paratamatult teatud määral trotsi süsteemi ja organisatsiooni vastu. Eesti Vabariigi põhiseaduse § 29 ütleb: „Kedagi ei tohi sundida tema vaba tahte vastaselt tööle ega teenistusse, välja arvatud kaitseväeteenistus või selle asendus-teenistus ..” Kõikide riigi kodanike ühisel pingutusel põhineva riigikaitse puhul on trotsi kaotamine oluline ülesanne. Riik vajab inimesi, kellel on vaba

¹ Vane & Toguchi 2010, pp. 74, 80.

² Hoiak on isiksuse püsiv valmisolek reageerida teatud kindlal viisil (Bachmann, Maruste 2003, lk 79). Näiteks selleks, et reservväelane osaleks õppekogunemisel, tuleb luua hoiak, et riik väärib kaitsmist ja temal on selles oluline roll. Siiski ei ennusta hoiak veel tegelikku käitumist. Käitumises väljendub õpitud hoiak seda enam, mida tugevam (olulisem isikule) see on ning mida täpsemini suudetakse hoiak defineerida (Mainor, 13.11.2013). Hoiakute kujundamiseks on kolm võimalikku mõjutusviisi: arusaamade muutumise, premeerimise või eeskujude ehk sotsiaalse surve kaudu (Bronfenbrenner 1979; Elizur and Guttman 1976, ref Bouckennooghe 2010, p. 501).

tahe. Eelneva kinnituseks – põhiseadusliku korra vägivaldsele muutmisele on õigus osutada omaalgatuslikku vastupanu³.

Reservväelastest koosneva 32. JVP tagasiside 2012. aasta Kevadtormi kohta toob muude probleemide kõrval esile juhtide puudulikke oskusi ja ettevalmistust. Seejuures on tagasisides esiplaanil reservväelaste puudulikud oskused administratiivsete küsimuste lahendamisel, uutes olukordades tegutsemises ja juhtimises.⁴

Tagasisides kirjutatakse: „Olukord paranes oluliselt[,] kui /.../ KRK toetas allüksuste mehitamist kaadrikaitseväelastest ülematega (3) ja veeblitega (1).” Tekib küsimus, mida ajateenistuses õpetatakse ja väärtustatakse, kui kol-ltn Kinnunen iseloomustab oma reservüksuse tegevust järgmiselt: „Näiteks ei suutnud A JVko alustada liikumist 4 tunni jooksul pärast käsu saamist, sest osades rühma jagudes jäeti kokku panemata ja kontrollimata üksuse varustus ning ei pandud sõiduvalmis transporti”⁵. Siinkohal on võimalik, et tulevastes reservväelastes tekitatakse ajateenistuse jooksul teataval määral õpitud abitust⁶. Tegevväelane, tehes oma tööd hästi, teeb ajateenijale põhjalikult selgeks ettenähtud õppeteemad, kuid see veel ei kasvata juhte iseseisvaks.

Siinne artikkel esitab ülevaate autori 2014. aastal Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes kaitstud magistritööst, mille eesmärgiks oli uurida, kas ja kuidas juhi hoiakuid ajateenistuses kujundatakse. Kirjutis on jaotatud nelja peatükki. Esimene peatükk vastab küsimusele, millises suunas ja kuidas peaks ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundama.⁷ Teise peatüki eesmärk on otsida vastust küsimusele, kas ja kuidas on õigusaktides kajastatud ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamine. Kolmanda peatüki eesmärk on saada vastused uurimisküsimustele, kuidas mõistetakse ning väärtustatakse juhtimistingimusi ja kuidas kujundatakse praktikas ajateenijatest juhtide hoiakuid. Neljas peatükk võtab kokku uurimisküsimuste vastused ja esitab lõpptulemuse ajateenijast juhi hoiakute kujundamise kohta.

Uurimuse valimiks on Viru ning Kuperjanovi jalaväepataljonide jalaväekompaniide ajateenijatest ja reservväelastest juhid ning tegevväelased. Valitud on jalaväelaste väljaõppega tegelevad väeüksused, kuna jalavägi on alustalaks,

³ Eesti Vabariigi põhiseadus, § 54.

⁴ 120516 32.JVP KT12 esmane tagasiside.

⁵ 120516 32.JVP KT12 esmane tagasiside.

⁶ Õpitud abitus – „indiviidi passiivsus, mis kujuneb korduval sunnitud viibimisel eba-meeldivas olukorras, mida ta ei saa muuta. Sel viisil kujunenud õpitud abitus kandub üle ka uutesse olukordadesse, kus indiviidi vabadusaste on suurem. Termini võttis kasutusele USA psühholoog Martin Seligman (sünd 1942)” (*Eesti entsüklopeedia online*, 21.04.2014).

⁷ Pungar 2014.

millele ülejäänud üksused toetuvad (luure, tankitõrje jne) või mida ülejäänud toetavad (tagalaüksused, pioneer jne). Küsitletakse nii ajateenijaid, nimetatud allüksuste reservväelasi (2013. a ajateenistuse lõpetanu) kui ka tegevväelasi, et saada võimalikult laialdast ülevaadet olukorrast eri seisukohtade kaudu.

1. Millises suunas ja kuidas peaks ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundama?

Peatüki eesmärk on seada lähtealus ajateenijast juhi hoiakute kujundamise mõõtmiseks – millises suunas ja kuidas peaks ajateenijatest juhtide⁸ hoiakuid kujundama. Aluseks võetakse seejuures prof brig-kin Rudolf Steigeri kirja pandud inimesekeskse juhtimise⁹ ning kol-ltn Enno Mõtsa kirjeldatud¹⁰ laiendatud manööversõjapidamise põhimõtted¹¹.

Juht on see, kes teeb õigeid asju, mitte pelgalt asju õigesti¹². Juht võib olla kas positsioonilise võimuga või üksusest esile kerkinud ja üksuse aktsepteeritud isik¹³. Üksnes formaalse ehk positsioonilise võimuga juht on tänapäeval selgelt negatiivse varjundiga. Viimane iseloomustab juhti, kes motiveerib alluvaid välise motivatsiooni kaudu. Ajateenijast juht on selles valguses pigem formaalse võimuga (ametisse määratud), kui just ei kujundata tema hoiakuid nii, et ta suudab alluvate usaldust välja teenida. See tähendaks organisatsioonikultuuri (tegevväelaste poolt) vastavaks kujundamist ning hoidmist, et muudetud hoiakud püsiksid¹⁴.

⁸ Ajateenijatest juhid on artikli mõistes meeskonna- ja jaoulemad, rühmaülemad ning kompaniiülemad abid. Jalaväekompaniis on lisaks veel erialameeskondade (nt tulejuhtimismeeskond) ülemad ja rühmavanemad, kes kvalifitseeruvad pigem allohvitserist spetsialisti kui sõjaväelise juhina.

⁹ **Steiger, R.** 2011. Inimesekeskne juhtimine. Juhised tsiviil- ja sõjaväejuhtidele. Tartu: KVÜÖA.

¹⁰ Vt lähemalt **Mõts, E.** 2010. Eesti Kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused. Teine, parandatud trükk. Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste taktika õppetool. Tartu: KVÜÖA.

¹¹ Manööversõjapidamine on NATO riikides kehtestatud sõjapidamise aluseks olev teooria. Manööversõda on sõjapidamisviis, mille eesmärk on alistada vastane, laostades tema üldise sidususe ja tahte – võime võidelda tõhusa ja kooskõlastatud tervikuna. Vt **AJP-01(D)** 2010, pg: 6–3. Teooria rakendamine võimaldab saavutada edu ka suuremate ressursidega vastase üle – eelkõige lahingutegevuse põhimõtteid rakendades (**Aija** 2011, lk 10). Eesti on samuti NATO riik ning seega manööversõjapidamise põhimõtted kehtivad ka ajateenistuses.

¹² **Bennis** 2000, p. 16.

¹³ **Alas** 2008, lk 109, 119.

¹⁴ Kui keskkond, kus ajateenija viibib peale hoiakute muutmist, neid ei aktsepteeri, ei kinnistu hoiakud grupi survele, vaid muutuvad hoopis grupi omadele vastavaks (**Schein** 1995, pp. 10–11).

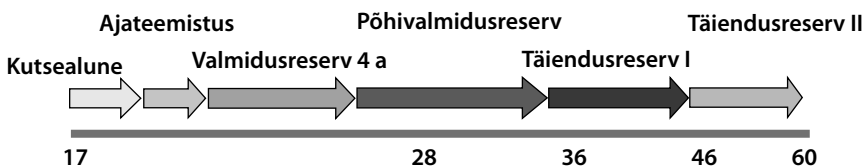
Ajateenistuse puhul on oluline mõista, et tegemist on *väljaõppega*. Viis, kuidas väljaõppe jooksul juhitakse ja õpetatakse juhtima oma alluvaid, avaldub lahingus ülesannete täitmisel. See tähendab, et Eesti kaitseväge ei saa õpetada juhtidele pelgalt taktikalisi teadmisi ja oskusi¹⁵, vaid peab selle kõige juures rõhku panema *inimeste juhtimisele*. Kui kaob moraal lahingus, ei ole teadmistest ega oskustest kasu. Seega tuleb vastavate eeldustega isikute juhiomadusi ajateenistuse jooksul arendada.

Ajateenijast juht on tulevane reservväelane, kes reageerib mobilisatsioonile või reservõppekogunemise kutsele ning on sõjaolukorras võimeline tegevusi käivitama. Tsiviiltöölt tulnud reservväelane peab olema iseseisev juht – õpetama ja kasvatama alluvaid, kasutama olemasolevat varustust ja relvastust, juhtima üksust lahingus ja selle ettevalmistamisel. Selliste ülemate kasutegur, kes ootavad korraldusi ning iseseisvat algatusvõimet üles ei näita, on säärases olukorras väike.

Selleks, et reservväelased üldse õppekogunemistele saabuksid, tuleb vajalikud hoiakud luua juba ajateenistuse käigus. Teisisõnu, neis peab tekkima ja pikkadeks aastateks säilima hoiak, et Eesti riik väärib kaitsmist. Seda hoiakut võib nimetada kaitsetahteks¹⁶. Selline hoiak on reservväe toimimise seisukohalt äärmiselt oluline. Seda saab ajateenistuses kujundada kaalutletud tegevuste, veenmise ja argumenteeritud põhjendamisega. Igal juhul tuleb tagada reservväelaste vaba tahe riigikaitset oma ametikoha piires ellu viia.

Nii nagu näljasele tuleks probleemi lahendamiseks anda õng, mitte kala, vajab ka ajateenijast juht vahendeid soovitud keskkonna kujundamiseks oma üksuses. Nendeks vahenditeks on vajalikud hoiakud.

Reservõppekogunemine toimub esimest korda nelja aasta jooksul peale ajateenistuse lõppu ning järgnevalt viie aasta jooksul.¹⁷



¹⁵ Kuigi väljaõppes säilib ka nende komponentide olulisus.

¹⁶ Kaitsetahtena mõistab autor isiku psühholoogilist valmisolekut oma riiki kaitsta. See eeldab isamaa-armastust, riigikaitse oluliseks pidamist, arusaamist oma rollist riigikaitstes. Isamaaline kasvatus on osa kaitsetahte loomisest. See tekitab kodanikule arusaama, et tema ongi osa riigist – tal on midagi, mis seob teda tugevalt riigiga. Kaitsetahte tulemuseks on kodanikujulgus ja -aktiivsus nii rahu- kui ka sõjaajal.

¹⁷ Reidla 2013.

Joonis 1. Aja- ning reservteenistuse ajatelg kaitseväekohustuslase vanuse järgi (Reidla 2013) Ajateenistuses toimunud hoiakute kujundamine ja fikseerimine peab tagama selle, et reservõppekogunemise ajaks on vastavad hoiakud säilinud ja et need hoiakud ajendavad ka isikut sellest õppekogunemisest osa võtma. Kohustusliku teenistuse varjus ei tohi unustada, et sõjalist väljaõpet läbivad Eesti riigi kodanikud¹⁸ ja neisse tuleb ka vastavalt suhtuda. Kaitseväe suhtumine ajateenijasse on sama, mis riigi suhtumine oma kodanikku. Ajateenija ja hiljem reservväelase suhtumine kaitseväeteenistusse omakorda peegeldab tema tegevvälalastest ülemate ja seeläbi kaitseväe oma.

Sõjapidamise põhimõtted Eesti kaitseväes. Kuna Eestil oma sõjaline doktriin puudub, on autor siinses artiklis võtnud teoreetiliseks aluseks E. Mõtsa koostatud „Eesti Kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused” (LTA), mis suures osas põhineb NATO doktriinil ning sisaldab ülesandekeskset juhtimist¹⁹. Ülesandekeskne juhtimine on mõtteviis, mis rõhutab muuhulgas tegutsemise lubamist ja initsiatiivi andmist alluvatele juhtidele²⁰. Protsess, kuidas alluv eesmärgile jõuab, ei vaja kõrgema ülema sekkumist. Asjatu sekkumine võtaks alluvalt juhilt tegevusvabaduse ning looks tsentraliseeritud juhtimise²¹.

Tänapäeval on suurenenud üksuse maa-ala, millel operatsioone tehakse, lahingutegevus on üha enam hajutatud²². See tähendab, et varasemast rohkem hajutatud peab olema ka üksuste juhtimine. Tsentraliseeritud juhtimine toimib, kui side alluvatega on kiire ja lihtne. Kui see side aga kaob, üksuse tegevus takerdub või koguni seiskub juhiste saabumiseni või hetkeni, mil alluv juht haarab initsiatiivi ja viib ülema tahte lõpuni ellu. Viimati nimetatud teguviis iseloomustabki juba ülesandekeskse juhtimisega taotletavat efekti.

¹⁸ Ajateenija, aga ka tegev- ja reservväelane on oma teenistuse ajal „riigikodanik sõjaväevormis”. Sellest omal ajal väga revolutsiooniliselt mõjunud mudelist (*Staatsbürger in Uniform*) juhindus 19. sajandi algul oma Preisi sõjaväereformides kindral Gerhard David von Scharnhorst. Idee „riigikodanikust sõjaväevormis” sai ka Bundeswehri juhtimis- ja organisatsioonifilosoofia *Innere Führung* üheks juhtimõtteks – eesmärk on „kujundada välja tänapäevase sõduri tüüp, kes on ühtaegu vaba inimene, hea riigikodanik ja täisväärtuslik sõdur” (Saumets 2007, lk 167–168).

¹⁹ Nüüdisaegses mõistes pärineb see juhtimise ja sõjapidamise põhimõte – saksa keeles *Auftragstaktik* – Preisi armee kindralstaabi ülemalt Moltke vanemalt (Widder 2002, p. 4).

²⁰ ATP 3.2.1 2009, pp. 1–13.

²¹ Käsud on ülesandekesksest juhtimisest detailsemad, rangelt ülemakesksed ja kontroll on tugev. Otsuseid ei võeta seetõttu vastu kohapeal, mis tähendab, et otsustamiseks kulub rohkem aega ja inimressurssi.

²² Mõts 2010, lk 35.

Et mitte jääda lootma initsiatiivi ilmutumisele lahingus, tuleb selle ülesnäitamine garanteerida väljaõppega juba ajateenistuses²³.

Seega, sõjapidamise põhimõtted Eesti kaitseväes nõuavad ülematel iseisvat otsustamist alates jao ja meeskonna tasemelt, mis tähendab rahuajal selle teadlikku harjutamist. See, mida rahuajal ei harjutata, ei kasvatata ega õpetata, ei hakka suure tõenäosusega tööle ka sõjaajal.

Inimesekeskne juhtimine Eesti kaitseväes. Dokument „Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017 eesmärgid” kirjeldab juhtimist järgmiselt: „Kaitseväes on kehtestatud inim[ese]keskne ja väärtuspõhine juhtimine isikliku eeskuju kaudu, mis toetub koostööle, planeeritud tegevustele ja kõikide juhtimistasandite usaldamisele. Kaitsevägi vajab nüüdisaegsete juhtimismeetodite rakendamist ja bürokraatia vähendamist, et asju lahendataks enam tulemuse, mitte ainult otsustusprotsessi järgimise keskselt.”²⁴ Eelnev kehtib nii tegevvälastele, ajateenijatele kui ka reservvälastele ja kajastab otseselt prof R. Steigeri „Inimesekeskse juhtimise” põhimõtteid.

Inimesekeskse juhtimise fookuses on inimene ja kõige aluseks on eesmärgi saavutamine – kui ülesannet ei täideta, ei ole protsessil endal ka mingit mõtet. Kus pole tegu ülesande täitmisega, ei peaks ka inimesi juhtima²⁵. Inimesekeskse juhtimise lõpptulem on kvaliteetsem ülesande täitmine. Vabast tahtest kannustatud sooritus on kvaliteetsem kui vastumeelselt tehtav. Samuti on isikul loomulik kalduvus sooritada uuesti pigem neid tegevusi, millega kaasnes meeldiv emotsioon, ning hoiduda kõrvale neist, mida kogeti negatiivselt.

Usaldus on inimesekeskse juhtimise alus ja ka eesmärk²⁶. See on vahend, millega panna reservvägi toimima ka ilma pidevalt sunnimeetodeid rakendamata. Alluv peab usaldama oma ülemapoolset toetust ja ülem oma alluvapoolset ülesande täitmist. Eesti kaitsevägi vajab juhte, kes julgeksid iseseisvalt mõelda ja tegutseda. Ajateenijat usaldamata ja teda pidevalt kontrollides, kas ta ehk teeb midagi keelatud, saavutatakse vastupidine efekt. Selle tulemuseks on võimetud juhid, kes ei julge otsustada, kuna nad ei usu enda edusse.

Inimesekeskne juhtimine kaitseväes tähendab mõistmist, et ajateenijast ülem on Eesti keskmine kodanik, mitte ideaalne juht. Neid juhte saab usaldada, aga samas tuleb leppida, et sooritused ei ole perfektsed. Ajateenijast

²³ *Ibid.*, lk 66.

²⁴ **Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017.**

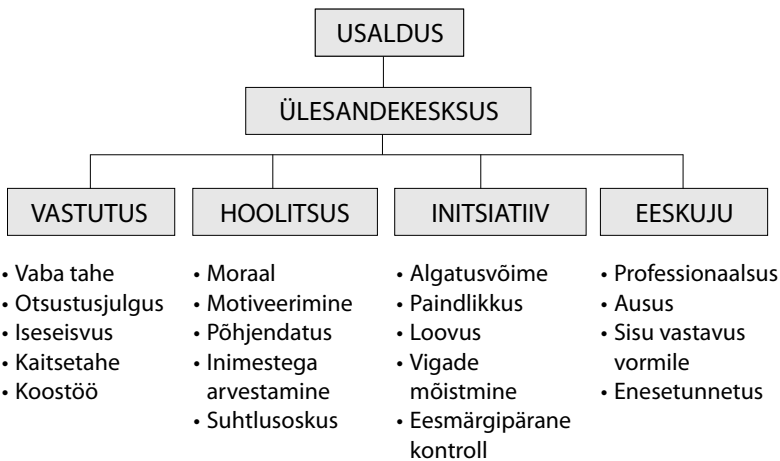
²⁵ **Steiger** 2011, lk 22.

²⁶ *Ibid.*, lk 111.

ülem tuleks vabastada kohustusest teha detailideni asju õigesti, mille juures teda pidevalt kontrollitakse. Lisaks tekitab „pidev kuklasse hingamine” usaldamatust, lõpptulemuseks on töökvaliteedi langus. Väljaõppest tuleb luua positiivne emotsioon, et ei tekiks vastureaktsiooni.

Inimesekeskse juhtimise põhimõtted ei erine selle artikli raames oluliselt manööversõjapidamise omadest. Mõlema kontseptsiooni puhul on kõige olulisemateks teguriteks *inimene* ja *ülesanne*.

Juhtimistingimused. LTA on õpik²⁷, ühtlustades seni kirjutamata põhimõtteid Eesti kaitseväes²⁸, mis tähendab ka *ühtse mõtteviisi* loomist. Inimesekeskne juhtimine ei ole mudel ega juhtimisstiil²⁹, see on samuti mõtteviis. Olgugi et üks neist keskendub sõjapidamisele ja teine inimeste juhtimisele, on juhtimine neis mõlemas tähtsal kohal. Järgnevalt on esitatud LTA ja inimesekeskse juhtimise teooria põhjal koostatud struktuurne *juhtimistingimuste* mudel, mis hõlmab nende kahe mõtteviisi juhtimisalast ühisosa. Siinkohal rõhutab autor, et alljärgnevalt esitatavad *juhtimistingimused* on Eesti kaitseväes praegu kehtivad põhimõtted, millega üldjoontes peaks iga kaitsevälanelane olema tuttav.



Joonis 2. Juhtimistingimuste mudel

²⁷ Siiski, arvestades sõjalise doktriini puudumist, on LTA suunaandev teerajaja ehk teoreetiline alus, millele väljaõppes ning sõjaajal toetuda.

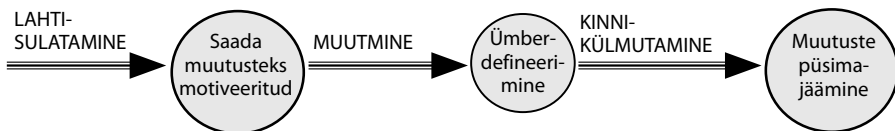
²⁸ **Mõts** 2010, lk 2.

²⁹ **Steiger** 2011, lk 21.

Juhtimistingimused, millest lähtuvalt kaitsevägi õpikute järgi juhte ette valmistab, sisaldavad usaldust, ülesandekesksust, vastutust, hoolitsust, initsiatiivi ning eeskaju. Neis kategooriates peetakse oluliseks vaba tahet, otsustusjulgust, iseseisvust, kaitsetahet, moraali, motiveeritust, põhjendatust, inimestega arvestamist, suhtlusoskust, algatusvõimet, paindlikkust, loovust, vigade mõistmist, eesmärgipärast kontrolli, professionaalsust, ausust ning enesetunnetust. See on keskkond, milles juhid suudavad saavutada iseseisva tegutsemise võime, muutes sellega paremaks kogu organisatsiooni ning oma alluvate olukorra.

E. Scheini muutuste teooria. Otsides vastust küsimusele, *kas* juhi hoiakuid kujundatakse, tuleb vastata ka küsimusele, *kuidas* üldse hoiakuid kujundada. Selle küsimuse põhjus on lihtne – hoiakud kujunevad nii või naa, hoolimata sellest, kas kujunemiseks on kindel plaan või mitte³⁰. Kui ajateenija hoiakud kujunevad omasoodu olukorra järgi, ei saa väita, et nad vastavad organisatsioonis tegelikult nõutud hoiakutele. Analüüsidest praegust väljaõpet ja selle korraldust, saab öelda, kas tehakse neid tegevusi, mis vajalikke hoiakuid kujundavad. Eespool öeldu hõlmab ka meetodeid, kuidas ajateenijaid õpetatakse.

Siinne artikkel võtab hoiakute kujundamise metodiliseks aluseks Edgar Scheini täiendatud Kurt Lewini muutuste juhtimise teooria.



Joonis 3. Lihtsustatud E. Scheini muutuste mudel

Lahtisulatamine tähendab isiku senise millegi kohta käiva arusaama ümberkujundamist ja on omakorda iseloomustatav kolme ilmingu kaudu: 1) ebakõla, 2) õpiärevus ja 3) psühholoogiline turvalisus. Selleks, et muutuseks oleks motivatsiooni, on vaja vähemalt mingit osa kõikidest neist ilmingutest. *Ebakõla* tähendab, et uue info saamine peab isikus lahtisulatamise tekkimiseks looma teatud ärevuse, mis muudab ta avatuks uuele. Et isiku senistes teadmistes tekiks muutus, peab ta uue info omaks võtma. Seepärast tuleb uus info siduda millegagi, mis on isikule oluline. *Õpiärevus* tähendab, et isikul tekib hirm tunnista enesele ja teistele mingit ebatäiuslikkust või seda, et miski on valesti. Seeläbi kardetakse kaotada oma efektiivsus, enesehinnang

³⁰ Schein 1995, p. 14.

või koguni identiteet. Eelneva ületamiseks on tarvis *psühholoogilise turvalisuse* loomist – see tähendab isiku hirmude taandamist, et ta julgeks muutusi omaks võtta.³¹ Lahtisulatamise juures on oluline mõista, et see loob küll eeldused muutusteks, kuid ei suuna neid³².

Muutmine jaguneb Scheini teooria järgi samuti kolmeks: 1) kognitiivne ümberdefineerimine, 2) positiivne või kaitsev samastumine eeskujuga, 3) skaneerimine ehk katsetamine ja vigadest õppimine. *Kognitiivne ümberdefineerimine* tähendab, et uus info ehk teadmine võetakse vastu ühel või mitmel järgnevatest viisidest: tähenduse muutmise, tähenduse avardamise või uute standardite abil. *Tähenduse muutmine* on arusaam, et sõnadel esineb senisest erinev tähendus. *Avaram tähendus* on arusaam, et varem kasutatud põhimõte on kasutatav palju laiemalt, kui seda eeldati. *Uued standardid* on mõistmine, et hinnangute aluseks olevad arusaamad pole absoluutsed: kasutades mõnda teist, muutub ka hinnang.³³

Positiivne või kaitsev samastumine eeskujuga ja skaneerimine on tegurid, mis muudavad kognitiivse ümberdefineerimise üldse võimalikuks. *Positiivne samastumine eeskujuga* tähendab mõista teise, autoriteetse isiku abil, et asjad on defineeritud teisiti. *Kaitsev samastumine eeskujuga* tähendab samastumist negatiivse eeskujuga – teha keelatud või taunitavaid tegevusi tugeva eeskuju põhjal. Tulenevalt viimasest on oluline tagada väljaõppe õigetes etappides ka õiged eeskujud.³⁴ Näitena võib siinkohal tuua teoorias õpetatava kokkulangemise praktilise eeskujuga. Teoorias võib ajateenijast juht õppida, et alluvaid tuleb võimaluse korral alati ergutada, siis nad täidavad ülesandeid tahtega ning soorituse kvaliteet on parem. Kui aga eeskujuks on tegevväelane, kes sunnib oma alluvaid tegutsema sõimu ja ähvardustega, võib hoopis viimane muutuda eeskujuks, millega ajateenija samastub.

Skaneerimine tähendab muutusteks motiveeritud isiku püüdlusi leida vastuseid siis, kui eeskujusid pole. See hõlmab kõikvõimalikku info hankimist ja enda harimist, mille käigus saabub psühholoogilise turvalisuse olemasolul ka lahendus. Kui lahendus on mingeid kognitiivseid ümberdefineerimisi juba tekitanud, järgneb katsetamine ja seeläbi õppimine tehtud vigadest. See on hea moodus muutuste tekkeks, sest isik loob iseendale parima mudeli.³⁵ Samas on see aeganõudev protsess ja seepärast on ajateenistuses piiratud aja

³¹ Schein 1995, pp. 3–5.

³² *Ibid.*, p. 9.

³³ *Ibid.*, pp. 5–6.

³⁴ Schein 1995, pp. 7–9.

³⁵ *Ibid.*, pp. 9–10.

jooksul skaneerimise abil muutuste tekitamise võimalikkus pigem küsitav. Siiski on see mingil määral võimalik, et lahendusi otsitakse grupi- ja iseisvate tööde jms käigus, millele sobival ajal lisandub ka eeskuju. Eeskuju on alati tugev muutuste tekitaja ja olemasolu korral seda kasutatakse³⁶.

Kinnikülmutamine on vajalik, et tekkinud muutused oleksid stabiilsemad. See tähendab tekkinud muutuse ühtimist ümbritsevaga ja ka indiviidi isiksusega. Kui säärased kokkulangevused puuduvad, muutub õpitud arusaam tagasi endiseks. Tegutsedes mingis kindlas ühiskonnas või grupis, tuleb aru saada, et muutuste tekkimiseks indiviidis on tarvis muutusi kogu grupi tasandil.³⁷

2. Kas ja kuidas on õigusaktides kajastatud ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamine?

Õigusaktid määravad ära olulised arengusuunad, põhimõtted ja eesmärgid, millele peab vastama sõjaline riigikaitse ning ajateenistuses õpetatav. Õigusaktides kajastatu jõuab detailsel kujul välja sõduri tasemeni tema väljaõppes, avaldades seega mõju ka hoiakute kujunemisele.

Eesti julgeolekupoliitika alused³⁸ (JUPA) on kaitsepoliitika alusdokument, mis määrab üldistatud kujul kindlaks julgeolekupoliitika eesmärgid, põhimõtted ja tegevussuunad.

JUPA olulisus avaldub selle artikli seisukohast eelkõige põhimõtetes, mis on mõeldud kodanike meelsusele, informeeritusele ja riigikaitsele kaasaamisele. Viimase tähtsus tuleneb sellest, et kodanike teadlikkus sõjalisest riigikaitsest kujuneb suures osas ajateenistuses kogetu põhjal. Seega peab ajateenistuse sisu vastama riigi vajadustele kodanikuühiskonna³⁹ kujundamisel, kus samuti on olulisel kohal otsustusjulgus ning initsiatiiv. Teadlikul kodanikujulgusel on julgeolekus oluline roll⁴⁰.

³⁶ *Ibid.*, p. 10.

³⁷ *Ibid.*, pp. 10–11.

³⁸ **JUPA** = Eesti julgeolekupoliitika alused 2010. Tallinn: Välisministeerium. JUPA-s esitatud kordub ka riigikaitse strateegias ja riigikaitse arengukavas.

³⁹ „Kodanikuühiskond on väga lai mõiste ja puudutab meid kõiki. Kodanikuühiskonnaks peetakse ühiskonda, kus inimeste põhiõigused ja -vabadused on kaitstud ning kus on võimalik mõjutada poliitilisi otsuseid. Toimub inimeste omaalgatuslik koostöö oma huvide järgimiseks ning avalike asjade arutamiseks ja otsustamises osalemiseks.” **Siseministeerium** 2014. Rahvastik ja regionaalvaldkond. Kodanikuühiskond Eestis. <<https://www.siseministeerium.ee/kodanikuuhiskond/>> (02.03.2014).

⁴⁰ **JUPA** 2010, lk 4.

JUPA-st võib tuua esile demokraatlike väärtuste toetamise kaitsetahte loomise kaudu, paindlikkuse, vajaduse kiirelt reageerida.⁴¹ Ajateenistuse seisukohast tähendab eelnev, et tuleb välja õpetada initsiatiivikad, ülesandekeskset toimivad üksused, mis vajaduse korral suudavad asuda kiirelt lahinguülesandeid täitma. Otsustusprotsessi kiirust, tõhusat juhtimist ja ühtseid eesmärgi peab JUPA oluliseks riigikaitse tulemusliku korraldamise seisukohast. Eelnev nõuab võimalikult suurt sarnasust rahu- ja sõjaaja juhtimises ning vastutuselades.⁴²

JUPA käsitleb üldiste põhimõtetenäena kõiki põhilisi juhtimistingimusi: usaldus, ülesandekeskus, vastutus, hoolitsus, initsiatiiv ja eeskuju. JUPA-st lähtuvalt on eeltoodud punktid olulised, et tagada ootustele vastav sõjaline riigikaitse.

Kaitseväge ja Kaitseliidu väeüksuste⁴³ ning allüksuste⁴⁴ väljaõppe eeskiri (VÕE)⁴⁵: „Sõjaline väljaõpe on sõjaliste ülesannete täitmiseks vajalike teadmiste, oskuste, vilumuste, käitumisnormide, hoiakute ja tegevuste omandamine. Väljaõppe eesmärk on ette valmistada kaitsevaelasi, kaitseliitlasi ja üksusi sõjaliste ülesannete täitmiseks.”⁴⁶ Sellest kahest lausest lähtub, et kaitsevaelaste sõjaliseks väljaõppeks (põhieesmärgi täitmiseks) tuleb kujundada muuhulgas ka käitumisnorme⁴⁷ ja hoiakuid.

Üks VÕE põhimõtteid on, et väljaõppe peab olema paindlik – see tähendab, et on ülesandeid, mis ei tulene sõjaajal vajaminevast, kuid nende täitmine tuleb vastavalt korraldada⁴⁸. See tähendaks piltlikult kella 17.00-st kella 08.00-ni tegevuste sidumist ajateenijatest juhtide lahingutegevuses vajaminevate juhiomaduste (nt otsustusjulgus, algatusvõime jne) arendamisega.

Veel on VÕE-s kirjas, et õppimist võimaldatakse vigade tegemise kaudu ning et ohu tekkides on tarvis kohe reageerida, mitte jääda ootama korraldusi käsuahelast⁴⁹. Eelnev iseloomustab piisavalt ilmekalt lahinguolukorras

⁴¹ *Ibid.*, lk 3–4.

⁴² *Ibid.*, lk 13.

⁴³ Väeüksused on maaväes kaitseringkond, brigaad ja pataljon, mere- ja õhuväes divisjon ning baas (**KVK** § 13 (1)).

⁴⁴ Väeüksus koosneb staabist ja allüksustest (**KVK** § 13 (1)).

⁴⁵ **VÕE** = Kaitseväge ja Kaitseliidu väeüksuste ja allüksuste väljaõppe eeskiri 2008. Kaitseväge juhataja 04.07.2008. a käskkirj nr 196.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Norm on oodatud käitumine organisatsioonis (**Krips** 2005, lk 54).

⁴⁸ **VÕE** 2008, lk 3.

⁴⁹ *Ibid.*, lk 4–5.

toimuvat – reageerida on vaja kiirelt ning igal tasemel, muidu on tagajärjed fataalsed. Väljaõpe peab olema huvitav ja jätma õppurile positiivse kuvandi, et suurendada kindlustunnet⁵⁰. Eelnev vastab hoiakute kujundamisele käitumusliku mõjutuse kaudu. Tegemist on pigem sisemise motivatsiooniga, mis tuleneb isiku tegude õnnestumisest – mina tegin ja sain hakkama. Hoiakute kujundamisel on edu võimaldamine äärmiselt oluline faktor, see tekitab usutavust.

VÕE ei kajasta kaitsetahet, küll aga isamaalist kasvatust. Viimase all peetakse silmas kodanikuõpetust, ajalugu, laulmist ning sotsiaalsete pädevuste, demokraatia põhimõtete, ühiskonnaelu eetilise ja kodumaa-armastuse väärtustamist. Isamaaline kasvatus peab looma kokkukuuluvustunde ning olema lõimitud tegevusega väljaspool õppetööd.⁵¹ Isamaalise kasvatuse eesmärk peaks olema kaitsetahte kujundamine. See on kasvatustöö, mille käigus proovitakse luua riigile lojaalseid kodanikke – tulevasi riigikaitsjaid. Isamaalise kasvatuse seotus tegevustega väljaspool õppeaega on oluline, ühendamiseks vormilist poolt sisulisega (kinnikülmutamine). Pelgalt ajalooliste dokumentaalfilmide vaatamine ei loo veel kaitsetahet. Arvestades ühiskonna individualismi kõrget taset⁵², on muutuste teooriast lähtuvalt kõige olulisem leida ning luua motivatsiooni kodaniku kaitsetahte kujundamiseks.

VÕE-s peetakse ajateenijate hoiakute kujundamist oluliseks, kuid ei selgu täpsemalt, milliseid hoiakuid arendada ning kuidas väärtustatut väljaõppesse rakendada.

Sõduri baaskursuse õppekava (SBK ÕK)⁵³ hoiakuid eesmärkides ei maini ning õppeainete sisu analüüsidest võib väita, et neid ei püüta teadlikult arendada. Üks osaesmärke on SBK ÕK-l nooremallohvitseride kursuse (NAK) kandidaatide ettevalmistus⁵⁴. Seega võiks oletada, et eel- ja põhikurse SBK-d on üles ehitatud teatud erinevustega, kuid nii see ei ole. Autor leiab, et NAK-ks ettevalmistuse all on mõeldud individuaaluskuste ja teadmiste omandamist, liikumaks edasi meeskondliku väljaõppe suunas.

Kontrollil on SBK-l oluline roll, seda on piisavalt detailselt kirjeldatud, kuid see tegeleb vaid teadmiste ja oskustega. Milliseid hoiakuid SBK-s

⁵⁰ *Ibid.*, lk 3.

⁵¹ *Ibid.*, lk 5.

⁵² Artjom Kotsuba lõputöö näitab, et ka ajateenijad väärtustavad enim individuaalseid omadusi (**Kotsuba** 2010, lk 18). Nüüdisajal on oht, et riik ja rahvas võivad võõranduda, kuivõrd erasektori osakaal ja tähtsus järjest suureneb ning riigi sõnum jääb vaid üheks paljudest (**Mõts** 2010, lk 5).

⁵³ **SBK ÕK = Sõduri baaskursuse õppekava** 2003. Tallinn: Maaväe staap.

⁵⁴ *Ibid.*

kujundama peaks, õppekavast ei selgu. Instruktorile jääb mingil määral tegevusvabadust üles ehitada väljaõpe nii, et hoiakud kujuneksid soodsas suunas. See võimalus jääb aga pelgalt individipõhiseks, kuna ühtsed alused puuduvad.

Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava (NABK ÕK)⁵⁵ juhatab sisse lõik, kus kirjeldatakse, et osalejad peavad omandama baastadmised ja -oskused, mis tagavad võime jao- või meeskonnaülesandeid piirangutega täita. NABK ÕK põhieesmärk on, et teadmiste ja oskuste tase peab võimaldama kursuslastel täita lahingu-, administratiivseid ja juhi ülesandeid. Väljatoodu viitab taas individuaalsete teadmiste ja oskuste omandamisele⁵⁶. Veelgi enam, omavahel on lahutatud administratiivsed, juhi- ja lahinguülesanded.⁵⁷ Juht peaks jääma juhiks igas olukorras ning ajateenijaid tuleb ka vastavalt õpetada. Eri ülesannete täitmise lahutamine juhtimisest võib tuua kaasa juhi distantseerumise osast üksuse tegevustest.

Kuigi NABK ÕK-s on eraldiseisvaks teemaks „Juhtimise alused”, ei reguleeri kava juhi hoiakute kujundamist kursuse jooksul. Kontseptsioon, kus rõhuasetus oleks juhtimisel ja juhi hoiakutel, mitte teadmistel ja oskustel, võiks kujundada praegusest erineva lõpptulemi. Lahinguülesannete suur maht õppekavas jätab instruktorile siiski üsna vabad käed väljaõppe metoodika valikuks ning juhtide hoiakute kujundamiseks õppekavast hoolimata.

Jalaväe nooremallohvitseri kursuse õppekava (JNAK ÕK)⁵⁸ ei kajasta hoiakuid, keskendutakse teadmiste ja oskuste arendamisele. Huvitav on see, et suurima osakaalu moodustavad individuaalseid oskusi ja teadmisi arendavad õppeained, nagu relva- ja laskeõpe⁵⁹. Ühtegi olulist uut õppeteemat JNAK ÕK-s ei ole, muutub vaid fookus jaolt rühmale. Kuna JNAK lõpuks peab olema selge, kes jätkab õpinguid reservrühmaülemate baaskursusel ajateenijatele (RRÜBKA), on vajalik juhiomaduste pidev jälgimine ning lõplik hindamine.

Õppekava näeb ette juhiomaduste hindamist, mille eesmärk on selekteerida aspirante ROKA⁶⁰ kursusele. Tegemist on jaoülemate hindamisega

⁵⁵ NABK ÕK = Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava 2004. Tallinn: Maaväe staap.

⁵⁶ Ajateenijate väljaõppe kontseptsioon maaväes (2004) mõistab NABK-d seetõttu ka individuaalkursusena (AVKM 2004, lk 5).

⁵⁷ NABK ÕK 2004, lk 5.

⁵⁸ JNAK ÕK = Jalaväe nooremallohvitseri kursuse õppekava 2004. Tallinn: Maaväe staap.

⁵⁹ Ehk ülematele õpetatakse palju motoorseid tegevusi, oskusi ja teadmisi, mis lähtuvad kindlastest eeskirjadest või drillidest.

⁶⁰ ROKA – reservohvitseride kursus ajateenijale. Seda võiks vaadelda laiema mõistena, kui seda on Lahingukoolis toimuv RRÜBKA. Peale RRÜBKA edukat läbimist järgneb

taktikalise ülesande raames – ülesande saamine, analüüs, planeerimine, käskimine ja täideviimine. Testi sisu viitab juhtimistingimusele *vastutus*, arvestades *otsustusjulgust*⁶¹. Hinnatavateks juhi omadusteks ja iseloomujoonteks JNAK ÕK mõistes on hoiak, entusiasm, initsiatiiv, otsustusvõime, taktitunne, enesekindlus ja mõjuvõim.⁶² Neid omadusi õppekava pikemalt ei seleta – ei ole selge, millist hoiakut peaks hindama ning mis on taktitunne ja mõjuvõim⁶³ sõjalises juhtimises.

JNAK ÕK-st lähtuvalt õpetatakse ülematele palju motoorseid tegevusi, oskusi ja teadmisi, mis lähtuvad kindlatest eeskirjadest või drillidest. JNAK ÕK näeb ette juhiomaduste hindamise testi tegemist, kuid selle väärtus on väike, sest omaduste parandamist ei taotleta. JNAK ÕK nõuab NABK ÕK-st juhtimise aluste teema integreerimist praktilisse väljaõppesse, mis loob teatud eeldused usalduse, hoolitsuse ja eeskuju arendamiseks.

Reservrühmaülemate baaskursuse ajateenijatele õppekava (RRÜBKA ÕK)⁶⁴ ei sisalda juhtimistingimuste seisukohast midagi uut võrreldes NABK või JNAK ÕK-dega, välja arvatud rakenduspedagoogika suur maht. Viimast saab kasutada *vastutuse* arendamiseks *iseseisvuse* kaudu, lastes aspirantidel allüksusekursusel osa väljaõpet ise läbi viia. Hoiakuid õppekavas kirjas ei ole.

Jalaväeallüksuse kursuse õppekava (JAÜK ÕK)⁶⁵ sissejuhatuses öeldakse: „JAÜK väljaõppe raskuspunkt on allüksuse koostegutsemisel ühendrelvaliigipõhiselt kolmes põhilahinguliigis ja allüksuse sõjaaja juhtivkoosseisu õpetamisel ja juhtimiskogemuse omandamisel”⁶⁶. „Allüksuse juhtivkoosseis kujundab alluvate hoiakud, väärtushinnangud ja käitumisnormid. Ülemad peavad kujundama alljuhtides otsuse vastuvõtmise julgust,

teenistuspraktika ehk erialakursus, mis ajateenistuses lõppeb reservi arvamise (AVKM 2004, lk 5). Ehk teisisõnu võiks ROKA-ks nimetada aspirantide teenistust ja õpinguid alates RRÜBKA algusest kuni ajateenistuse lõpuni. Alles reservi arvamisel saab aspirandist ehk nooremseersandi või seersandi auastmega ajateenijast ohvitser – lipnik.

⁶¹ JNAK juhiomaduste hindamise testi punktis IV on hinnatav jao õigeaegne juhtimine, juhtimise seadmine prioriteetsemaks muust tegevusest, õigeaegne ja mõistlik otsustamine, olukorra kontrolli all hoidmine ja kindlameelsus.

⁶² JNAK ÕK 2004, lk 39–41.

⁶³ Artikli autor mõistab neid kui moraalset käitumist ning autoriteeti alluvate ees. Autoriteedi hindamine pole üldse halb mõte, näidates ära kaaskursuslaste suhtumise hinnatavasse, mis põhineb kindlasti pikemal ajal ja suuremal kogemuste hulgal kui see üks hinnatav harjutus. Moraalse käitumise ilmumine pole aga sellisel harjutusel väga tõenäoline.

⁶⁴ RRÜBKA ÕK = Reservrühmaülemate baaskursus ajateenijatele õppekava 2003. Meegomäe: Kaitseväe Võru Lahingukool.

⁶⁵ JAÜK ÕK = Jalaväeallüksuse kursuse õppekava 2012. Tallinn: Maaväe staap.

⁶⁶ JAÜK ÕK 2012, lk 4.

initsiatiivi ja sihikindlust. Erilist tähelepanu tuleb pöörata ajateenijatest jao- ja rühmaülemate kaitsetahte kasvatamisele ja lahingu(täiend)väljaõppele ning praktilise juhtimiskogemuse andmisele.”⁶⁷ Esimest korda on jalaväe õppekavas kirja pandud hoiakute kujundamine ning väärtushinnangud ja käitumisnormid. Samuti on eraldi märgitud ajateenijatest juhtide kaitsetahte kujundamise olulisust.

JAÜK ÕK on märgatavalt detailsem, üldosa on hulga mahukam ja sisaldab rohkem juhiseid kui eespool käsitletud jalaväe õppekavad. Juhtimistingimustest on käsitletud *hoolitsuse*, *vastutuse* ja *eeskuju* olulisust. Õppekava loob iseõppimise kontseptsiooni, toetudes sõjaaja ülematele.

Väljaõppekavade kokkuvõtteks tuleb tõdeda, et õppekavade põhirõhk on selgelt teadmiste ja oskuste arendamisel. Hoiakuid ei mainita peale JAÜK ÕK üheski õppekavas, kuid ka selles ei ole hoiakute kujundamine reguleeritud. Juhtimistingimustest võib siiski välja lugeda *ülesandekeskust*, *usaldust*, *hoolitsust*, *eeskuju* ning *vastutust*, kuid nende esinemise süsteemsus puudub. Väga vähe on puudutatud *initsiatiivi*⁶⁸. Praktilise tegevuse suur osakaal õppekavades jätab võimaluse instruktoritele ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundada. Milliseid hoiakuid ja millises suunas peaks täpsemalt kujundama, pole aga kusagil reguleeritud. JAÜK ÕK ütleb, et kaitsetahte kasvatamine on kohustuslik, kontseptsiooni selleks kujundab aga iga väeüksus ise⁶⁹. JNAK ÕK näeb ette juhiomaduste hindamise, kuid puudub viide mõõdetud omaduste arendamisele⁷⁰. Kuna puuduvad ühtsed alused kõige eelneva elluviimiseks, pole sel suuremat kaalu väljaõppes. See viitab üldise efektiivsuse puudumisele nii hoiakute, juhiomaduste kui ka kaitsetahte kujundamisel.

Kaitseväeteenistuse seadus (KVTS)⁷¹: „Sõjaväeline väljaõpe on Kaitseväe nõuetele vastav teadmiste, oskuste, vilumuste ja hoiakute kogum, mis on vajalik teenistusülesannete edukaks täitmiseks rahu- ja sõjaajal”⁷². Eelnevas lauses on kajastatud nii hoiakute kujundamise vajadus kui ka põhimõtte, et rahuaegne väljaõpe peab toetama tegutsemist sõjaajal. Ergutusi on KVTS-is võrreldes karistustega kajastatud oluliselt vähem⁷³. Seadus, olles võimalikult

⁶⁷ *Ibid.*, lk 5.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*, lk 9.

⁷⁰ JNAK ÕK 2004, lk 41.

⁷¹ KVTS = Kaitseväeteenistuse seadus. 13. juuni 2012. – RT I, 02.07.2013, 7.

⁷² KVTS, § 6 (1).

⁷³ *Ibid.*, § 159 ja 160.

üheselt mõistetav, ei jäta väga palju eksimisruumi ja ülekaalus on pigem piirangud.

Kaitseväe korralduse seaduse (KVKS)⁷⁴ olulisus siinse artikli seisukohast on, et selles defineeritakse mõisted *ülem* ja *käsk*. Need kaks mõistet on sõjaväelise kultuuri alusteks. Ülema olemasolu toonitab juhtimise selgust ja ühtsust üksuses ning käsu olemus valmidust täita eluohtlikke ülesandeid. „Ülem on kaitseväelane, kes juhib temale teenistuslikult allutatud kaitseväelaste tegevust. Ülemal on talle alluva kaitseväelase suhtes käsuõigus ja distsiplinaarvõim”⁷⁵. „Käsu saaja valib käsu täitmise viisi, mis kooskõlas õigusaktidega võimaldab kõige otstarbekamalt täita käsuga antud ülesande nõutud tähtaja jooksul”⁷⁶.

KVKS piirab ja piiritleb juhi vastutust – vastutus on koorem ja ülem peab mõistma tagajärgi. Teisest küljest soosib KVTS ülesandekeskseid käsk ja *hoolitsust* (jätab ajateenijast juhile võimaluse alluvaid kiita, mitte karistada).

Kaitseväe sisemäärustik (SM)⁷⁷ „... määrab kindlaks Kaitseväe põhi-väärtused koos käitumisreeglitega, ülemate ja alluvate suhted, päeva- ja kasarmukorra ning muud kaitseväesiseses käitumise ja korralduse põhimõtted”⁷⁸. Kaitseväe põhiväärtused on ausus, vaprus, asjatundlikkus, ustavus, koostöövalmidus ja avatus⁷⁹. Neid väärtusi võib juhtimistingimuste mõistes liigitada *vastutuse* ja *eeskuju* alla. Puudu on määrustikus väärtuste ühene defineerimine⁸⁰, mis ei soodusta nende rakendumist praktilisse tegevusse. Muutuste tekkeks on vajalik väärtuste esinemine tegudes, mitte vaid sõnades. Üheseid definitsioone omamata on aga raske kumbagi nõuet täita.

Mainitud on hoolitsus alluvate kasvatamise eest, käsu täitmise kontroll, alluvate vastu huvi ülesnäitamine, alluvate ergutamine, iseseisev otsustusjulgus oma ülesannete piires, enese professionaalsuse arendamine ning oma

⁷⁴ KVKS = Kaitseväe korralduse seadus. 19. juuni 2008. – RT I 2008, 35, 213.

⁷⁵ KVKS, § 26 (1) ja (2).

⁷⁶ *Ibid.*, § 32 (2).

⁷⁷ SM = Kaitseväe sisemäärustik 2013. Kaitseväe juhataja 05.04.2013. a käskkirj nr 95.

⁷⁸ SM 2013, lk 1.

⁷⁹ *Ibid.*, lk 2.

⁸⁰ **Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017** pakub siiski viiele põhiväärtusele omapoolseid definitsioone: PROFESSIONAALSUS – tunne (sõjalist) valdkonda, oska oma teadmisi kasutada õigel ajal õiges kohas, VAPRUS – jää kindlaks oma väärtustele ja põhimõtetele, ära vannu alla, säilita oma au, USTAVUS – armasta ja kaitse oma isamaad, ära reeda oma kaaslast, AUSUS – järgi õigusnorme ja räägi alati tõtt ning KOOSTÖÖ – tegutse koos ühise eesmärgi nimel ja usalda oma kaaslast (11.12.2013).

vigade tunnistamine⁸¹. Eelnev kajastab ülemat selgelt juhina, sisaldades kõiki juhtimistingimusi, välja arvatud *usaldus*.

Sisemäärustik reguleerib üsna detailselt paljusid igapäevateenistuse valdkondi. Eelkõige on eesmärgiks tagada distsipliin, mis liigselt rõhutatuna pigem piirab *iseseisvust* ja *initsiatiivi*, samas rõhutab *eeskuju*. Määrustikus on kajastatud kõik juhtimistingimuste mudelile vastavad põhimõtted, kuid nende esitusviisi ei taga ühest mõistetavust. Puudu jääb määrustiku alguses esitatud väärtuste sidumisest kogu ülejäänud dokumendiga, mille abil saaks vaba tahet enam soodustada.

Kaitseväe distsiplinaarmäärustik (DM)⁸² sätestab ergutuste ning karistuste kohaldamise korra kaitseväes⁸³. Ergutusi käsitleva osa maht määrustikus on ligi kaks lehekülge, ülejäänud rohkem kui 50 lehekülge on pühendatud karistustele ning nendega seonduvale⁸⁴. Kuigi distsiplinaarvõimuna on defineeritud nii ülema õigus kohaldada ergutusi kui ka karistusi⁸⁵, on määrustikus edaspidi kajastatud vaid karistused. Eelnev jätab distsiplinaarvõimust mulje kui ülema õigusest kohaldada karistusi, et tagada üksuses distsipliini. Ergutuste osa on marginaalne ja ei suuna pigem motiveerima. Ehk pole see ka DM-i mõte, aga õigusaktides tuleks enam tähelepanu pöörata ergutamisele kui soorituse parandajale.

Väeosa sisekorraeskirjad kordavad osalt sisemäärustikku, aga teisalt seavad veelgi enam piiranguid ajateenijatele. Piirangud on olulised distsipliini tagamise seisukohast, kuid vähendavad *vastutuse* ja *initsiatiivi* teket siinse artikli mõistes. Samuti ei tekita liigne reguleeritus usaldust, kuna võimalus eksida ühe või teise reegli vastu muutub üsna suureks. Samas käsitlevad eskirjad kaitsevälase olemust ja usaldavad ajateenijale relvade väljastamise, mis soodustab juhtimistingimusi.

Teise peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et õigusaktides pööratakse ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamisele vähe tähelepanu, puudub süsteemsus ning ühene kontseptsioon. Riigikaitse alusdokumentides peetakse hoiakuid väga oluliseks, aga alamdokumentides enam mitte. Juhi hoiakuid kontrollitakse õppekavade järgi vaid ühel korral (JNAK ÕK juhiomaduste hindamine). Kuna eesmärkides ei ole kajastatud hoiakuid, siis neid ka ei

⁸¹ SM 2013, lk 6–7.

⁸² DM = Kaitseväe distsiplinaarmäärustik 2013. Kaitseväe juhataja 26.04.2013. a käskkiri nr 124.

⁸³ DM 2013, lk 2.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*, lk 2.

kontrollita ning järelikult süsteemselt ei arendata. Õigusaktides on selgelt ülekaalus teadmiste, oskuste ja distsiplineerituse rõhutamine. Instruktorile, kes peab aja survele seadma prioriteete, võib see olla signaaliks, et hoiakute kujundamist ei peeta oluliseks.

3. Hoiakute kujundamine praktikas – empiiriline uuring

Peatükk koosneb kolmest alapeatükist: tunniplaani, ankeetküsitlus ja intervjuud. Neis alapeatükkides kajastatakse uuringu tulemusi. Uuring hõlmas tunniplaanide analüüsi, ankeetküsitlusi ning intervjuusid. Tunniplaanide analüüs annab ülevaate allüksuste planeeritavate tegevuste erinevusest võrreldes õigusaktidega – ehk mida tehakse teisiti. Ankeetküsitluse tulemused annavad vastuse küsimusele, kuidas mõistetakse juhtimistingimusi ning mida neist väärtustatakse. Intervjuu tulemused vastavad küsimusele, kuidas praktikas kujundatakse ajateenijatest juhtide hoiakuid.

Tunniplaanides kajastatakse nädalate ja päevade kaupa väljaõppe tegija, koht, teemad ning kirjeldatakse lühidalt nende sisu, vajaduse korral lisatakse märkused. Artikkel analüüsib tunniplaane, mis kehtisid 2013.–2014. aastal Viru ja Kuperjanovi JVP JVKo-des ajateenistust läbivatele ajateenijatest juhtidele (eelkutsesest). Seega hõlmab tunniplaanide analüüs sõduri baaskursust, nooremallohvitseri baaskursust, jalaväe nooremallohvitseri kursust, reservrühmaülema baaskursust ajateenijale ning jalaväeallüksuse kursust.

Tunniplaanide analüüsist selgub, et on kajastatud tegevusi, mida õigusaktides ei esine, ning osa neist on juhtide arengule kindlasti kasuks. Samas on märgata, et tunniplaanide „pisiparandused” ei suuda mõjutada üldist pilti, mille õigusaktide järgimine paratamatult tekitab. *Vastutust* soodustatakse tunniplaanides kohati enam kui õppekavades – näiteks juhtimispraktika võimaldamine põhikutses ajateenijate peal ning iseseisva õppe usaldamine. Siiski on palju iseseisvast õppes teooria või üldfüüsiline treening. Allüksuse juhtimist sisaldavat väljaõpet usaldatakse ajateenijale iseseisvalt vähe, kuigi tunniplaanides on mõningaid häid näiteid. Isamaalise kasvatuses õpe tunniplaanides on pigem võõrkeha. See on ajaloolise ülevaate põhjal ja ei seostu ülejäänud väljaõppega ning ei arenda ka *vastutust*. Kaitsetahet kujundatakse laiemal pildil loomisega kaitseväge juhtimisest ja ülesehitusest, aga neid tunde on vähe. *Usaldust* võib kahandada instruktorite liigne varieerumine, mis ei võimalda personaalset lähenemist. Suurte koosseisude koos õpetamine ei soodusta aktiivset osalust ja seeläbi *initsiatiivi*. Kohati esineb kompaniide üleselt tsentraliseeritud väljaõpet, mis leevendab tegevväljaste koormust,

kuid võimaldab taas vähem personaalset lähenemist. *Initsiatiivi* soodustab TOM-ide ja TEWT-de kasutamine, mida õppekavades mainitud ei ole. *Hoolitsuse* poolest on inimesega arvestavam RRÜBKA, kus on tunniplaanis kajastatud 8, mitte 10 tundi nagu näiteks JAÜK-l. Kasutatakse vanemaid ajateenijaid ajal, mil tegevvälasi pole kohal, mis tähendab, et vähem saavad sel hetkel vastutada tulevased juhid ise.

Analüüsi põhjal tuvastas autor mõningad, eelkõige sõjaajaloolised loengud väljaspool õppetööaega, mis peaks eelnevale nõudmisele vastama. Probleem on siiski selle õppe pinnapealsuses ning selles, et puudub seotus ülejäänud õppega. Tähtsam oleks siinkohal kajastada, kuidas Eesti ajateenijad praeguste vahenditega praeguses julgeolekukeskkonnas riiki kaitsevad. Nii saaks suuremat pilti riigikaitsest sobitada igapäevaste drillidega ning instruktorid saaks õppureid seeläbi motiveerida.

Tunniplaanide põhjal kasutatakse vaid mõningaid aktiivset osalust soosivaid õppetöö vorme peale harjutuste-õppuste. Mõningal puhul on kursused väeüksustes liialt tsentraliseeritud, mis toob kaasa vähem personaalset lähenemist ja aktiivsuse arendamist. Kui initsiatiivi ülesnäitamine lahingulokorras on oluline, peab see nii olema ka muudes tegevustes ajateenistuse vältel. Siinkohal on ruumi tsentraliseerituse vähendamiseks, et arendada juhte soovitud hoiakutele vastavaks ka väljaspool taktikalisi tegevusi.

Ankeetküsitlustega uuris autor nii mõistmist, arvamusi kui ka hetkeolukorda hoiakute kujundamisel. Seeläbi on võimalik saada ülevaade, kui palju püüavad sihtrühmad ise juhtimistingimusi igapäevateenistuses arendada ja kui palju nad näevad, et seda püüavad ka teised sihtrühmad.

Ankeetküsitluse valimiks olid tegevvälased ja ajateenijatest juhid Viru ning Kuperjanovi JVP-de JVKo-dest ja reservvälastest juhid, kes teenisid aega neis allüksustes aastatel 2012–2013. Kokku saadeti e-kirja teel (tegev- ja reservvälastele) või edastati paberkujul (ajateenijatele) 102 ankeeti. Täidetult saadi tagasi 59 ankeeti ehk 57,8% ankeetidest. Vastamine oli anonüümne.

Tegevvälaste seast olid valimiks Viru ja Kuperjanovi jalaväepataljonide jalaväekompaniide tegevvälased. Ametikohtade järgi hõlmas küsitlus kompaniitulemaid, kompaniitulema abisid, kompaniivebleid, rühmatulemaid, rühmavanemaid ja ühte jaoülemat-instruktorit. Tegevvälastele saadeti e-kirja teel kokku 26 ankeeti, millest tagasi saadi täidetult 16 ehk vastamise aktiivsus oli 61,5%. 12 vastajat olid Kuperjanovi JVP JVKo-st ja 4 Viru JVP JVKo-st. Kokku vastas küsitlusele 10 ohvitseri ja 6 allohvitseri.

Ajateenijate seast olid valimiks 2013.–2014. aasta kutsega ajateenistust läbivad sõjaväelised juhid Viru ja Kuperjanovi jalaväepataljoni jalaväe-

kompaniidest. Ankeedid anti paberkujul täitmiseks 35 ajateenijale, millest tagasi saadi 33 ehk 94,3%.

Reservväelastest juhtide seast olid valimiks Viru ja Kuperjanovi jala-väepataljoni jalaväekompaniides 2012.–2013. aasta kutsega ajateenistuse läbinud eelkutsed ajateenijad, kes on läbinud nooremallohvitseride kursuse. Välja saadeti ankeet 41 adressaadile, täidetult saadi tagasi 10 ehk 24,4%. Kaks ankeedi täitnud reservväelast on kompanii juhtkonnast, neli jao- või meeskonnaülemad, kolm rühmaülemad ning üks identifitseerimata. 4 ankeedi täitjatest läbis ajateenistuse Viru JVP JVko-s, 5 Kuperjanovi JVP JVko-s ning 1 jättis sellele küsimusele vastamata. Kuigi reservväelastest vastanute arv on väike ja järelduste tegemisel tekitab see teatud küsitavusi, on sel siht-rühmal siiski oluline roll, loomaks ülevaadet ajateenistuses hoiakute kujunda-misest. Nende vastustest võib välja lugeda selgeid puudujääke ja õnnestu-misi. Reservväelased on oma vastustes arvatavasti piisavalt avatud ja ausad, olles ajateenistuse juba läbinud ja olles jõudnud läbi mõelda selle head ning halvad küljed. Reservväelased ei võta autori arvates küsimusi ajateenistuse kohta ehk nii isiklikult, kui seda teevad tegevväelased, kelle töö kvaliteet on kaudselt uurimise all, ja ka ajateenijad, kelle ego mängus on.

Küsimustik koostati *juhtimistingimuste* mudelipõhjal, mõõtmaks, kui palju valivad vastajad neid tingimusi soosivaid vastuseid. Iga küsimuse valikvariantide hulka pandi osa juhtimistingimusi soosivaid ning osa mitte-soosivaid väiteid, lisaks oli igal sihtrühmal hulk vabavastustega küsimusi. Ajateenijatest, tegevväelastest ning reservväelastest moodustati eraldi siht-rühmad, et nende vastused oleksid eristatavad.

Valikvastuste analüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et juhtimistingimusi üldises pildis pigem väärtustatakse ja mõistetakse, kuid kohati on ka olulisi puudujääke. Ülesandekesksust mõistetakse paremini kui inimesekesksust. Läbivaks jooneks on kontrolli ja distsipliini kõrge väärtustamine, mis viitab tsentraliseerituse olulisusele. Pigem tsentraliseerituse olulisusele viitab ka see, et esineb puudusi inimesest hoolimises (inimesekeskse juhtimise mõistes) ja nende tunnustamises ehk *hoolitsuses*. Vähe on vabavastustes kajastatud tingimust *initsiatiiv*, ja kui ongi, siis pigem negatiivselt. *Usaldus* on teine tingimus, mis on saanud märkimisväärselt negatiivseid hinnanguid võrreldes positiivsetega. Palju esineb hirmu eksida, mistõttu ollakse pigem valmis ennast kaitsma kui olema avatud. Tegevväelased alahindavad selgelt kaitsetahte olulisust ajateenijatest juhtidele.

Vabatahtlikkusele pööratakse küsimustiku tulemuste põhjal oluliselt vähem tähelepanu kui ülesande saavutamisele. Tulles tagasi Scheini mudeli esimese etapi eesmärgi juurde, milleks oli muutusteks motivatsiooni loomine,

on siin vasturääkivus. Vaba tahte kujundamine peaks olema eriti kõrgelt hinnatud rahvaväe loomisel, et vabaneda sunnimeetoditest. Sund tekitab vastumeelsust, mida kodanikuühiskonnas olla ei tohiks. Vaba tahte kujunemine on vähemalt sama oluline kui hea väljaõpe. Siinse uuringu tulemusena on praegu rohkem väärtustatud hea väljaõpe: taktikalised oskused ja teadmised, lahinguolukorras üksuse juhtimine jms. Vähem tegeletakse inimese ja tema vaba tahte kujundamisega.

Ajateenijate aeg kasarmus pärast õppetööd on käitumiskoostööga üsna detailselt reguleeritud. Pigem tunnevad ajateenijad, et reeglendid seavad neile piiranguid, tegevvälalased ise niivõrd piiranguid ei tunneta. Detailsed käitumisjuhised on vastuolus juhi arenguga, sest kui kõik tegevused on peensusteni reguleeritud, ei ole juhi enda sooritusel erilist kaalu. Ajateenijast juhi rolliks jääb pärast õppeaega seega kontrollimine, et alluvad ikka reeglendidele vastavalt käituksid. Initsiatiivi ning vastutuse arengut säärane reguleeritus ei soosi. Kindlasti esineb ja peabki esinema ajateenistuses teatud määral tsentraliseeritust, praegu tundub see tase aga olevat liialt kõrge.

Ajateenijad on valmis küsitluse põhjal iseseisvalt tegutsema suuremas mahus, kui seda neile võimaldatakse. Drillseersantide⁸⁶ kasutamine väljaõppes on sellest vaatenurgast samuti küsitav, kuna nad teevad ära selle, mida muidu oleks ise sunnitud tegema eelkõige ajateenijad ning nooremallohvitseri kursuse õppurid. Teisest küljest on drillseersandid eeskujuks väljaõppevälisel ajal, kui tegevvälalasi kohal ei ole. Nii vähendab drillseersantide kasutamine probleemi, et juhid ei arene väljaõppevälisel ajal – neil on võtta eeskju. Eeskujuna on drillseersant siiski küsitav, olles väheste kogemustega. Hoolitsusest jääb puudu, kuna nõudlikkust väärtustatakse küsitluse tulemusel oluliselt enam. Hoolitsus oleks just see, millega kasvatada juhte teisiti, kui seda teeb igapäevane distsipliini rõhutamine. Hoolitsuse kaudu saab tasakaalustada tsentraliseerituse suurt kaalu ajateenijatest juhtide kujunemisel.

Intervjuu küsimused uurivad muutuste teket, võttes aluseks Scheini muutuste teooria. Alapeatüki eesmärk on selgitada välja, kuidas ajateenijatest juhtide hoiakuid praktikas kujundatakse.

Tegevvälalaste hulgas oli valimiks 12 Viru ja Kuperjanovi jalaväepataljoni jalaväekompaniide ohvitseri ja allohvitseri, kes praegu iga päev väljaõppega tegelevad. Neist kolm ohvitseri ja kolm allohvitseri on Viru JVP JVKo-st, kolm ohvitseri ja kolm allohvitseri Kuperjanovi JVP JVKo-st.

⁸⁶ Drillseersant – ajateenijate nn jaanuarikutse, kellest saavad autojuhid ja jaotulemad. Nad on ajateenistuses jaanuarist novembri lõpuni. Mõiste ise tuleneb tõenäoliselt USA armeest, kus drillseersandid on nõudlikkuse, aga ka asjatundlikkuse etalonideks väljaõppes olevatele sõduritele (vt <http://www.army.mil/drillsergeant/>, 23.04.2014).

Üks intervjuueeritavaid mõlemas allüksuses oli kompaniiülem, kelle vastused loovad lisaks suurema pildi kompanii väljaõppes toimuvast. Kaks ohvitseri mõlemast allüksusest on rühmaülemad. Intervjuueeritud allohvitserid on kõik rühmavanemad. Tegevväelaste valim oli selline, et anda ülevaade nii ohvitseride kui ka allohvitseride seisukohtadest ja et vastajad esindaksid iga päev allüksustes väljaõppega tegelejate eri grappe⁸⁷. Tegevväelaste arvamust käsitleb siinne artikkel ekspertide arvamusest väljaõppe korraldamises.

Ajateenijate hulgast olid valimiks 2013.–2014. aasta kutsega ajateenistust läbivad sõjaväelised juhid Viru ja Kuperjanovi JVP JVKo-dest. Kokku oli ajateenijaist intervjuueeritavaid 35. Valimiga taotleti, et kaasatud oleks võimalikult paljude ajateenijatest juhtide arvamus ja et esindatud oleksid nii jao- kui ka rühmaülemad ning kompaniiülema abi kui üks oletatavaid arvamusi- liidreid ajateenijate seas.

Intervjuu valiti seepärast, et saada rohkem erinevat ja põhjalikku teavet uuritava probleemi kohta isikute erinevate arvamuste kaudu. Tegemist oli poolstruktureeritud, tegevväelaste puhul individuaalse eksperdi- ja ajateenijate puhul rühmaintervjuuga⁸⁸. Intervjuud tehti kokku nelja päeva jooksul, kummaski allüksuses kahel päeval.

Tegevväelastele esitati intervjuude jooksul küsimused Scheini mudeli alusel kolmes kategoorias: 1) kuidas nad loovad ajateenijatest juhtides motivatsiooni õppimiseks, 2) kuidas tekib ajateenijatest juhtide hoiakutes muutus ja 3) kuidas vastab õpitu tegelikkusele. Vastused neile kolmele kategooriale esindavad ekspertide pilgu läbi hoiakute kujundamise hetkeseisu allüksustes.

Ajateenijatele esitati küsimused oma tegevväelastest ülemate kohta – kuidas nad loovad vastavad *usalduse, ülesandekeskuse, vastutuse, initsiatiivi ja eeskjuju* tingimustele. *Hoolitsuse* kohta küsimust ei esitatud, vastavusi sellele tingimusele otsib autor kõigi teiste vastuste hulgast. Lisaks küsiti ajateenijatelt, kuidas nad nende arvates vastab seni õpitu saadud kogemustele ehk praktikale. See, milliseks eeskjujuks on tegevväelased ajateenijatest juhtidele, on vajalik hoiakute kujunemise suuna mõistmiseks⁸⁹. See, kuidas näevad

⁸⁷ Kompaniiülem kui igapäevane väljaõppe planeerija, korraldaja ja väiksemas mahus ka tegija. Rühmaülemad kui iga päev väljaõpet suunavad ja tegevad ohvitserid allüksustes. Rühmavanemad kui iga päev väljaõpet tegevad allohvitserid allüksustes.

⁸⁸ Laherand 2008, 192; 199–200; 219–224.

⁸⁹ Kui lahtisulatamine on toimunud, loob muutuste suuna see, milliseid eeskjujusid õppuritele võimaldatakse (Schein 1995, p. 9). Kui artikli eesmärgist tulenevalt selgub, et juhi hoiakuid ei kujundata, saab neid vastuseid kasutada mõistmaks, millises suunas hoiakud ise kujunevad.

ajateenijatest juhid õpetatu vastavust tegelikkusele, annab ülevaate kinnikülmutamise efektiivsusest õppurite kogetu kaudu. Üldises plaanis tõestavad ajateenijate vastused tegevvälaliste öeldut või vastanduvad sellele. Ajateenijate käest ei uuritud väljaõppe vastavust muutuste teooriale, kuna nende praktiline kogemus juhtidena intervjuu tegemise ajal oli veel üsna väike.

Intervjuude tulemusena selgus, et probleeme on muutuste teooria alusel lahtisulatamise etapiga. Raske on leida motivatsiooni vajalikeks muutusteks isikutele, kes on ajateenistuses vastu tahtmist. Ajateenijatest juhtide seisukoht oli, et kaitsetahet peetakse oluliseks ja nemad sooviksid rohkem näha õpitu sidumist riigikaitsega laiemalt.

Reservväe puhul on äärmiselt oluline luua tugevad hoiakud, mis see läbi võiksid kanduda üle käitumisse ja oleksid olemas ka aastaid pärast ajateenistust. Seda ei saa teha, kui puuduvad ühtsed alused. Intervjuude käigus pakkusid tegevvälalised eri kontseptsioone hoiakute kujundamiseks – loengute, kogemuste, igapäevase väljaõppe, nooremallohvitseri kursuse, tegevvälaliste vastavate teadmiste ühtlustamise, tugeva distsipliini ja pideva ajateenijatega tegelemise kaudu. Ühtne arusaam hoiakute kujundamisest tegevvälalistel puudub, mis annab alust arvata, et hoiakuid teadlikult ning süsteemselt ei kujundata.

Motivatsioon muutusteks on Scheini teooria järgi lahtisulatamise etapi eesmärk, mille põhjal hakkab muutus toimuma. Praegu kehtib olukord, kus tegevvälalised tõdeavad, et on raske leida motivatsiooni ajateenistusse tulnutele, et õpetatavat vastu võtta. Intervjuu käigus nimetati mitmeid motivaatoreid, mida püütakse rakendada, nagu väljaõppe atraktiivseks muutmine ning õppe vajalikkuse põhjendamine. Siiski ei peeta motivatsiooni loomist väga oluliseks ning aktiivselt sellega ei tegeleta. Ajateenijast juhile arvatakse olevat olulised motivaatorid isiklik huvi, sund ja hüved (sh linnaluba). Isegi kui ajateenijatest juhtidel on isiklik huvi, ei väljendu see igas õppeteemas. Siinne uuring näitab, et motivatsiooni loomine on kindlasti koht, millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata.

Tegevvälalised teevad ajateenijatele väljaõpet enamasti tööpäeva raames. Aeg, mis jääb tööajast ning öörahust üle, on märkimisväärne. Tegevvälaliste arvates arendab see aeg peale õppetööd juhte rohkem kui õppetöö aeg. Millises suunas juhid sel ajal arenevad, ei ole aga intervjuude põhjal selge. Nii mõnigi tegevvälaline mõonab, et sel ajal kontroll puudub ning ei ole teada, mida ajateenijad teevad. Juhte arendab positiivses suunas kindlasti, kui sõjaaja ülemad teevad neile eesmärgistatud iseseisvat väljaõpet. Kahjuks on selliselt eesmärgistatud väljaõpet vähevõitu. Lisaks on oluline anda õppuritele aega puhkuseks – väljaõppega ei tohi liialdada, õpivõime kaob. Siiski

viitab see, et tegevvälased arvavad juhi arenevat pigem väljaspool õppetööd, asjaolule, et midagi on korrast ära. Tihti on väljaõpe selline, mis ei paku juhile piisavat arengut, või peitub tegevvälaste arvamus taga usaldamatus ajateenijatest juhtide vastu. Intervjuudest ajateenijatest juhtidega võib välja lugeda, et peale väljaõppeaega tegutsemiseks ootavad nad enam abi tegevvälastelt – selgeid eesmärke, mida saavutada. Eelnev on ka selge tõestus tegevvälaste kohalolekuga harjumise kohta. Kui tegevvälasi kohal ei ole, tekib ajateenijatest juhtidel nõutus või isegi teatav abitus.

Intervjuudes mainitakse, et ülemate vahetumine kursuste kaupa loob õppurites ebakindlust, sest nii õpetatakse samu asju erinevalt. Parim viis oleks ühed ja samad ülemad ajateenistuse algusest kuni lõpuni välja. Seda toetab eeskju olulisus hoiakute kujunemisel ajateenistuses, mistõttu alluvad peaks olema oma ülema nägu. Ülemate paljusus võib eeskju hägustada.

Intervjuude ja küsimustike tulemuste põhjal leitakse, et isikuomadustel on ajateenijast juhi soorituses suur kaal. See tuleneb osalt ajateenistuse piiratud kestusest, mille jooksul on võimalus juhte kujundada. Seda kummalisem on, et sõjaväeliste juhtide asemel seatakse eelisseisusesse autojuhi amet⁹⁰. Olukord, kus autojuhtide kursusele valitakse ja ülejäänud satuvad nooremallohvitseride kursusele, nagu üks intervjuueeritavatest väljendas, on üksuste ja lõpuks kogu riigi sõjalisele võimele selgelt kahjulik. Sõjaolukorras vajavad jaod ning rühmad parimaid sõjaväelisi juhte, keda Eestil on pakkuda, autorooli sobib ka mees, kellel autojuhi õpe ajateenistusest puudub. Kui ajateenistuse eesmärk on võimalikult pädeva sõjalise kaitse loomine, siis sõjaväeliste juhtide valik nooremallohvitseride kursusele peab saama prioriteediks.

Küsimustiku vastuste põhjal selgus, et tegevvälaste hinnangul on ajateenijast juht väljaõppes pigem õppur ega kipu ise vastutama. Seevastu ajateenijad ise näevad enda rolli õppes pigem kaasvastutajatena väljaõppe eest, mida nad eeskirja järgi ka on. Vastuolu on ilmne ning viitab usaldamatusele ja teatud klasside eristamisele – ajateenija ja tegevvälane on kaks erikategooriat. Vähemalt ankeetide tulemuse põhjal võib öelda, et ajateenijad ootaksid isegi suuremat vastutust, kui seda neile võimaldatakse. Intervjuude põhjal selgub, et igapäevaseid drille lastakse ajateenijatel juhtida piisavalt ning selles osas tunnevad nad end olevat ülesannete kõrgusel. Kuigi ajateenijad ise leiavad, et usalduses on tegevvälased neile piisavaks eeskjuks, ei usalda tegevvälased ajateenijaid piisavalt. Ajateenijaid usaldatakse taktikalistes olukordades, mida harilikult saadab ikkagi tegevvälaste teatud

⁹⁰ Niinepuu 2014; Savi 2014.

kontroll. Tunniplaanides kajastatu räägib pigem seda, et ajateenijatest juhtidele usaldatakse lihtsamat väljaõpet, näiteks iseseisev õppimine klassis ning õhtuti füüsilise treeningu korraldamine. Süsteemset iseseisvat õpet, mis juhte arendab, esineb vähe. See, et usaldus ajateenijatest juhtide vastu on suurem taktikalistes olukordades kui muudes olukordades, viitab iseseisvuse piiratusele. Drilliga peetakse oluliseks selgeks õpetada teadmised-oskused, kuid valmidus iseseisvalt tegutseda ning vastutada jääb pigem teisejärguliseks.

Siinse uurimuse põhjal alahindavad tegevvälased kaitsetahet ning see pärast peavad nad selle kujundamist pigem ebaoluliseks. Kaitsetahte loomine annaks motivatsiooni, mida muidu on ajateenistuses niivõrd raske luua. Väljaõppe seotus riigikaitsega laiemalt, põhjendatus ning rõhuasetus väärtustele võiksid olla muutuste tekke aluseks. Praegu peavad tegevvälased ajateenija jaoks kaitsetahet ebaoluliseks faktoriks ning nad seda ei käsitle. Autori uuring näitab, et ajateenijad tahaksid rohkem riigikaitse põhjendamist. Riigikaitseõpetus, mida peetakse oluliseks korraldada koolides, katkeb miskipärast ajateenistuses ja see jätab oma jälje. Intervjuu käigus mainisid ajateenijad, et patriotismi kohtab ajateenistuses vähe. Hea väljaõpe, kindlad otsused, kontroll ega distsipliin ei asenda inimese tahet eesmärki saavutada. Praegu on suundumus sellele, et kui on hästi tehtud väljaõpe ja professionaalne ülema eeskuju, tekib ajateenijas ka kaitsetahe. Ülema eeskuju läheks siinkohal tarvis just kaitsetahte ilmutamisel. Kaitsetahte kujundamise osa on praegu ajateenistuses puudulik nii intervjuu kui ka ankeetide tulemuste põhjal.

Ajateenijad peavad tegevvälasi intervjuude põhjal headeks eeskujudeks initsiatiivis, kuid ankeetides saab initsiatiiv pigem negatiivseid hinnanguid. Üheks sellise erinevuse põhjuseks võib intervjuude põhjal nimetada ajateenijate soovi kontrolli järele, mis võib olla tingitud harjumusest. Autor peab võimalikuks, et kontroll ja tegevvälase kohalolu tekitavad allüksuses sel ajal parema kuulekuse, mis lihtsustab ajateenijast juhil ülesannete täitmist. Kontrolli puududes võib selline harjumus tegevust pärssida, kui ajateenijast juhi iseseisvust ei ole tema vahetud alluvad harjunud väärtustama. Samas mainitakse intervjuudes, et tegevvälased on paindlikud ideede suhtes, mis tulevad alluvatelt – seega soositakse initsiatiivi. Algatusvõimet ise ettepanekuid teha on ajateenijal intervjuude tulemusena siiski vähe. Vigade mõistmist peetakse oluliseks, seda eelkõige väljaõppes – kui eksitakse, õpetatakse uuesti. Küll on olemas oht, et tagasiside on detailsel vigadele osutamises liiga negatiivne, nagu viitavad ankeetküsitluse tulemused. Negatiivset tagasisidet sooritusele peljatakse ning see tekitab hirmu eksida, isegi kui veale järgneb täiendõpe, mitte otsene pahameel.

4. Kokkuvõte

Väikeüksuste juhtide roll sõjategevuses on nüüdisajal muutunud üha olulisemaks. Eesti kaitsevägi on reservvägi, mille jao- ning rühmaülemad saavad väljaõppe ajateenistusest. Parema tulemuse saavutamiseks vajab kaitsevägi ülemeid, kellel on peale teadmiste ning oskuste omandatud vastavad hoiakud sõjaaja ülesannetega toimetulekuks. Jättes juhtide hoiakute kujundamise ajateenistuses tähelepanuta, tekib oht, et nad ei reageeri õppekogunemiste või mobilisatsioonikutsetele, või kui saabuvadki kohale, siis ei suuda asuda kiirelt täitma ametikohale vastavaid ülesandeid.

Siinses artiklis, mis tugines autori magistritöö raames tehtud uuringule, oli eesmärgiks jõuda selgusele, kas ja kuidas ajateenijatest juhtide hoiakuid hetkeolukorras kujundatakse. Selleks püstitati kokku neli uurimisküsimust, millele ka artiklis vastuseid otsiti.

- Millises suunas ja kuidas peaks ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundama?
- Kas ja kuidas on õigusaktides kajastatud ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamine?
- Kuidas mõistetakse ning väärtustatakse juhtimistingimusi?
- Kuidas praktikas kujundatakse ajateenijatest juhtide hoiakuid?

Eesmärgi saavutamiseks esitati artikli esimeses peatükis inimesekeskse juhtimise ja lahingutegevuse aluste põhjal juhtimistingimuste mudel, et mõõta kehtivate juhtimispõhimõtete mõistmist ning väärtustamist ajateenijatest juhtide väljaõppes. Juhtimistingimused on need, mille suunas peaks ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundama. Induktiivse sisuanalüüsi tulemusel sai autor kuus põhilist juhtimistingimust, mille nimetas *usalduseks, ülesandekesksuseks, vastutuseks, hoolitsuseks, initsiatiiviks ning eeskujuks*. Vastutuse alla paigutas autor omakorda *vaba tahte, otsustusjulguse, iseseisvuse, kaitsetahte ning koostöö*. Hoolitsuse alla paigutas autor *moraali, motiveerimise, põhjendatuse, inimestega arvestamise ja suhtlemisoskuse*. Initsiatiivi alla paigutas autor *algatusvõime, paindlikkuse, loovuse, vigade mõistmise ning eesmärgipärase kontrolli*. Eeskuju alla paigutas autor *professionaalsuse, aususe, sisu vastavuse vormile ning enesetunnetuse*.

Samuti on autor esimeses peatükis esitanud Edgar Scheini muutuste teooria mudeli, mis vastab küsimusele, kuidas peaks ajateenijatest juhtide hoiakuid kujundama. Mudel koosneb kolmest etapist: lahtisulatamine, muutmine ja kinnikülmutamine. Lahtisulatamise etapi eesmärgiks on motivatsiooni loomine muutusteks. Muutmise etapi eesmärgiks on kognitiivne ümberdefineerimine. Kinnikülmutamise eesmärgiks on, et õpitu vastaks keskkonnale.

Teises peatükis kasutati diskursuseanalüüsi riigikaitse ja väljaõppe alusdokumentide ning käitumisjuhiste ja -eeskirjade, kolmandas peatükis tunniplaanide analüüsiks. Riigikaitse alusdokumentide põhjal võib öelda, et riiklikul tasandil on hoiakute vajalikkusele tähelepanu pööratud ning vajalikkust põhjendatud. Mida madalama taseme dokumentidega on tegemist (väljaõppe eeskiri, õppekavad, tunniplaanid), seda vähem leidub neis hoiakute kajastamist. Hoiakute kujundamine kui selline on reguleerimata valdkond, milles puudub kontseptsioon, kuidas kõrgemal tasandil esitatud ideid väljaõppes rakendada. Käitumisjuhistes ja -eeskirjades lähtutakse pigem sellest, et detailsete käitumisnormide kehtestamine kujundab vajaliku käitumisega kaitseväelasi. Tähelepanuta jääb seejuures ajateenijate vaba tahte loomine, mis on aluseks tulemuslikumale käitumisele, kui seda võimaldab detailsete normide täitmisele sundimine.

Ankeetküsitluse tulemuste põhjal võib öelda, et üldiselt siiski ajateenistuse käigus juhtimistingimusi väärtustatakse. Olulisel kohal ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamisel on kontroll ja seega tegevväelaste kohalolek. See annab alust arvata, et kontrolli kadumine (nt sõjaajal) võib tekitada juhtidele raskusi, mis võivad väljenduda oskamatuses tegutseda iseseisvalt. Mainitud olukorda soodustab asjaolu, et ajateenijatest juhte usaldatakse väljaõppes vähe. Probleeme on hoolitsuse ja initsiatiivi esinemises.

Intervjuude tulemusena on tegevväelastel puudu oskusest luua ajateenijatele motivatsiooni muutusteks – omandamaks ajateenistuses õpetatavat. Oluline abi oleks siinkohal toetumine kaitsetahtele, kuid seda ei tehta. Kaitsetahte arendamiseks ajateenistuses puudub kontseptsioon ning seda ei pea tegevväelased ajateenijatele oluliseks. Kujundamata ajateenijatest juhtidel motivatsiooni arenemiseks, on keeruline anda neile vastutust ning oodata initsiatiivi ilmnemist. Samuti selgus intervjuude põhjal, et lisaks hoiakute arendamise kontseptsiooni puudumisele satub osa sobivatest nooremallohvitseri kandidaatidest hoopis autojuhtideks, kuna viimaste leidmine näib olevat praegune prioriteet.

Uurimuse tulemusena selgus, et ajateenijatest juhtidel organisatsiooni mõistes hoiakuid ei kujundata, need kujunevad ise iga ajateenijaid õpetava tegevväelase parima äranägemise järgi või hoopis juhuslikult. Eelnev tähendab, et kaitsevägi ei suuna hoiakute kujunemist, mistõttu ei saa lõpptulemus olla efektiivne.

Autor teeb olulisema ettepanekuna nüüdisajastada väljaõppe eeskirja ning õppekavasid selliselt, et neis oleksid kajastatud hoiakute ja eraldi kaitsetahte kujundamise kontseptsioon. Samuti teeb autor ettepaneku seada ajateenistuses sisse juhiomaduste hindamine. Seniks, kuni ükski nimetatud

muudatustest pole rakendunud, on siinse artikli põhjal soovitus kasutada ajateenijatest juhte kogu ajateenistuse vältel võimalikult samasugustes olukordades, millesse nad tõenäoliselt satuvad sõjaajal. Need olukorrad ei ole pelgalt taktikalised, vaid ka administratiivsed, väljaõppealased, suhtekorralduslikud jne – see tähendab rahu ajal võimalikult palju vastutuse andmist ja vähem vigade pelgamist.

Edasisteks uuringuteks näeb autor teemavaldkonnas ruumi eelkõige valdkonnas, kuidas oleks õige ajateenijatest ning ka reservväelastest juhtide omadusi arendada. See tähendaks lisauuringuid hoiakute ning kaitsetahte kujundamise kontseptsiooni loomiseks.

Kirjandus ja allikad

- Aija, E.** 2011. Manööversõja põhimõtete rakendamine Eesti Kaitseväe kergejalaväepataljoni rünnakus. Magistritöö [käsikirjaline]. Tartu: KVÜÖA.
- AJP-01(D)** = Allied Joint Doctrine 2010. North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Agency (NSA) NATO Letter of Promulgation.
- Alas, R.** 2008. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
- ATP 3.2.1** = Allied Land Tactics ATP-3.2.1 2009. North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Agency (NSA) NATO Letter of Promulgation.
- AVKM** = Ajateenijate väljaõppe kontseptsioon maaväes 2004. Tallinn: Maaväe Staap.
- Bachmann, T., Maruste, R.** 2003. Psühholoogia alused. Tallinn: Ilo.
- Bennis, W.** 2000. *Managin the Dream: Reflections on Leadership and Change*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Bouckenoghe, D.** 2010. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literatura. – *The Journal of Applied Behavioral Sciences* 46 (4), pp. 500–531. SAGE Publications.
- Bronfenbrenner, U.** 1979. *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, *Massachusetts* and London: Harvard University Press.
- Eesti entsüklopeedia online**. <http://entsyklopeedia.ee/artikkel/%C3%B5pitud_abitus> (21.04.2014).
- Eesti Vabariigi põhiseadus**. 28. juuni 1992. – RT 1992, 26, 349.
- JAÜK ÕK** = Jalaväeallüksuse kursuse õppekava 2012. Tallinn: Maaväe staap.
- JNAK ÕK** = Jalaväe nooremallohvitseri kursuse õppekava 2004. Tallinn: Maaväe staap.
- JUPA** = Eesti julgeolekupoliitika alused 2010. Tallinn: Välisministeerium.
- DM** = Kaitseväe distsipliinaarmäärustik 2013. Kaitseväe juhataja käskkiri 26.04.2013 nr 124.
- Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017**. <<http://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2013/07/KV-personalistrateegia-2013-2017.pdf>> (11.12.2013).
- Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017 eesmärgid 2012**. Tallinn: Kaitseväe peastaabi personaliosakond.
- SM** = Kaitseväe sisemäärustik 2013. Kaitseväe juhataja käskkiri 05.04.2013 nr 95.
- Kinnunen, E.** 2012. 120516_32JVP KT12 esmane tagasiside.

- Kotsuba, A.** 2010. Ajateenija professionaalne ja sotsiaalne identiteet. Lõputöö [käsi- kirjaline]. Tartu: KVÜÖA.
- Krips, H.** 2005. Suhtlemisuskusest õpetamisel ja juhtimisel. Tartu: TÜ kirjastus.
- Kukk, A.** 2011. Ajateenijate patriotism Eesti Kaitseväes aastatel 2008–2010. Bakalaureusetöö [käsi kirjaline]. Tartu: Tartu Ülikool.
- KVKS** = Kaitseväe korralduse seadus. 19. juuni 2008. – RT I 2008, 35, 213.
- KVTS** = Kaitseväeteenistuse seadus 13. juuni 2012. – RT I, 02.07.2013, 7.
- Laherand, M.-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: M.-L. Laherand.
- Mainor** = Eesti ettevõtluskõrgkool Mainor, e-õpe, <<http://eope.eek.ee/oo/2011/sotsiaalpsuhhologia/hoiak.html>> (13.11.2013).
- Mõts, E.** 2010. Eesti Kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused. Teine, parandatud trükk. Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste taktika õppetool. Tartu: KVÜÖA.
- Niinepuu, V.** 2014. Intervjuu. 17.03.2014. Jõhvi.
- NABK ÕK** = Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava 2004. Tallinn: Maaväe staap.
- Pungar, M.** 2014. Ajateenijast juhtide hoiakute kujundamine Kuperjanovi ja Viru jalaväepataljoni jalaväekompaniide näitel. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA.
- Reidla, A.** 2013. Esitlus „Sõjaline valmisolek ja mobilisatsioon” õppeaine „Eesti Kaitseväe mobilisatsiooni korraldamine” raames. 2. aprill 2013. Tartu: KVÜÖA.
- RRÜBKA ÕK** = Reservrühmaülemate baaskursus ajateenijatele õppekava 2003. Meegomäe: Kaitseväe Võru Lahingukool.
- Saumets, A.** 2007. Adenaueri saladus ja Bundeswehri sünnitund kloostrimüüride varjus. KVÜÖA toimetised nr 8. 2007. Tartu: TÜ kirjastus, lk 166–230.
- Savi, A.** 2014. Intervjuu. 11.03.2014. Võru.
- Schein, E. H.** 1995. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Invited paper for a special issue of Systems practice, edited by Susan Wheelan. <https://www.nursing-informatics.com/N4111/schein_lewin.pdf> (11.11.2013).
- Siseministeerium** 2014. Rahvastik ja regionaalvaldkond. Kodanikuühiskond Eestis. <<https://www.siseministeerium.ee/kodanikuuhiskond/>> (02.03.2014).
- Steiger, R.** 2011. Inimesekeskne juhtimine. Juhised tsiviil- ja sõjaväejuhtidele. Tartu: KVÜÖA.
- SBK ÕK** = Sõduri baaskursuse õppekava 2003. Tallinn: Maaväe staap.
- Vane, M. A., Toguchi, R. M.** 2010. Achieving Excellence in Small-Unit Performance. – Military Review. May-June 2010. Combined Arms Center, Fort Leavenworth, Kansas, pp. 73–81.
- VÕE** = Kaitseväe ja Kaitseliidu väeüksuste ja allüksuste väljaõppe eeskiri 2008. Kaitseväe juhataja käskkiri 04.07.2008 nr 196.
- Widder, W.** (Maj Gen) 2002. Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership. – Military Review, Volume LXXXII – September-October 2002, No. 5. Combined Arms Center, Fort Leavenworth, Kansas, pp. 3–9.

Kapten **MARKO PUNGAR**, MA (sõjaväeline juhtimine),
2. jalaväebrigaadi Kuperjanovi jalaväepataljoni 1. jalaväekompanii ülem.