

# KAITSEVÄE ÜHENDATUD ÕPPEASUTUSTE JUHTIMISKONVERENTSIL ARUTLETI SÕJAVÄELISTE JUHTIMISKULTUURIDE JA JUHTIMISPRINTSIIPIDE ÜLE

*Andres Saumets*



Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste (KVÜÕA) rakendusuringute keskus korraldas koostöös sõjaväepedagoogika ja juhimise õppetooliga 27. novembril 2014 neljanda rahvusvahelise inimesekeskse juhtimise konverentsi. Sel aastal oli konverentsi teemaks „Inimesekeskne ja ülesandekeskne juhtimine: kas sama mündi kaks külge?”.

KVÜÕA juhtimiskonverentsid pakuvad erialase enesetäiendamise ja kogemuste vahetamise võimalusi nii õppejõududele, kaitseväelastele ja kaitseliitlastele kui ka teistele, kes tegelevad igapäevaselt inimeste juhtimisega. Seekordne konverents keskendus erinevatele sõjaväeliste juhtimiskultuuridele ja -põhimõtetele. Samuti olid vaatluse all inimese- ja ülesandekeskse juhtimise kontseptsioon ning nimetatud kontseptsioonide rakendamine erinevates juhtimissituatsioonides ja väljaõppes nii Eestis kui välisriikides.

Konverentsi avasid ja osavõtjaid tervitasid KVÜÕA rakendusuringute keskuse ülem kolonelleitnant **Sten Allik** ja konverentsi peakorraldaja, rakendusuringute keskuse teadur **Andres Saumets**. Viimane viitas oma avatervituses võimalikule pingele, mis võib tekkida ülesande täitmisele keskendunud ja inimestele orienteeritud juhtimise mõistmisel ning rakendamisel. Tegelikult tuleks eeldada, et kõikjal, kus inimesi juhitakse – eriti sõjaväelises juhtimises –, on eesmärgiks ülesande täitmine, ja seda võimalikult inimesekesksel moel. Muuseas tsiteeris ta oma avatervituses inimesekeskse juhtimise kontseptsiooni alusepanija, Šveitsi brigaadikindrali ja juhtimisprofessori Rudolf Steigeri mõtet: „Sõjaväeline haridus, kasvatus ja juhtimine on liiga tõsised ja tähtsad asjad, et kogenud militaarekspertid peaksid omaval põhimõistete pärast tülitsema: see muudaks ennekõike nooremaid kolleege tarbetult ebakindlaks. Kas poleks ühise eesmärgi nimel parem olla ühel meelel selles, et sõjaväeline juhtimine saab pikemas plaanis viia eduni üksnes siis, kui see on ühtaegu nii ülesandekeskne kui inimestele orienteeritud?”

Kolonelleitnant Allik rõhutas, et kuna Kaitseväe peamiseks eesmärgiks on võita järgmine sõda, siis peab sellest lähtuma ka kogu kaitseväeline juhtimine. Rahuajal kiputakse juhtimist tihti administreerimisega segamini ajama ilma, et eesmäärke tegelikult saavutataks või neid isegi sõnastataks. Rahu-aegne juhtimine peab olema võimalikult sarnane sõjaaegsega, sest ainult nii on võimalik tekkivatele ohtudele kiiresti reageerida ja täita püstitatud ülesandeid edukalt.

Kaasamõtlemisele kutsuva avaettekande teemal „Leadership Under Fire: New Challenges for Military Leaders and Military Leadership Training in Modern Democratic Societies” pidas Zürichi tehnikakõrgkooli juures asuva sõjaväeakadeemia juhtimise ja kommunikatsiooni dotsent, Austria armees kolonel doktor **Franz Kernic**. Tema sõnul seisavad sõjaväelised juhid tänapäeval suure hulga uute ülesannete ees. Nüüdisaegsed sõjalised konfliktid – mis kujunevad üha rohkem vahetuteks relvakokkupõrgeteks – eeldavad varasemast erinevat juhtimisstiili, mis tagaks edu ka tavapäratutes oludes. Nüüdisaegsed sõjaväelised ülemad peavad juhinduma eeskätt inimesekeskse juhtimise põhiprintsiipidest, kuid ei tohi samal ajal kaotada silmist ülesande täitmist. Eetiline tegutsemine, *Auftragstaktik*, avalikkuse toetus sõjaväelaste tegevusele, professionaalne käitumine, edukas tsiviil- ja militaarkoostöö ning toimetulek eriti stressirikaste olukordadega, nt surma ja haavata saamisega – kõik see omandab sellega seoses erilise tähtsuse. Sama tähtis eeldus sõjaväelise juhtimise õpetamisel on pidev uute teadmiste omandamine, et võimaldada tulevastel sõjaväelistel juhtidel end oma ülesannete täitmiseks edukalt ette valmistada (õelduga aktualiseeruvad märksõnad, nagu *Charge-Management*, *innovatsioon*, *kriitiline mõtlemine* ja *vastutustundlik juhtimine*).

KVÜÕA sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetooli ülema kolonel-leitnant **Maidu Allikase** ettekanne „Inimesekeskne juhtimine kui eeltingimus ülesandekeskse juhtimise rakendamiseks ja toimimiseks” avas kuulajatele erinevate nurkade alt selle, kuidas inimesekesksel juhtimisel on otsene ja tugev seos ülesandekeskse juhtimisega. Kaitseväe – nagu kõikide organisatsioonide – alustala on inimene ning riigikaitseline tegevus ei hõlma mitte lihtsalt paljusid inimesi, vaid paljusid *erinevaid* inimesi. Inimesed on Kaitseväe tähtsaim väärtus, mitte pelgalt ressurs. Sõjaväeliste ülemate ülesandeks on õppida tundma inimeste individuaalseid füüsilisi ja vaimseid omadusi ning võimeid ja ühitada need Kaitseväe eesmärkidega. Inimeste väärtustamise, kaasamise ja tõhusa väljaõppega võivad juhid oma alluvate ja kolleegide „meeled ja südamed”. Just seeläbi saab võimalikuks inimgrupi toimimine meeskonnana ja ühise eesmärgi saavutamise nimel. Oskuslik inimesekeskne juhtimine tekitab üksuses sünergia, mis omakorda loob ülesandekeskseks

juhtimiseks tingimused. Kahe kõnealuse juhtimisprintsiiibi võtmetähtsusega seos seisneb usalduses: loogem vastastikune usaldus ja kasutagem seda usaldust ka igapäevases teenistuses.

Kuperjanovi jalaväepataljoni kompaniiülem kapten **Marko Pungar** käsitles oma ettekandes „Kui ülesandekeskne on meie reservvägi?” nii inimese- kui ülesandekeskse juhtimise põhimõtete rakendamist ning nende omavahelist suhestumist ajateenijatest juhtide kui tulevaste reservväe sõjaväeliste ülemate väljaõppe ning hoiakute kujundamise näitel. Ettekande põhiküsimus oli: mis ikkagi on Eesti kaitseväge reservvägi ja mida reservväelt tahetakse? Kas seda, et meie reservväelased tegutseksid täpselt ja professionaalselt detailse juhendamise alusel, või hoopis seda, et nad tegutseksid võib-olla mitte nii professionaalselt, ent seevastu iseseisvalt? Piiratud väljaõppeajaga ei ole kahjuks kõik soovitu saavutatav. Oma teenistuskogemusest pärit näidetele tuginedes arutles esineja selle üle, kas väljaõpe saab ajateenistuses olla ülesandekeskne ja missugune roll on väljaõppes inimesekesksel juhtimisel, sest kõik olukorrad, millega ajateenijal ja tulevasel reservväelasel tuleb tegemist teha, ei ole taktikalised. Ajateenijate, eriti ajateenijatest ülemate väljaõppes on põhirõhk teadmiste ja oskuste omandamisel, hoiakute kujundamine on aga jäänud tagaplaanile ja selleks napib aega, mistõttu need kujunevad ise. See aga tähendab, et ei ole selge, kas või kuidas suudetakse üldse õppekogunemistel osaleda ning osaledes kasutada ajateenistuses omandatud teadmisi ja oskusi. Ettekande lõpus toodi esile hoiakute olulisust: need tagavad asjakohase tegutsemise ka olukordades, mis erinevad õpisisuolukordadest, ja eesmärgipärase toimimise ka juhul, kui detaile ei ole selgitatud. Nn ujuvõi-upu-olukorras on reservväelastel kindlasti kasu juba ajateenituse käigus kujundatud õigetest hoiakutest. Kokkuvõtvalt tõdes esineja, et meie reservvägi on see, kelleks ta ajateenistuses läbitud väljaõppe käigus on kujundatud, ning et ülesandekesksus saab sõjaajal ilmnedada vaid siis, kui seda rahuajal harjutatakse.

Saudi Araabias Al Khobaris asuva Prince Mohammad Bin Fahdi ülikooli ajaloo- ja juhtimisõppejõu doktor **Jörg Muthi** ettekanne kandis pealkirja „Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901–1940, and the Consequences for the following Wars”. Vaatluse all oli kahe 20. sajandi I poole sõjaliselt esirinnas olnud suurriigi, Saksamaa ja Ameerika Ühendriikide, relvajõudude struktuur, väljaõpe ja neist tulenev juhtimiskultuur. Erinevate sõjaväeliste juhtimiskultuuride süvitsi tundmaõppimine, nende tugevusest ja vigadest järelduste tegemine on oluline ka nüüdisaegsete sõjaväeliste väljaõppe- ja juhtimisprintsiiptide kujundamisel ning rakendamisel.

Ettekandest jäi kõlama, et nüüdisaegsed relvajõud on muutunud väikesõdades ebaefektiivseks. Tänapäeval valitakse ohvitserikandidaate ja haritakse neid, et nad suudaksid vastasega võidelda distantsilt ja uudsete tehnikavahendite abil. Keskendutakse eesliinil olevate ülemate soovide ennustamisele, selmet võtta arvesse nende käest saadavat reaalselt infot ja soovitusi. Muth soovitab relvajõududel viia ohvitseriharidus tagasi n-ö juurte juurde ja mõtestada lahti, kes peaks ohvitser tegelikult olema. Eelkõige on ohvitser ikkagi ülem lahinguväljal. Tänapäeval on nii staabid kui ka peastaabid ohvitseridega lootusetult üle külvatud ja see on vähendanud nende töö tõhusust. Tuginedes liigselt uudsetele tehnikavahenditele ei suuda ohvitserid enam näha suurt pilti, kuid see on sõjaeduks vajalik. Suurt pilti on esineja arvates võimalik hoomata ainult „tervistava doosi” sõjaajaloo abil. Lisaks on ülioluline ka see, mille alusel õppureid ohvitseriõppesse valitakse.

Endine KVÜÕA ülem reservkolonel **Aarne Ermus**, kes praegu töötab KVÜÕA organisatsioonijuhtimise õppejõuna, tegi ettekandega „Peamised väljakutsed ülesandekeskse juhtimise rakendamisel Eesti kaitseväes” esmalt põneva tagasivaate Eesti kaitseväe juhtimis põhimõtete muutumisele alates selle taasloomisest. Need muutused on olnud tingitud ühest küljest organisatsiooni enda ja teisalt lääne maailmas toimunud sõjalise mõtte arengust, millest Kaitsevägi on osa saanud eeskätt teiste riikide staabikolledžites õppinud Eesti kaitseväelaste näol. Taasiseseisvunud Eesti kaitseväe juhtimiskäsituse arengus võib kolonel Ermuse arvates eristada kolme perioodi.

1. Idealismi ja nn vundamendi loomise periood (1991–2000), mil organisatsiooni alused ja struktuuriüksused olid arendamisjärgus, ohvitserkonna sõjaväeline ettevalmistus kasin ning puudusid ka kaugemale ulatuvad sõjalise kaitse arenguplaanid. Samuti iseloomustas seda perioodi juhtimise tehniliste vahendite nappus või vähesus. Ohvitseride puhul väärtustati kõnealusel perioodil initsiatiivi, tegutsemisjulgust ja vastutuse võtmist.
2. Industrialiseerimise ajajärk (2000–2011), mida iseloomustavad märksõnad *bürokratiseerumine* ja *üksuste masstootmine*. Sel perioodil korrastati riigikaitse strateegilise planeerimise süsteemi, toimus organisatsiooni tsentraliseerimine ning koos sellega ka otsustusõiguse koondumine juhtimis-püramiidi tippu. Kõige selle käigus muutusid ülemad oma üksuste juhtidest üha rohkem administreerijateks ning sõjaaja üksuste n-ö tootjateks.
3. Uue tee otsingute aeg (2011–...), mis põhineb eelneval ning mille raames on alguse saanud sügavam arutelu Kaitseväes tunnustust ja rakendust leidnud juhtimis põhimõtete üle. Kesksseteks märksõnadeks on *ülesandekeskus*, *inimesekeskus* ja *väärtuspõhisus*.

Uute juhtimispõhimõtete juurutamisel ja rakendamisel tuleb näha seoseid ka organisatsioonikultuuri (sh ka organisatsiooni väärtuste), organisatsiooni ülesehituse ja väljaõppega. Igasuguse sõja(väe)lise tegevuse puhul tuleb arvestada reegluga, et mis ei toimi ja mida ei harjutata rahu ajal, see ei hakka kindlasti toimima ka kriisiolukorras. Eriti oluline on see reegel tulenevalt tõsiasjast, et Kaitseväge praegune löögijõud põhineb reservüksustel.

Ülesandekeskse lähenemise juurutamiseks tuleb Kaitseväes muuta ka organisatsiooni sisekultuuri ja ülesehitust. Rahuaegne ülesehitus peab tagama erineva juhtimistaseme ülematele võimaluse oma tegevust praktiseerida, sh langetada otsuseid ja vastutada. See on võimalik vaid siis, kui juhtimine on mõistlikul määral detsentraliseeritud. Organisatsioonikultuur peab muutuma suunas, kus ka tegelikkuses aktsepteeritakse tehtavaid vigu ning toetatakse madalama juhtimistaseme ülemate arengut, neid toetades, julgustades ja õpetades. Senistele põhiväärtustele lisaks peab Kaitseväge hakkama senisest rohkem väärtustama ka alluvate initsiatiivi.

Balti Kaitsekolledži juhtimisõppejõud kolonelleitnant **Antek Kasemaa** akadeemilist kaasamõtlemist virgutav ettekanne „Ülesandekeskse juhtimise uurimisest akadeemilises kirjanduses: mõned näited” oli ajendatud esineja enda akadeemilistest õpingutest ja teadustöö kogemusest. Kaitseväelaste lõpu- ja magistritöödes torkab silma tasemel akadeemilise kirjanduse (sh erinevate kaitsevaldkonnaga seotud uuringute) vähene kasutamine. Tihti on võetud aluseks vaid militaarmaailma trükised, käsiraamatud, õpikud, manualid, doktriinid jms, ja seda ilma igasuguse kriitilise mõtlemiseta. Konverentsi teemaks olnud ülesandekeskne juhtimine ei ole selles mõttes erand, ehkki seda on akadeemilises kirjanduses käsitletud ja piisava põhjalikkusega analüüsitud. Kolonelleitnant Kasemaa sõnum oli, et ehkki ülesandekeskset juhtimist on raske üheselt (empiirilistele andmetele tuginedes) mõõta, hõlmab see mitmeid mõõdetavaid aspekte, näiteks organisatsioonikultuur, üksuse sisekliima, autonoomia, tsentraliseeritus jne. Kõik see võimaldab ülesandekeskset juhtimist paremini mõista ja juurutada vastavat mõtteviisi, samas hoidudes dogmatismist (takerdumisest kõikvõimalikesse juhistesse ja reeglitesse).

Konverentsi viimase ettekande teemal „Accepted but useless? *Innere Führung* and the Standing of Armed Forces in Public Opinion” pidas Bundeswehri sõjaajaloo ja sotsiaalteaduste keskuse teadusdirektor doktor **Heiko Biehl**. Oma ettekandes avas ta esmalt Bundeswehri ametliku organisatsioonifilosoofia ja -kultuuri *Innere Führung* ajaloolise tagamaa ning tähendus-sisu. *Innere Führung* püstitab Saksa relvajõududele kolme eesmärki: need on legitimeerimine, integreerimine ja motiveerimine. Ettekandes suhestati

need normatiivsed eesmärgid nüüdisaegse militaarsotsioloogia uurimistulemustega. Tuginedes Euroopa riikide relvajõududes tehtud militaarsotsioloogilistele uuringutele ja eelnimetatud märksõnadele, olid esineja põhiteesid järgmised. Esiteks: relvajõudude ja sõjalise jõu *legitimeerimine* toimub ennekoike rahvusvaheliste kohustuste ja liitlashuvide kaudu. Teiseks: Euroopa armeed on oma ühiskondadega hästi *integreeritud*. Samas suhtuvad nende riikide elanikud relvakonfliktides osalemisse pigem kriitiliselt. Kolmandaks: sõdurid on sõjaliste, poliitiliste ja ühiskondlike tegurite kaudu oma tööks piisavalt *motiveeritud*. Sõjaväeline juhtimine peab kõik need nõuded, mis relvajõududele on esitatud, omavahel tasakaalu viima.

Konverentsi lõpetas küsimusterohke paneeldiskussioon, mida juhtis rakendusuuringute keskuse teadur major **Karl Salum**. Esinejatel oli võimalus arutleda konverentsil käsitletud teemade üle, mida ka aktiivselt kasutati. Arutelu all oli hulk erinevaid küsimusi. Näiteks: millised on seosed ülesandekeskse juhtimise kui juhtimisstiili ja üksuse juhtimiskultuuri ning -kliima vahel? Kas inimesekesksel juhtimisel rahu- ja sõjaaja tingimustes on erinevusi? Kuidas säilitada sõjaväelist juhtimist tänapäeval, kui relvajõud on tihedalt seotud tsiviilstruktuuridega ning ka erasektoriga, ehk teisisõnu: mille poolest erinevad sõjaväelise ülema, asutuse direktori ja firmajuhi juhtimisstiilid? Kuidas toimib inimesekeskne (ja laiemalt sõjaväeline) juhtimine erinevates teenistusolukordades ja -kohtadel, näiteks õppustel, operatsioonidel, väeosades ja staabitingimustes?

Konverentsi ettekandeid on võimalik järelvaadata internetiaadressil <https://echo360.e-ope.ee/ess/portal/section/085e478a-f074-41e5-b041-b1993d99536e>.

Konverents pakkus osalejatele hulgaliselt võimalusi nii oma maailmapilti avardada kui juhtimiskogemusi reflekteerida. 2011. aastal hea algatusena ellu kutsutud juhtimiskonverentsist on kujunenud KVÜÕA kui sõjaväelisi ülemaid koolitava kõrgkooli üks olulisemaid iga-aastaseid akadeemilisi traditsioone, mis annab väärtusliku panuse ka Kaitseväge juhtimiskontseptsiooni ja juhtimiskultuuri arengusse.

**ANDRES SAUMETS**, MTh,  
KVÜÕA rakendusuuringute keskuse toimetaja-teadur,  
juhtimiskonverentsi peakorraldaja