

# ÜLESANDEKESKNE JUHTIMINE – KAS JUHTIMISSTIIL VÕI MIDAGI ENAMAT?

Aarne Ermus



## 1. Sissejuhatus

Ülesandekeskne juhtimine (ÜKJ) pole Kaitseväe ohvitserkonna jaoks uus mõiste. Erinevatel juhtimistasanditel on ÜKJ-i rakendamise vajalikkusest räägitud viimased 10–15 aastat. Alates 2011. aastast on ülesande- ja inimesekesksest ning väärtuspõhisusest saanud sõjaväelise juhtimise mõtestamisel uued olulised märksõnad. ÜKJ-i on teadvustatud ja tunnustatud kui Kaitseväe juhtimiskontseptsiooni võimalikku uut aluspõhimõtet. Seda algupäralt Preisi armee kontseptsioonist (*Auftragstaktik*) tulenevat fenomeni on nüüdisajal *mission command*'i nimetuse all kohandatud erineva eduga oma armee tarbeks näiteks Ameerika Ühendriikides, Ühendkuningriigis, Hollandis, Norras, Iisraelis ja teistes riikides. ÜKJ-i kontseptsioon on juhtimisstiilina ära märgitud ka erinevates NATO juhisdokumentides<sup>1</sup>.

ÜKJ-i juurutamine Kaitseväe juhtimispraktikas on tänapäevani piirunud pigem teema tutvustamisega ohvitseride õppes, termini ära märkimisega Kaitseväe personalipoliitika dokumendis<sup>2</sup> ning üksikute entusiastide katsetustega. Kuigi Kaitseväes on juba praeguseks olemas küllalt ohvitseri, kes on kuulnud sõnapaari *ülesandekeskne juhtimine*, ei saa väita, et organisatsioonis oleks ÜKJ-ist olemas ühtne ja sügavam arusaam. Seda tõendavad ka 2016.

<sup>1</sup> **AJP-01 (D)**. Allied Joint Doctrine 2010. North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Agency (NSA), p. 6–3.  
<http://nso.nato.int/nso/nsdd/APdetails.html?APNo=1329&LA=EN> (09.11.2016). **AJP-3.2**. 2016. Allied Joint Doctrine for Land Operations. Edition A version 1. NATO NSO.  
<http://nso.nato.int/nso/nsdd/APdetails.html?APNo=2103&LA=EN> (09.11.2016).

<sup>2</sup> **Kaitseväe personalistrateegia 2013–2017 eesmärgid**. KV juhtkonna poolt heaks kiidetud 27.09.2012.  
[https://personal.mil.intra/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/ekvDocLibrary/Personalistrateegia/Strateegia%20alates%202013/KAITSEV%C3%84E%20PERSONALISTRATEEGIA%202013%202017%20EESM%C3%84RGID.pdf&action=default](https://personal.mil.intra/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/ekvDocLibrary/Personalistrateegia/Strateegia%20alates%202013/KAITSEV%C3%84E%20PERSONALISTRATEEGIA%202013%202017%20EESM%C3%84RGID.pdf&action=default) (10.11.2016).

aastal Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes (edaspidi KVÜÕA) kaitstud magistri- ja lõputöödena tehtud uuringud<sup>3</sup>.

Esimene arvestatav katsetus kirjeldada ÜKJ-i on tehtud 2010. aastal KVÜÕA-s koostatud õppematerjalis „Eesti kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused“ (edaspidi MLA), kus defineeritakse ÜKJ-i kui „erilist detsentraliseeritud juhtimisstiili“ ning tuuakse välja nimetatud juhtimisstiili rakendamisel neli peamist elementi<sup>4</sup>. 2016. aastal KVÜÕA-s kaitstud magistri- ja lõputöodes on ÜKJ-i kirjeldamisel kasutatud sõnu *juhtimisstiil*<sup>5</sup> ning *juhtimis põhimõte*<sup>6</sup>. Ka teiste riikide käsitlustes on mõistet liigitatud väga erinevate juhtimiskategooriate alla. Nii on näiteks J. Wittmann toonud välja üheksa *mission command*<sup>7</sup> i liigitust: juhtimisfilosoofia, juhtimisvõtte, koordineerimismeetod, delegerimismeetod, õppimismeetod, eestvedamismudel, eneseregulatsiooni vahend, elustiil, sõjakunsti meetod.<sup>7</sup> Uuemates doktriinides ning uurimistöodes on küll üha enam kategoriseeritud nähtust kui juhtimisfilosoofiat, kuid varasemate lähenemisenurkade paljusus tekitab igas uurijas huvi: millega siis tegelikult tegu on?

Ülaltoodu viitab selgelt nii terminoloogilisele kui ka teoreetilisele segadusele, mis teema käsitlemisel üldiselt valitseb. Samas on ÜKJ-i edukaks kasutamiseks Kaitseväes vajalik mõiste täpsem mõtestamine, et leida parimaid viise selle rakendamiseks ning käsitlemiseks nii väljaõppes kui ka praktikas. Juhtimisfilosoofia muutmine, uute juhtimismeetodite või uue juhtimisstiili kasutuselevõtt nõuavad organisatsioonilt erinevaid organisatoorseid, protseduurilisi või hariduslikke meetmeid. Nii tähendaks käsitletava fenomeni liigitamine juhtimisfilosoofiaks raskuspunkti suunamist organisatsioonikultuurile. Uue juhtimisstiili kasutuselevõtu soodustamisel tuleks aga keskenduda juhtide hoiakutele, oskustele ja väärtustele. Seetõttu on tegevuse kavandamisel tähtis, kas ÜKJ-i liigitada juhtimisfilosoofiaks, juhtimisstiiliks või lihtsalt juhtimisvõtteks. Probleemi lahendamise muudab oluliseks ka asjaolu, et ÜKJ tähendab muuhulgas teises kultuurikeskkonnas

<sup>3</sup> **Sibul, A.** 2016. Ülesandekeskse juhtimise põhimõtete rakendamine Balti pataljoni näitel. KVÜÕA sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetool. Tartu. [**Sibul** 2016] **Lillak, A.** 2016. Ülesandekeskse juhtimise mõistmine Eesti Kaitseväes 1. jalaväebrigaadi pataljoni- ja kompanii-ülemate näitel. KVÜÕA sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetool. Tartu. [**Lillak** 2016]

<sup>4</sup> **Eesti kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused.** 2010. Teine, parandatud trükk. Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste taktika õppetool. Tartu: KVÜÕA, lk 63. [**MLA** 2010]

<sup>5</sup> **Sibul** 2016, lk 28.

<sup>6</sup> **Lillak** 2016, lk 9.

<sup>7</sup> **Wittmann, J.** 2012. Auftragstaktik – Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art? Berlin: Carola Hartmann Miles, pp. 43–47. [**Wittmann** 2012]

loodud kontseptsiooni kohandamist Kaitseväe keskkonda. E. Shamir on juhtinud tähelepanu asjaolule, et selle kontseptsiooni rakendamise edukus sõltub paljuski toimiva organisatsioonikultuuri tunnetamisest ning sellega arvestamisest. Igasugust laenatud kontseptsiooni tuleb tõlgendada, lähtudes vastuvõtja strateegilisest olukorrast ning organisatsioonikultuurist<sup>8</sup>. Nimeetatud seisukohta toetavad ka silmanähtavad erinevused selles, kuidas eri riikide armeedes ÜKJ-i defineeritakse.

Eestikeelsetes teadusartiklites pole tänapäevani teemat põhjalikult analüüsitud. Seetõttu on artikli üheks eesmärgiks algatada sel teemal süvakäsitlus. Autor on seisukohal, et ÜKJ-i tuleb käsitada kui organisatsiooni juhtimisfilosoofiat või juhtimisfilosoofilist põhimõtet, mille edukaks kasutuselevõtuks on vajalik koordineeritud, mitmetasandiline lähenemine, et mõjutada organisatsiooni sisekultuuri, edendada uut juhtimisfilosoofiat kandvaid juhtimisstiile ja tegutsemispraktikaid ning vajadusel ka organisatsiooni sisekorraldust ja võimusuhteid. Kuna ÜKJ on fenomen, mis on mõeldud rakendamiseks organisatsiooni kontekstis, analüüsib autor seda organisatsiooniteooriate valguses. Põhiliselt tuginetakse H. Mintzbergi organisatsioonimudelile ning R. Quinni võistlevate väärtuste teooriale.

## 2. Põhimõisted

Paljud juhtimisvaldkonna uurijad, näiteks G. Yukl<sup>9</sup> ja P. Northouse<sup>10</sup>, on juhtinud tähelepanu juhtimisvaldkonna põhiterminite erinevale mõtestamisele ja sellega kaasnevale tõlgenduste ning definitsioonide rohkusele ning omavahelisele vasturääkivusele. Põhjuseks on uurijate erinevad teadusfilosoofilised lähenemised, erinevad lähtepunktid ning fookused. Seetõttu on keeruline leida definitsiooni, mis oleks ühelt poolt piisavalt üldine ja teiselt poolt piisavalt eristusvõimeline<sup>11</sup>. Meie keeleroomis lisanduvad originaalallikates peituvatele vasturääkivustele veel tõlkimisel ja tõlgendamisel tekkivad ebakõlad. Seetõttu on vajalik esmalt selgitada kasutatavate terminite taga peituvaid mõisteid ning nende seoseid lähtekeeles kasutatavate

<sup>8</sup> **Shamir, E.** 2011. *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford University Press, p. 5. [**Shamir** 2011]

<sup>9</sup> **Yukl, G.** 2013. *Leadership in organizations*. Eighth edition. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 17–24. [**Yukl** 2013]

<sup>10</sup> **Northouse, P.** 2013. *Leadership: Theory and Practice*. Sixth edition. California: SAGE Publications, pp. 1–17. [**Northouse** 2013]

<sup>11</sup> **Karmel, B.** 1978. *Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions*. – *Academy of Management Review*, No. 3, pp. 475–482.

terminitega. Lisaks tuleb käsitleda teisi juhtimisalaseid põhimõisteid: *juhtimine*, *juhatamine* ja *eestvedamine*, mis seostuvad inglise mõistetega *leadership* ja *management*. Artikli fookusest tulenevalt vaadeldakse ka mõistet *sõjaväeline juhtimine*, suhestatuna inglise mõistetega *command* ja *military leadership*.

## 2.1. Juhtimine, juhatamine ja eestvedamine

Ingliskeelseid termineid *leadership* ning *management* on eestindatud mitmeti. Inglise-eesti sõnastik annab sõnale *leadership* vasteks *juhtimine* ja *juhatamine*, inglise termini *management* vasteteks *haldus*, *juhtkond*, *juhtimine*, *taltsutamine*, *käitlus*<sup>12</sup>. Sellest tulenevalt võiks neid mõisteid kasutada sünonüümidena, millisenä neid eesti keele seletavas sõnaraamatus ka käsitataks<sup>13</sup>. See on tavakeeles aktsepteeritav lahendus, kuid tekitab erialases keelekasutuses segadust, kuna sama termini alla loetakse sel moel kaks erinevat mõistet.

Juhtimist käsitlevas eestikeelses erialakirjanduses on mõistet *leadership* vastendatud kui *juhtimist*<sup>14</sup> või *eestvedamist*<sup>15</sup>. Ka ingliskeelses erialakirjanduses on mõistet defineeritud mitmeti. Nii toob Yukl esile, et enamik *leadership*'i definitsioone peegeldab eeldust, et tegu on teiste inimeste kavatsusliku mõjutamisega, mille eesmärk on suunata, struktureerida ning hõlbustada tegevusi ja suhteid grupis või organisatsioonis, kuid sellega tema hinnangul sarnasused definitsioonide vahel ka piirduvad<sup>16</sup>. Erinevustele vaatamata on näiteks Northouse leidnud, et enamik definitsioone sisaldab üldistades nelja põhikomponenti: see on tegevus, mis kätkeb endas mõjutamist, mis saab toimuda vaid grupis ning vajab ühist eesmärki.<sup>17</sup>

Järgijakesksed eestvedamisteooriad, nagu autentse juhtimise teooria, düaadilised ja meeskonnakesksed teooriad, nagu LMX-teooria<sup>18</sup> ja ILT<sup>19</sup>,

<sup>12</sup> IES = Inglise-eesti sõnastik <http://portaal.eki.ee/dict/ies/> (05.09.2016).

<sup>13</sup> EKSS = Eesti keele seletav sõnaraamat. <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=eestvedamine&F=M> (05.09.2016).

<sup>14</sup> Alas, R. 2008. Juhtimise alused. 5. trükk. Tallinn: Külim, lk 12.

<sup>15</sup> Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 8.

<sup>16</sup> Yukl 2013, p. 18.

<sup>17</sup> Northouse 2013, p. 5.

<sup>18</sup> Erdogan, B.; Bauer, T. 2014. Leader-Member Exchange (LMX) Theory. The Oxford Handbook of Leadership and Organization. New York: Oxford University Press, p. 407.

<sup>19</sup> ILT: Implicit leadership theory. Vt Lord, R. G.; Brown, D. J.; Freiberg, S. I. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 78, pp. 167–203.

toovad esile asjaolu, et eestvedamine pole ainult juhikeskne tegevus – siin on aktiivne roll ka alluval tema ootuste, omaduste ja suhtumisega. Seega tuleks nende teooriate vaatepunktist käsitada eestvedamist kui suhtlusosaliste vastastikust mõjutamist.

Selle kirjutise kontekstis, tuginedes Norhouse'i ja Yukli üldistustele ning järgijakesksetele eestvedamisteooriatele, kasutatakse ingliskeelse termini *leadership* eesti vastena sõna *eestvedamine*. Vastavat mõistet defineeritakse kui üksikisiku ja grupi vastastikust mõjutamist, et saavutada ühiseid eesmärke.

Teine, ÜKJ-i kontekstis tähtis ning mitmeti tõlgendatav mõiste on *management*, mille tõi erialakirjandusse üks esimesi olulisi juhtimisteooretikuid F. Taylor 1911. aastal, defineerides seda kui tegevust, mis sisaldab planeerimist, organiseerimist, mehitamist ja kontrollimist<sup>20</sup>. Kuna Taylor käsitas inimest kui ratsionaalset olevust ning organisatsiooni kui masinlikku süsteemi, ei pööranud ta tähelepanu inimeste motiveerimisele, innustamisele ja mõjutamisele. Hiljem on sellele kontseptsioonile lisandunud siiski ka inimeste mõjutamise aspekt. Uuema aja uurijatest kirjeldab näiteks Kotter *management*'i kui planeerimisest ja eelarvestamisest, organiseerimisest ja mehitamisest ning kontrollimisest ja probleemide lahendamisest koosnevate tegevuste kogumit<sup>21</sup>. Militaarvaldkonna juhtimise uurijatest tõmbab näiteks Shamir piiri mõistete *leadership* ja *management* vahele, tõdedes, et esimene keskendub motivatsioonile, mõjule ja inspireerimisele ning teine ressursside paigutamisele ja kasutamisele<sup>22</sup>. Samas toovad erinevad käsitlused välja ka nende mõistete ühisosa. Nii näiteks on käsitatud *leadership*'i *management*'i osana. Samas sisaldavad nii mõnedki *leadership*'i mudelid endas eesmärkide seadmist ja planeerimist, mis on *management*'i osad.

Vaatamata jätkuvalle arutelule, kas ja kuhu tõmmata piir mõistete *management* ja *leadership* vahel, on enamik uurijaid siiski arvamusel, et *management* kui fenomen puudutab eelkõige formaalset, ametlikku struktuuri ning sellest tulenevalt ametipositsiooniga kaasas käivat võimu ning võimusuhteid. Siin- ses kasutatakse mõiste *management* eestikeelse vastena sõna *juhatamine* ning defineeritakse seda kui tegevuste kogumit, mis on vajalik organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning sisaldab selle sisemiste ja väliste ressursside (sh inimvara) kasutamise planeerimist, organiseerimist ja kontrollimist.

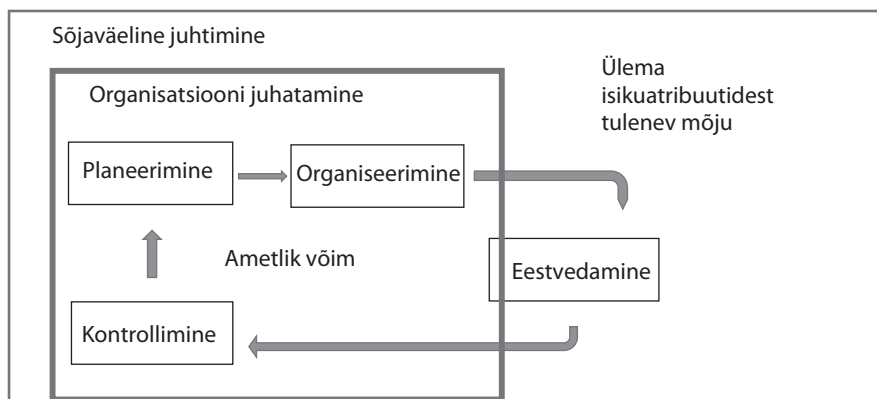
<sup>20</sup> Taylor, F. W. 1919. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers, p. 13.

<sup>21</sup> Kotter, J. 2008. *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Simon and Schuster, p. 4.

<sup>22</sup> Shamir 2011, p. 10.

Majandusleksikon annab sõnale *juhtimine* viis erinevat seletust, millest üks vastab inglise mõistele *management*, teine *business management*, kolmas on poliitiline, neljas vastab inglise mõistele *leadership* ning viimane tähendus on *reguleerimine*<sup>23</sup>. Selle artikli kontekstis hõlmab *juhtimine* nii juhatamist kui ka eestvedamist. Seega saab mõistet defineerida kui organisatsiooni eesmärgi (eesmärkide) saavutamiseks vajalike tegevuste kogumit, mis kätkeb eesmärkide seadmist, nende täitmiseks plaanide koostamist, organiseerimist, koordineerimist, eestvedamist ning tulemuste ja tegevuste kontrollimist. Inglise keelest sellele eraldi vastet ei leia, kuid terminite analüüsist on näha, et üheks probleemiks ingliskeelses erialakirjanduses võibki olla termineid *management* ja *leadership* ühendava katustermini puudumine. Kaudselt viitavad sellele ka Yukl ja Lepsinger, rõhutades vajadust integreerida *leadership* ning *management*<sup>24</sup>.

Eelnenust tulenevalt käsitletakse edasises mõisteteid *juhtimine*, *juhatamine* ning *eestvedamine* ühtse, omavahel seotud tervikuna. Seejuures mõtestatakse *juhtimist* *juhatamise* ja *eestvedamise* katusterminina, *juhatamine* hõlmab osa juhtimisest või siis juhtimist keskkonnas, kus juhi enda aktiivne ja vahetu inspireeriv mõjutus pole hädavajalik, ning *eestvedamine* tähistab juhtimise alategevust, mille põhifookus on inimeste ja gruppide aktiivsel mõjutamisel (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Juhtimise, juhatamise ning eestvedamise seosed sõjaväelises organisatsioonis (Dafti 2010, p. 7. järgi)

<sup>23</sup> Mereste, U. 2003. Majandusleksikon. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, lk 293.

<sup>24</sup> Yukl, G.; Lepsinger, R. 2005. Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 4, pp. 361–375.

## 2.2. Sõjaväeline juhtimine

Sõjaväelise juhtimise kontekstis kasutatakse ingliskeelses kirjanduses termineid *command* ja *military leadership* vahel sünonüümidena, vahel viitavana eraldiseisvatele mõistetele. NATO sõnastik selgitab mõistet *command* kui relvajõudude liikmele ametlikult antud õigust suunata, koordineerida ja kontrollida relvajõudude (või selle osa) tegevust ning antud õiguse rakendamist<sup>25</sup>. Chan ja ka teised uurijad eristavad neid mõisteid, andes mõistetele *command* selgituse kui legaalsele või positsioonist tulenevale võimule ja auastmele tuginevale mõjutamisele, kasutades käske, karistusi vm positsioonist tulenevaid võimuinstrumente. Mõistet *military leadership* on defineeritud kui inimeste mõjutamist ülema tegevuste, eeskuju, stiilide, väärtuste, pädevuste, autentsuse ja muude isiksusest tulenevate faktorite kaudu, mis mõjutavad alluvaid tegutsema innustunult ja eetilisel<sup>26</sup>. Sarnase või ligilähedase selgituse annavad mõistetele ka USA doktriinid<sup>27</sup>. Eesti kaitseväge kontekstist tulenevalt samastatakse siinses artiklis *sõjaväeline juhtimine* inglise mõistega *command* ning defineeritakse seda kui seadusest tuleneval käsuõigusel<sup>28</sup> ning allumiskohustusel<sup>29</sup> baseeruvat juhtimist. See sisaldab Kaitseväge või selle üksuste tegevuse planeerimist, korraldamist, koordineerimist, kontrolli ning eestvedamist. Mõistet *military leadership* defineeritakse siinses kui ülema ja grupi vastastikust mõjutamist ülesannete täitmisel ja eesmärkide saavutamisel ning selle eestikeelse vastena kasutatakse terminit *eestvedamine*.

## 3. Organisatsiooniteoreetiline baas

Artikli organisatsiooniteoreetiliseks aluseks on Mintzbergi lähenemine organisatsiooni põhilistele koostisosadele ning nende suhestumisele<sup>30</sup>,

<sup>25</sup> **AAP-06**. 2014. NATO Glossary of terms and definitions. NATO Standardization Agency pp. 2-c-8–2-c-9.

<sup>26</sup> **Chan, K-Y.; Soh, S.; Ramaya, R.** 2011. Military leadership in the 21st Century. Science and Practice. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd, pp. 14.

<sup>27</sup> **ADP 6-0**. 2012. Mission Command. US Army, Washington D.C : HQ Department of the Army, pp. 6–7.

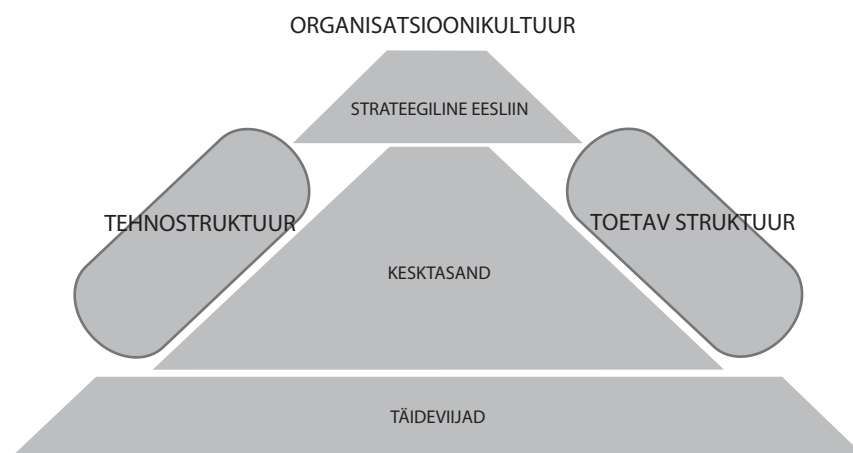
<sup>28</sup> **Kaitseväge korralduse seadus**, 06.07.2016, § 26–27. – RT I, 8. <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072016008> (15.09.2016).

<sup>29</sup> *Ibid.*, § 29 (7).

<sup>30</sup> **Mintzberg, H.** 1980. Structure in 5s. A Synthesis of the Research on Organization Design. – Management Science, Vol. 26, No. 3, pp. 322–341. [**Mintzberg** 1980]

samuti Quinni välja pakutud võistlevate väärtuste mudel (*competing values framework*)<sup>31</sup>.

Mintzbergi süsteemiteoreetilise mudeli järgi koosneb organisatsioon kuuest põhikomponendist (vt joonis 2): strateegilisest eesliinist (organisatsiooni tippjuhtkond), keskliinist (keskastme juhid), operaatoritest (täideviijatest), nn tehnostruktuurist (valdkonna eksperdid, analüütikud), toetavast staabist ning ideoloogiast<sup>32</sup>, mida võib samastada organisatsioonikultuuriga.



Joonis 2. Mintzbergi organisatsioonistruktuuri mudel

Organisatsioon kasutab oma tegevuste koordineerimiseks viit peamist moodust: käsuliini (üks kindel juht), tegevuste standardiseerimist (protseduurireegleid ja standardeid kehtestav tehnostruktuur), tegevustulemuste standardiseerimist, oskuste standardiseerimist (inimeste teadmiste ja oskuste kohandamine organisatsiooni nõuetega enne tööle asumist) ning vastastikust kohanemist (tegevuste vastastikune kooskõlastamine mitteformaalse suhtluse kaudu)<sup>33</sup>. Organisatsiooni on sisse kirjutatud huvide konflikt, kus strateegiline eesliin püüab võimalikult palju tsentraliseerida, tehnostruktuur võimalikult palju standardiseerida protseduurireegleid kehtestades, täideviijad püüdle- vad suurema detsentraliseeritusse poole, toetav staap püüab olla kõikidesse otsustesse kaasatud ning keskase saada endale rohkem võimu, taotlede seda

<sup>31</sup> Quinn, R. E.; Cameron, K. 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence. – Management Science, Vol. 29, No. 1, pp. 33–51. [Quinn, Cameron 1983]

<sup>32</sup> Mintzberg 1980, pp. 323–327.

<sup>33</sup> Ibid., pp. 328–330.



kõrgemalt juhtimistasandilt ning võttes juurde madalamalt tasandilt. Üks, mis seda konflikti leevendab, on organisatsioonikultuur oma tavade, hoiakute ja traditsioonidega. Kui toimivas organisatsioonis on tavaoludes nende viie põhikomponendi vahel tasakaal ning koostöö, siis tavapärasest kultuurikeskkonnast ja harjumuspärasest oluliselt erinev tegevus mõnes organisatsiooni põhikomponentidest või selle osadest viib toimiva süsteemi tasakaalust välja, kutsudes esile kas olulise muutuse või selle allasurumise.

Quinni võistlevate väärtuste teooria põhineb kahe dimensiooni eristamisel: organisatsiooni fookus (suunatus sissepoole või väljapoole) ja organisatsiooni struktuur (suunatus paindlikkusele või stabiilsusele). Nendele dimensioonidele tuginedes pakub Quinn välja neli organisatsioonikultuuri mudelit: klannorganisatsioon (sissepoole ja paindlikkusele suunatud), adhokraatia (väljapoole ja paindlikkusele suunatud), turuorganisatsioon (väljapoole ning stabiilsusele suunatud) ning hierarhiline organisatsioon (sissepoole ja stabiilsusele suunatud). Iga kultuuritüübiga kaasnevad selgelt eristatavad omadused: organisatsiooni üldideoloogia, väärtused, edukate juhtide tüübid ning efektiivsuse teooriad ja selle mõõdikud<sup>34</sup>. Muutuste algatamisel ja juurutamisel on oluline teada, milline on organisatsioonikultuur, kuidas planeeritav muutus sobitub olemasolevasse kultuurikeskkonda ja kas planeeritav muutus võib kaasa tuua vajaduse organisatsioonikultuuri muuta. Kui planeeritav muutus mõjutab kasvõi ühte nimetatud põhidimensiooni ehk organisatsiooni fookust või organisatsiooni struktuuri, on tegu muutusega, mis mõjutab organisatsioonikultuuri ja mille edukus sõltub selle organisatsiooni kultuurist. Seega tuleb enne muutuste algatamist kindlasti välja selgitada organisatsioonikultuuri tüüp. Üheks võimalikuks uurimismeetodiks on Cameroni ja Quinni välja pakutud organisatsioonikultuuri hindamise instrument OCAI.<sup>35</sup>

Kaitseväge võib Mintzbergi organisatsiooniteooria seisukohalt vaadelda kui hübriidorganisatsiooni, millel on professionaalse ja bürokraatliku organisatsiooni tunnused<sup>36</sup>. Samas iseloomustab Kaitseväge ka selge ning tugev hierarhia, kus iga kõrgem juhtimistasand seab väga ranged ning kindlad piirid endast allpool asuvatele üksustele. Lisaks sellele võib organisatsiooni iseloomustavaks jooneks pidada võimu koondatust strateegilise eesliini ning tehnosstruktuuri kätte.

<sup>34</sup> Quinn, Cameron 1983, pp. 33–51.

<sup>35</sup> Cameron, K. S.; Quinn, R. E. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework, pp. 23–30.

<sup>36</sup> Mintzberg 1980, p. 330.

Mintzbergi ja Quinni mudelit sünteesides võib järeldada, et uue kontseptsiooni või nähtuse juurutamine Kaitseväes saab toimuda tasakaalustatud viisil ainult organisatsioonikultuuri mõjutamise kaudu. Juurutamist peavad toetama mitmesuunaline kommunikatsioon, haridussüsteemil põhinev ühtse arusaama tekitamine ning ühtsetele põhimõtetele tuginevate protseduureeglite loomine. Sellised muudatused viivad lõppkokkuvõttes ka organisatsiooni juhtimiskultuuri muutumiseni. Teine, alt-üles-muutus eeldab, et on tekkinud kriitiline hulk mingile tasemele jõudnud, ühtsete arusaamadega liikmeid, kes enda kaudu mõjutavad kultuuri, kutsudes pikapeale esile vajaduse muuta ka ametlikku struktuuri ning jõusuhteid. Alt-üles-lähenemine on ajamahukam ning viib paratamatult struktuuri põhiosade konfliktini. Samas jääb ka ainult ülevalt alla algatatud muutus ilma organisatsioonisisese toeta mõjutuks ja hambutuks.

#### 4. Ülesandekeskse juhtimisega seotud mõisted ja terminikasutus

*Mission command*<sup>37</sup> i on nüüdisaja sõjateaduslikes uuringutes käsitletud kui imerelva, mis lahendab edukal kasutamisel enamiku juhtimisprobleeme, mis on armeedes tekkinud seoses muutustega sõjapidamises. Põhimõtteliselt võib *mission command*<sup>37</sup> i kirjeldada kui detsentraliseeritud lähenemist lahingutegevuse juhtimisele, kus alluvatele on antud võrreldes senisega oluliselt suurem tegevusvabadus ülema kavatsuse või eesmärgi raames ning jagatud vastutus tulemise eest. Nimetatud fenomeni on sõjaväelises oskuskeeles nimetatud juhtimisfilosoofiaks<sup>37</sup>, juhtimisstiiliks<sup>38</sup>, juhtimisvõtteks, juhtimis-põhimõtteks, samuti eestvedamis-, koordineerimis-, juhtimis-, delegeerimis- või õppimismeetodiks. Need sõnad on erineva üldistusastmega ning annavad seetõttu ÜKJ-i rakendamiseks erineva suuna.

Praeguses kontekstis tõlgendatakse juhtimisfilosoofiat juhtimisalaste teoreetiliste aluspõhimõtete, meetodiliste aluste ning väärtushinnangute seostatud kogumina. Seejuures tuleb tähele panna, et organisatsiooni ametlik juhtimisfilosoofia, mis üldjuhul on kirja pandud, kehtestatud ning levitatud kas kontseptsiooni, doktriini või muu sellise dokumendiga, ning tegelikud juhtimis-põhimõtted, millest juhid iga päev oma tegevuses lähtuvad, võivad

<sup>37</sup> Ben-Shalom, U.; Shamir, E. 2011. Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. – Defence & Security Analysis, Vol. 27, No. 2, pp. 101–117.

<sup>38</sup> AJP-01 (D), p. 6–3.

juhi isikuatribuutidest<sup>39</sup> ning olukorrast lähtuvalt erineda. Tavapäraselt rakendatav juhtimisfilosoofia on organisatsioonikultuuri osa ning juhtimisdoktriin teoreetiline ideaal, mis kajastab seda, mille poole organisatsioon püüdleb ja mida ta formaalselt tunnustab.

Kui organisatsiooni juhtimisfilosoofia on katus, mis mõjutab kõiki juhte ning nende alluvaid sarnaselt, siis juhtimiskäitumise, juhtimisstiili ning juhtimismudeli suhestamine on keerukam. Juhtimisstiili mõiste on tulnud kasutusele juhi käitumist uuriva lähenemise ning olukorrateooriate tekkimise tõttu<sup>40</sup>. Juhtimisstiili on Newstrom määratlenud järgmiselt: „/.../ maneer ja lähenemine inimeste suunamisel, motiveerimisel ning plaanide elluviimisel. Alluvate poolt nähtuna hõlmab see kogu juhi otseste ja kaudsete tegevuste mustrit.“<sup>41</sup> Raoul Üksvärav on selgitanud juhtimisstiili nii: „Juhi hoiakud, tema poolt rõhutavad osategevused ja toimingud, nende sooritamisel eelistatavad menetlused, viisid ja mõtted moodustavad juhi juhtimisstiili.“<sup>42</sup> Northouse on juhtimisstiili selgitanud kui alluvatele suunatud käitumist (mida juht teeb ning kuidas ta seda teeb)<sup>43</sup>. Samas on oluline komponent nende teooriate juures stiili muutumine ajas sõltuvalt olukorrast või alluvate omadustest, seega on tegu dünaamilise mudeliga. Lähtudes ülaltoodust võib juhtimisstiili all mõista käitumis- ja tegevusmustrit, mida kasutab juht eesmärgi saavutamiseks või ülesande täitmiseks, mis võib koosneda erinevate käitumisviiside kogumist ning on muutub ajas, tingituna välistest faktoritest.

Ka Bassi, Burnsi ja Avolio arendatud kõikehõlmavat eestvedamisteooriat (*full range leadership theory*) on vahel käsitletud juhtimisstiilide võtmes. Samas on nimetatud autorite loodud, kolmest peamisest mudelist (perspektiivne, pragmaatiline ja passiivne)<sup>44</sup> ja nende alla kuuluvast üheksast alafaktorist<sup>45</sup> koosnev süsteem staatilisem, keskendudes eelkõige faktoritele, mis ei ole ajas kiiresti muudetavad. Kuigi tegu on käitumusliku teooria alla

<sup>39</sup> Juhi isikuatribuutide all mõistetakse tema isiksuseomadusi, väärtushinnanguid, kompetentsust ja kogemust. *Autori märkus*

<sup>40</sup> **Blanchard, K.; Zigarmi, D.; Nelson, R.** 1993. Situational leadership after 25 years: A retrospective. – *Journal of Leadership Studies*, No. 1 (1), pp. 22–36.

<sup>41</sup> **Newstrom, J. W.; Davis, K.** 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill, p. 163.

<sup>42</sup> **Üksvärav, R.** 2004. *Organisatsioon ja juhtimine*. Kolmas, täiendatud trükk. Tallinn: TTÜ Kirjastus, lk 37.

<sup>43</sup> **Northouse** 2013, p. 75.

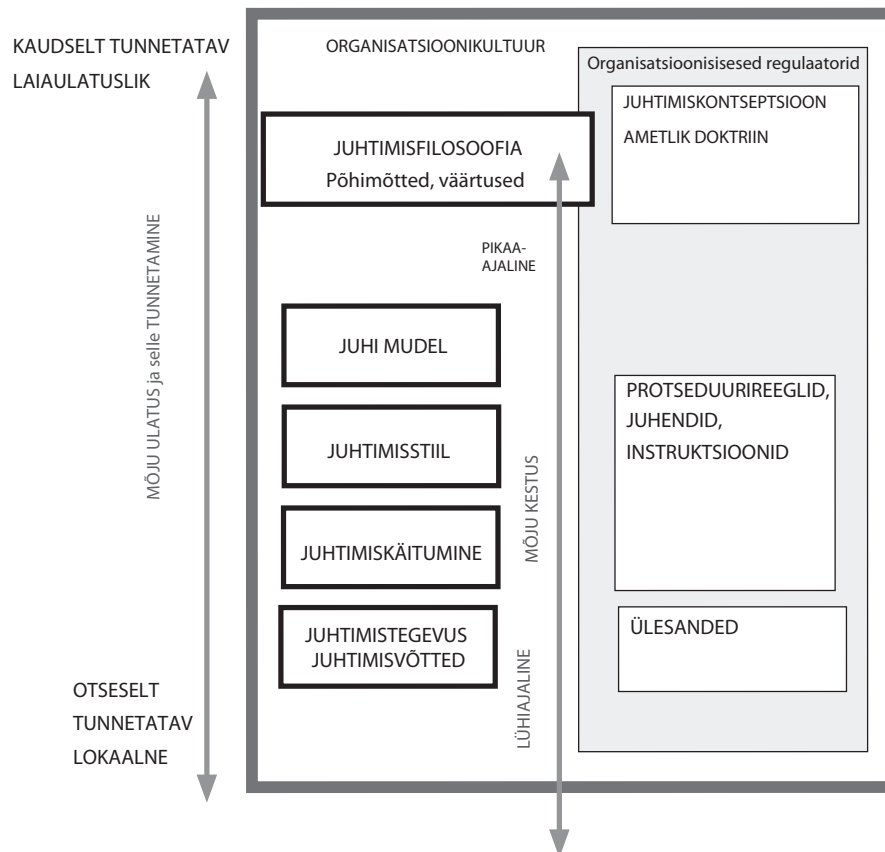
<sup>44</sup> **Bass, B.** 2006. *Transformational leadership*. Second edition. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 7. [Bass 2006]

<sup>45</sup> **Avolio, B.; Yammarino, J.** 2013. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing Limited, p. 9–10.

liigituva lähenemisega, on teooria raskuspunkt siiski pigem juhiomadustel, mis teeb jaotuse staatilisemaks. Ka Bass on viidanud juhiomaduste olulisusele<sup>46</sup>. Seetõttu on siinse artikli autor süsteemiteoreetilisse mudelisse lisanud eraldi tasandi – juhi mudeli. Nimetatud tasand tähistab juhtide erinevust, lähtudes nende isikuatribuutidest, ning seda ei mõjuta nii palju kui juhtimistiile väliskeskonna ja olukordade dünaamika.

Sõnu *juhtimismeetodid* ja *-võtted* on kasutatud sünonüümidena ning need tähendavat mingit konkreetset juhtimisvõtet, mida juht oma tegevuses konkreetse olukorras kasutab.

Seega liigituvad käsitletud nähtused alljärgnevalt: juhi mudelid, juhtimistiilid, juhtimiskäitumised, juhtimismeetodid ja -võtted (vt joonis 3).



Joonis 3. Juhtimiskäitumisega seotud nähtuste mudel

<sup>46</sup> Bass 2006, p. 178.

Igal neist on organisatsioonile erinev mõju, mis erineb ulatuselt, kestuselt ja intensiivsusest.

- Mõju ulatus: mõju võib laieneda kogu organisatsioonile, osale organisatsioonist või ka ainult selle ühele või mõnele liikmele. Üldjuhul sõltub mõju ulatus otsustamistasandist, kus otsustaja asub.
- Mõju kestus: üldjuhul on alusdokumentide, kontseptsioonide ja pikaajaliste plaanide mõju pikaajalisem. Madalama taseme tegevuste puhul võib mõju olla piiratud ühe konkreetse juhtimisolukorraga või siis juhi ametisoleku ajaga.
- Mõju intensiivsus: mida lähemal on juht täitjale ning mida konkreetsemat olukorda see puudutab, seda intensiivsem on mõju. Mida kaugemal on juhtimisotsuse tegija täitjast ning mida abstraktsem on juhtimisotsus, seda väiksem on täitjale selle vahetu mõju.

Juhtimisfilosoofia on hierarhias kõige üldisem ja kõige abstraktsem osa, mis teoreetiliselt mõjutab kõiki organisatsiooniliikmeid ja seal toimuvat ühte viisi. Filosoofia annab kätte üldsuuna ning mõjutab ja raamistab kõiki madalamate tasandite juhtimistegevusi, organisatsiooni sisekultuuri ja ülesehitust. Samas mõjutavad juhtimisfilosoofiat omakorda välised ning sisemised tegurid.

Loodud süsteemiteoreetiline mudel reastab juhtimisega seotud toimingu, tegevused ja nähtused, arvestades mõju ulatust, kestust ja intensiivsust. Tegu on mudeliga, mille sobilikkust ja paikapidavust tuleb veel kontrollida. Üks paradoksidest on, et mida ulatuslikum on nähtuse mõju organisatsioonis, seda kaudsem ja vähem intensiivne on selle mõju konkreetsele inimesele, ning mida intensiivsem on juhtimistegevuse mõju, seda kitsamat osa see organisatsioonist mõjutab. Nii ei pruugi sõdur iga päev tunnetada juhtimisfilosoofia mõju, kuid jaoüleva käsklus mõjutab teda kohe ja otseselt.

Kirjeldatud süsteemiteoreetiline mudel toimib mitte ainult ülevalt alla, vaid ka alt üles. Nii mõjutab juhtimisfilosoofia ühelt poolt näiteks juhtimisstiilide ja osategevuste meetodite valikut, kuid teisalt mõjutab otseste juhtimistoimingute õnnestumine-mitteõnnestumine valitavaid käitumismudeleid. Nii mõjutab see pikemas perspektiivis, korduvate mustrite korral ka juhtimisfilosoofiat.

Seostades loodud süsteemi ÜKJ-i liigitusega, võib järeldada, et ÜKJ kui juhtimisfilosoofia mõjutab organisatsiooni tervikuna ning pikaajaliselt.

Kui ÜKJ-i käsitada kui eestvedamismudelit, siis on tegu organisatsiooni soositava käitumismalliga, mille rakendamise edukus sõltub sellest, kas organisatsioonikultuur, organisatsiooni personalipoliitika ning sisekorraldus seda toetavad.

Kui ÜKJ-i käsitleda kui juhtimisstiili või ühte juhtimiskäitumistest, oleks tegu juhi kui üksikisiku käitumismustriga, mida organisatsioon tervikuna kas toetab või mitte. Selle kategooria alla liigituvad ka lähenemised, mis mõistavad ÜKJ-i kui meetodit, mis iseloomustab juhtimise osategevusi või nende koostisosi (koordineerimise, juhatamise või delegeerimise). Sellise lähenemise puhul oleks rakendamise lokaalne mõju kindlasti suurem, kuid lühiajalisem. Samas tekkib küsimus, kas juhtimise osategevused on võimalikud ilma tervikut kahjustamata ka juhul, kui kasutada erinevaid meetodeid.

Süsteemiteoreetilises mudelis madalamal tasandil paiknevatel nähtustel, mis keskenduvad juhtide või organisatsiooniliikmete tegevuse muutusele, on küll kiirem mõju, kuid selle ulatus on väiksem ning teatud olukordades võib see esile kutsuda ka organisatsiooni kui terviku murenemise. Seda eriti juhtudel, kui initsiatiiv ei leia ülevõtmist, vaid kutsub esile vastureaktsiooni ja allasurumise. Juhtimisstiilist võib, kuid ei pruugi aja jooksul kujuneda organisatsiooni uus juhtimiskultuur<sup>47</sup>.

Kirjeldatud süsteemiteoreetilisest mudelist saab järeldada, et lisaks juhtimisfilosoofiliste põhimõtete kirjeldamisele doktriinis tuleb kindlasti läbi mõelda, kuidas kehtestatavad põhimõtted mõjutavad harjumuspärast juhimudelit, juhtimisstiilide valikut ja juhtimisvõtteid ning millised neist aitavad juurutada uut juhtimiskontseptsiooni.

## 5. Kas juhtimisstiil või juhtimisfilosoofia?

Wittmanni välja toodud üheksast liigitusest (juhtimisfilosoofia, juhtimisvõte, koordineerimismeetod, delegeerimismeetod, õppimismeetod, eestvedamismudel, eneseregulatsiooni vahend, elustiil, sõjakunstimeetod)<sup>48</sup> on Kaitseväe kontekstis enim kasutatud juhtimisfilosoofiat. Lisaks on piiritletud seda ka kui juhtimisvõtet ning juhtimisstiili. ÜKJ-i on peetud ka eriliseks, desentraliseeritud juhtimisstiiliks. Sellist seisukohta esindab näiteks KVÜÕA-s koostatud õppematerjal „Eesti kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused“<sup>49</sup>, mis sõnastab ainsa ametliku dokumendina Kaitseväes ÜKJ-i määratluse. Sarnaselt tõlgendab ÜKJ-i (*mission command*) ka NATO ühendväeliikide doktriin AJP-1.0<sup>50</sup>, käsitledes seda pigem kui juhtimisstiili. Samas tõlgendavad värskemad NATO doktriinid AJP-3.2 ja ATP-3.2.2 (mõlemad aastast 2016)

<sup>47</sup> Shamir 2011, p. 37.

<sup>48</sup> Wittmann 2012, pp. 43–47.

<sup>49</sup> MLA 2010, lk 63.

<sup>50</sup> AJP-01 (D), p. 6–3.

mõistet juba kui juhtimisfilosoofiat<sup>51</sup>. Ka USA maaväe 2012. aastal jõustunud doktriinis käsitatakse ÜKJ-i kui juhtimisfilosoofiat<sup>52</sup>.

Kuna ühtselt heakskiidetud definitsioon puudub, on selles artiklis koondatud kättesaadavad ametlikud definitsioonid, mis pärinevad teemaga süvitsi tegelenud riikide armeede juhtimisdoktriinidest (vt lisast tabelit 2) ning teemat uurinud ekspertide enim tsiteeritud töödest (vt lisast tabelit 1). Siinse kirjutise ÜKJ-i määratlus põhinebki nende andmete ühisosal.

Kirjeldatud meetod kätkeb küll ohte, kuna sisaldab subjektiivsust ja tulemus võib olla seetõttu kallutatud. Subjektiivsuse ohtu vähendab tuginemine leitud ühisosale, mis peaks teoreetiliselt aitama kõrvale heita erinevates kultuuriruumides tekkinud erinevused. Ka kultuuriline aspekt on oluline, sest näiteks Vandergriff on juhtinud tähelepanu asjaolule, et USA armee arusaama *mission command*'ist on väga sügavalt mõjutanud võrgustikupõhise sõjapidamise ideed ja tehnoloogiline, eriti infotehnoloogiline, ülemvõim. Samas pööratakse seal vähe tähelepanu struktuuride, haridussüsteemi, väljaõppe ning personalipoliitika muutmisele<sup>53</sup>. Shamir juhib tähelepanu asjaolule, et võõras kultuurikeskkonnas loodud kontseptsioon muundub kahes etapis. Esimene muundumine toimub, kui doktriin tõlgitakse või mugandatakse armee ametlikuks doktriiniks, ning teine doktriini kasutuselevõtul, mõjutatuna organisatsiooni sisekultuurist<sup>54</sup>. Seega: reaalselt ellu rakendatuna võivad Kaitseväge ÜKJ, USA maaväe *mission command* ning Preisi armee *Auftragstaktik* osutada erinevateks, üksteisega mittekattuvateks mõisteteks.

Tabelitest 1 ja 2 on näha, et uuemates ametlikes doktriinides nimetatakse nähtust valdavalt juhtimisfilosoofiaks. Doktriinidega täpsemalt tutvudes on muidugi adutav, et enamikul juhtudel on tegu siiski ühe filosoofilise aluspõhimõttega teiste sama taseme kategooriate kõrval. Nii näiteks on Kanada juhtimiskontseptsioonis filosoofilise alusena välja toodud ka väärtuspõhisus ja väärtuste omavaheline konkureerimine. Ühendkuningriigi relvajõudude JDP-01 nimetab ÜKJ-i küll juhtimisfilosoofiaks, kuid samas määratleb seda juhtimispõhimõttena kõrvuti juhtimisühtsuse, pidevuse, käsuliini selguse, integreerituse ning manööversõjapidamise põhimõttega<sup>55</sup>. Seega on filosoofiat enamikul juhtudel käsitatud tegelikult ühe filosoofilise printsiibina.

<sup>51</sup> **AJP-3.2.** Allied Joint Doctrine for Land Operations. Edition A version 1. NATO NSA.

<sup>52</sup> **ADP-6.0**, p. 1.

<sup>53</sup> **Vandergriff, D.** 2013. Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can U.S. Army Make it Work. – The Land Warfare Papers, No. 94, p. 4.

<sup>54</sup> **Shamir** 2011, p. 6.

<sup>55</sup> **JDP-01**, p. 103.

Tabelitest 1 ja 2 on näha, et printsiipide loetelus on erineva üldistusastmega mõisteid. Tuginedes artiklis pakutud mudelile saab need jaotada neljaks juhtimisega seotud ning üheks organisatsiooni ülesehitusega seotud kategooriaks:

- juhtimisfilosoofiaga seotud printsiibid,
- juhi käitumismudeliga seotud printsiibid,
- juhtimisstiiliga seotud printsiibid,
- juhtimisvõtetega seotud printsiibid,
- organisatsiooni struktuuriga seotud printsiibid.

Kui paigutada põhitunnused pärast sisuanalüüsi viite kategooriasse (vt lisast tabelit 3), selgub, et ametlikest doktriinidest leitavad märksõnad sobituvad eelkõige juhtimisfilosoofia alla. Erinevate uurijate väljatoodud faktorid jaotuvad enamikus võrdselt juhtimisfilosoofia, juhi mudeli ning juhtimisstiili vahel. Ainus faktor, mis ei sobitu otseselt ühtegi kategooriasse, on ressursidega varustamine. Ühelt poolt peaks igasuguse juhtimise puhul toimima põhimõte, et ülesandega koos eraldatakse ka ressursid. Teiselt poolt viitab see tõenäoliselt planeerimiskonfliktile: reaalsuses tekkinud ebakõlale püütakse leida filosoofilist lahendust. Eesti-suguse väikeriigi puhul tekitab automaatselt järgmine küsimus: kas see, et peamegi tegutsema piiratud ressursside tingimustes, tähendab, et ÜKJ-i rakendamine polegi võimalik? Ressursside vähesus on olnud sõjapidamise kurb reaalsus eile, on täna ning kindlasti tulevikuski. Tekkib ka küsimus, kes otsustab ressursside piisavuse üle: kas ressursside andja või ülesande täitja? Huvitav on asjaolu, et kui ressursside teemat on peetud oluliseks ametlikes doktriinides, siis pole üksikuurijad seda oluliseks pidanud. Pigem on nad leidnud, et ÜKJ-i põhiprintsiipe on võimalik rakendada ka ressurssidele liigselt keskendumata.

Võrreldes käsitletavaid tabeleid, selgub, et suurim ühisosa tekitab juhtimisfilosoofia kategoorias. Põhilised märksõnad on siin järgmised:

- ühine arusaam ja vastastikune mõistmine,
- usaldus,
- initsiatiiv.

Juhtimisstiilide alt võib leida ühe faktori, mis on valdavalt tähelepanu leidnud. See on tegevusvabadus. Ka ainuke organisatsiooni struktuuriga seotud faktor, detsentraliseeritus, leiab suuremas osas käsitlustes erineval kujul äärmärkimist.

Seega võib välja tuua viis faktorit, mis on erinevates tõlgendustes ühtviisi esindatud. Võib eeldada, et see peegeldab algse filosoofia põhituuma



ning ülejäänud märksõnad on lisandunud kontseptsiooni tõlgendamisel või kohendamisel.

Korraks tasub siiski tulla algupärase *Auftragstaktik*'i mõiste juurde. *Auftragstaktik*'i idee tugineb Scharnhorsti õpilase Clausewitzi õpetusele sõja olemusest. Selle õpetuse tähtsamad komponendid olid sõjaudu<sup>56</sup> ning hõõrdumise<sup>57</sup> mõiste. Ametlikult jõudis termin Saksa lahingumäärustikku alles 1888. aastal, kuid vastavaid põhimõtteid on kasutatud ja propageeritud juba varem. Näiteks rajanes Preisi armee 1812. aasta jalaväe eeskiri eeldusel, et mitte ainult vanemate juhtide, vaid kogu armee isikkoosseisu ülesanne on igal ajahetkel viia ellu kõrgema ülima kavatsust. Veelgi enam: selle kavatsuse elluviimiseks pidid kõik olema valmis tegutsema ka käsu puudumisel või minnes saadud käsuga vastuollu<sup>58</sup>. Nii näiteks on 1858. aastal igas kindralstaabi sõjamaängus sätestatud, et „/.../ reeglina peab käsk sisaldama ainult seda, mida alluv oma eesmärgi saavutamiseks pole suuteline ise määrama /.../“<sup>59</sup>.

Moltke sõjakunst põhineb kolmel alustalal: vägede esmase hargnemise tähtsustamisel, vastase ümberhaaramisel ja sellele järgneval hävitamisel ning *Auftragstaktik*'i kasutamisel juhtimisprintsiiibina. Vägede juhtimisel eelistas Moltke anda oma alluvatele vaid üldise ülesande või eesmärgi, jättes selle täitmisega seotud üksikasjad nende otsustada. Preisi armee edu lahinguväljal oli otseselt seotud nende printsiiptide rakendamisega. Kõik see toetus omakorda ohvitseride ja allohvitseride haridussüsteemile, mis valmistas ette ülemaid, kellel olid vajalikud juhiomadused ja suurepärased taktikalised oskused ning keda oli õpetatud loovalt ja leidlikult toime tulema sõja kaose ning määramatusega. *Auftragstaktik*'i printsiipe ei kasutatud ainult lahinguväljal, vaid ka igapäevases teenistuses. Nii näiteks piirdusid kindralstaabi selle perioodi väljaõppejuhised printsiiptide ja soovitud tulemuste määramisega. Ülematele oli ette antud, mida väljaõpetatav üksus peab oskama ja milline on oodatav tase. Samas oli üksuste ülemate endi otsustada, kuidas nõutav tase eraldatud ressurssidega saavutada.<sup>60</sup> Moltke süsteemis kuulus *Auftragstaktik*

<sup>56</sup> Kunagi pole võimalik omada olukorra kohta täit informatsiooni. Seetõttu peab juht suutma tegutseda puuduliku informatsiooni alusel ning olema valmis üllatusteks. *Autori märkus*

<sup>57</sup> Kuna reaalses sõjategevuses on palju muutujaid, siis pole esialgsel planeerimisel võimalik kõike ette näha. Samuti võib olukord muutuda, näiteks ilm. Sellised üksikasjad mõjutavad plaani elluviimist ning kavandatu ja reaalsuse vahel tekib hõõrdumine. *Autori märkus*

<sup>58</sup> Muth 2011, p. 139.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>60</sup> Vandergriff 2013, p. 12.

vanemohvitseride tasandile. Madalamatel juhtimistasanditel sellist lähene- mist pigem soositi, kui rakendati kavakindlalt.

Maailmasõdade vahelisel perioodil on *Auftragstaktik*'i käsitlejatena olu- line mainida kindral Hans von Seeckti<sup>61</sup> ning tema 1921. aastal koostatud juhendit „Juhtimine ning ühendrelvaliikide lahingutegevus“<sup>62</sup>. Seeckti tee- neks peetakse *Auftragstaktik*'i põhimõtete ühendamist manööversõjapida- mise põhimõtetega. Erilisel kohal on tema kontseptsioonis alluvate initsia- tiiv ning sõjaudu ja hõõrdumine. Von Seeckti algatatud väljaõppesüsteemi muudatused pidid andma ohvitseridele ja allohvitseridele vajalikud oskused, teadmised ja kogemuse, et juhtida üks või kaks juhtimistasandit kõrgemat üksust, kui nende reaalne auaste seda nõudnuks. Von Seeckti käsitluse alusel koostas kindral von Becki<sup>63</sup> juhitud töögrupp 1933.–1934. aastal uue lahingu- määrustiku („Truppenführung“, ‘üksuste juhtimine’), mis sai Wehrmächti tegutsemise aluseks Teises maailmasõjas. Juhend täpsustas juhtimisootusi ning laiendas neid kuni reameeste tasandini<sup>64</sup>.

Seega on algse kontseptsiooni olulisteks komponentideks juhtimine ees- märgi püstituse kaudu, alluvatele tegevusvabaduse andmine ning alluva initsiatiivi igakülgne toetamine. Kõik nimetatud komponendid tuginevad ühtsele arusaamisele (lahingu)tegevuse soovitud tulemusest.

## 6. Kokkuvõte

Ülesandekeskse juhtimise puhul on selgelt tegu fenomeniga, mis liigitub pigem juhtimisfilosoofiliste põhimõtete kui juhtimisstiili, juhtimisvõtte, koordineerimismeetodi, delegeerimismeetodi või muu määratluse alla. Kuigi nii erinevate uurijate käsitlustes kui ka doktriinides on määratletud ÜKJ-i erineval moel, leiab kõigil juhtudel mõiste täpsemast kirjeldusest vii- teid pigem seosele organisatsiooni sisekultuuriga kui konkreetsete juhtimis- toimingutega. See viitab asjaolule, et tegu on pigem juhtimisfilosoofiaga. Tuginedes Mintzbergi organisatsioonikäsitusele võib järeldada, et ÜKJ-i

<sup>61</sup> Kindraloberst Johannes Friedrich von Seeckt (1866–1936), Reichwehri staabiülem aastatel 1919–1920 ning Saksa armee ülemjuhataja aastatel 1920–1926. *Autori märkus*

<sup>62</sup> Heeresdienstvorschrift 487: Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (Berlin, Germany: Verlag Offene Worte, 1921, 1923).

<sup>63</sup> Kindraloberst Ludwig August Theodor Beck (1880–1944), Saksa armee kindralstaabi ülem aastatel 1935–1938. *Autori märkus*

<sup>64</sup> **Corum, J.** 2001. Foreword. – On the German Art of War: Truppenführung. Ed. and trans. by Bruce Condell and David T. Zabecki (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2001), p. x.

mõtestamine madalama kategooria juhtimistoimingute või juhtimiskäitumisena piirab oluliselt kontseptsiooni rakendamise võimalusi ning edukust.

Kuna Kaitseväes on lisaks ülesandekesksele tähelepanu all veel inimene ning organisatsiooni väärtused, saab Eesti kontekstis ÜKJ-i defineerida kui ühte juhtimisfilosoofia aluspõhimõtetest. Üldistusel leitud faktorid – ühtne arusaam, initsiatiiv, usaldus, tegevusvabadus ning detsentraliseeritus – peaksid olema Kaitseväe juhtimise nurgakivideks. Need mõisted moodustavad ÜKJ-i tuuma ehk filosoofilise aluse. Nimetatud nurgakivid ei saa olla deklaratiivsed, vaid peavad olema realselt omaks võetud Kaitseväe organisatsiooni- ja juhtimiskultuuris, selgelt kajastuma erinevates protseduurireeglites ja juhendites ning nende jõustamist peab toetama igapäevane juhtimispraktika.

Nagu teisteski riikides, on ka Eesti kaitseväe eripärad ning teistsugune kultuurikontekst tinginud ÜKJ-i mõtestamisel erineva taseme lisaprintsiipe. Millised need lisaprintsiibid on, sõltub paljus Kaitseväe praegusest organisatsioonikultuurist. Seetõttu on tänapäeva Kaitseväe organisatsioonikultuuri põhjalik analüüs üks vajalikke ettevalmistavaid samme, mis tuleb lähitulevikus kindlasti läbi teha. Veelgi enam: tuginedes Quinni võistlevate väärtuste teooriale, on ennustatav ka ÜKJ-i kasutuselevõtuga seotud surve Kaitseväe organisatsioonikultuurile. Lisaks tuleb arvestada, et ülal välja toodud filosoofilised põhimõtted on ühelt poolt absoluutsed, kuid teiselt poolt piiratud reaalse elu, inimfaktori ning organisatsiooni vajaduste ja võimalustega. Seega tuleb lisaks Kaitseväe organisatsioonikultuuri uurimisele paika panna ka ÜKJ-i kasutuselevõtu ajaraamid.

Samas tuleb mõista, et juhtimisfilosoofia rakendamisel on doktriini kinnitamine alles esimene samm. Suuremas pildis tähendab see lisaks organisatsioonikultuuri muutumist ja tõenäoliselt ka juhtimissüsteemi ülevaatamist, detsentraliseerides otsustusprotsessi ning andes vastutust käsuliinis allapoole. Igasugune muutus keerukas organisatsioonis tähendab hõõrdumist, arusaamatust, segadust ja vastupanu. Seega on üks vajalikke uurimissuundasid seotud ka võimalike ÜKJ-i rakendusstrateegiate väljatöötamisega.

## Kirjandus

- AAP-06.** NATO Glossary of terms and definitions. 2014. North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Agency (NSA). <<http://nso.nato.int/nso/nsdd/APdetails.html?APNo=2174&LA=EN>> (09.11.2016).
- AJP-01(D)** = Allied Joint Doctrine 2010. North Atlantic Treaty Organization NATO Standardization Agency (NSA). <<http://nso.nato.int/nso/nsdd/APdetails.html?APNo=1329&LA=EN>> (09.11.2016).

- ADDP 00.1** = Australian Defence Doctrine Publication 00.1 Command and Control. 2009. Canberra: Department of Defence. Defence Publishing Service.
- ADP 6-0**. 2012. Mission Command. Washington D. C.: US Army, HQ Department of the Army.
- ADRP-6.0**. 2012. Mission Command. Washington D. C.: Department of the Army.
- AJP 3-2**. 2016. Allied Joint Doctrine for Land Operations. Edition A version 1. NATO NSA. <<http://nso.nato.int/nso/nsdd/APdetails.html?APNo=2103&LA=EN>> (09.11.2016).
- Alas, R.** 2008. Juhtimise alused. 5. trükk. Tallinn: Külim.
- Avolio, B.; Yammarino, J.** 2013. Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. Riggio, R.** 2006. Transformational leadership. Second edition. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ben-Shalom, U. Shamir, E.** 2011. Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. – Defence & Security Analysis, Vol. 27, No. 2. Routledge: Taylor & Francis Group, pp. 101–117.
- Blanchard, K.; Zigarmi, D.; Nelson, R.** 1993. Situational leadership after 25 years: A retrospective. – Journal of Leadership Studies, 1 (1), pp. 22–36.
- Blanchard, K.; Zigarmi, P.; Zigarmi, D.** 1992. Game plan for leadership and the one-minute manager. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E.** 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Revised edition. The Jossey-Bass Business & Management Series. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Chan, K.-Y.; Soh, S.; Ramaya, R.** 2011. Military leadership in the 21st Century. Science and Practice. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Clausewitz, C.** 2004. Sõjast. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Corum, J.** 2001. Foreword. – On the German Art of War: Truppenführung. Ed. and trans. by Bruce Condell and David T. Zabecki (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2001), p. x.
- Daft, R. L.; Kendrick, M.; Vershinina, N.** 2010. Management. Ninth edition. South-Western Cengage Learning.
- EKSS** = Eesti keele seletav sõnaraamat. <<http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=eestvedamine&F=M>> (05.09.2016).
- Erdogan, B. Bauer, T.** 2014. Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. The Oxford Handbook of Leadership and Organization. New York: Oxford University Press.
- IES** = Inglise-estli sõnastik. <<http://portaal.eki.ee/dict/ies/>> (05.09.2016).
- JDP-01**. 2014. Joint Operations Doctrine. London: MOD UK.
- JDP5** 2010. Joint Doctrine Publication 5. Command and Control. Hague: Ministry of Defense of Netherlands.
- Kaitsevõe korralduse seadus**, 06.07.2016, § 26–27. – RT I, 8. <<https://www.riigiteataja.ee/akt/106072016008>> (15.09.2016).
- Kaitsevõe personalistrateegia 2013–2017 esmäärgid**. KV juhtkonna poolt heaks kiidetud 27.09.2012. <[https://personal.mil.intra/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/ekvDocLibrary/Personalistrateegia/Strateegia%20](https://personal.mil.intra/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Lists/ekvDocLibrary/Personalistrateegia/Strateegia%20)

- alates%202013/KAITSEV%C3%84E%20PERSONALISTRATEEGIA%202013%202017%20EESM%C3%84RGID.pdf&action=default> (10.11.2016).
- Karmel, B.** 1978. Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions.– Academy of Management Review.
- Kotter, J.** 2008. Force for Change: How Leadership Differs from Management. Simon and Schuster.
- Lillak, A.** 2016. Ülesandekeskse juhtimise mõistmine Eesti Kaitseväes I. jalaväe-brigaadi pataljoni- ja kompaniülemate näitel. Lõputöö. KVÜÕA sõjaväepeda-gogika ja juhtimise õppetool. Tartu: KVÜÕA.
- Lord, R. G.; Brown, D. J.; Freiberg, S. I.** 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relations-hip. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 78, pp. 167–203.
- Mereste, U.** 2003. Majandusleksikon. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
- Mintzberg, H.** 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design.– Management Science, Vol. 26, No. 3, pp. 322–341.
- MLA 2010 = Eesti kaitseväge maaväge lahingutegevuse alused.** 2010. Teine, parandatud trükk. Kaitseväge Ühendatud Õppeasutuste taktika õppetool. Tartu: KVÜÕA.
- MOD Canada** 2005. Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations.
- Muth, J.** 2011. Command Culture. Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901–1940, and the Consequences for World War II. Denton, Texas: University of North Texas Press.
- Newstrom, J. W.; Davis, K.** 1993. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P.** 2013. Leadership. Theory and Practice. Sixth edition. California: SAGE Publications.
- Norwegian Defence Staff.** 2007. Norwegian Armed Forces Joint Operations Doctrine. Oslo.
- Quinn, R. E.; Cameron, K.** 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence. – Management Science, Vol. 29, No. 1, pp. 33–51.
- Schein, E. H.** 2010. Organizational Culture and Leadership, 4th edition. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Shamir, E.** 2011. Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Sibul, A.** 2016. Ülesandekeskse juhtimise põhimõtete rakendamine Balti pataljoni näitel. KVÜÕA Sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetool. Magistritöö. Tartu.
- Stewart, K. G.** 2006. Mission Command: Elasticity, equilibrium, culture, and intent. Technical Report. Toronto: Defence R & D Canada.
- Storr, J.** 2003. A command philosophy for the information age: The continuing rele-vance of mission command. – Defence Studies, 3:3, pp. 119–129.
- Taylor, F. W.** 1919. The Principles of Scietific Management. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Türk, K.** 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

- Vandergriff, D.** 2013. Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can U.S. Army Make it Work. – The Land Warfare Papers, No. 94.
- Vogelaar, A. L. W.; Kramer, E. H.** 2004. Mission Command in Duch Peace Support Missions. – Armed Forces & Society, 30:3, pp. 409–431.
- White, C. E.** 1989. The Enlightened Soldier. Scharnhorst and the Militärische Gesellschaft in Berlin, 1801–1805. Westport. Connecticut. USA: Praeger Publishers.
- Widder, W.** 2002. Auftragstaktik and Innere Führung. Trademarks of German Leadership.– Military Review. September-October.
- Wittmann, J.** 2012. Auftragstaktik – Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art? Berlin: Carola Hartmann Miles.
- Yukl, G.** 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. –Journal of Leadership&Organizationa Studies. Vol. 9, No. 1.
- Yukl, G.** 2013. Leadership in organizations. Eighth edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Yukl, G.; Lepsinger, R.** 2005. Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 4, pp. 361–375.
- Üksvärav, R.** 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Kolmas, täiendatud trükk. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

## Lisad

Tabel 1. Ülevaade *mission command*'i uurijate põhiseisukohtadest

Autor	Klassifitseerimine	Teaduslik lähenemisnurk	Põhiprintsiibid
J. Wittmann	Mitmetahuline juhatamis- ja eestvedamiskontseptsioon	Organisatsiooniteooria Süsteemiteooria Võrgustikuteooria <i>Principal-agent</i> -teooria Eneseregulatsiooni teooria	Detsentraliseeritus Delegeerimine Tegevusvabadus Osalemine Õppimiseefekt Usaldus Initsiatiiv Eneseregulatsioon Paindlikkus Improviseatsioon Otsustuskiirus Mittedetailsed käsud Hinna-tulemise suhe
U. Ben-Shalom E. Shamir	Juhtimisfilosoofia		Initsiatiiv Ründav iseloom Improviseatsioon
L. W. Vogelaar		Organisatsiooni- psühholoogia	Tegevuse autonoomsus Eesmärkide selgus Vahendite sobivus Usaldus ülemate vahel
D. Vandergriff	Relvajõudude kultuurifilosoofia		Tulemusele suunatus Detsentraliseeritus Ülema kavatsusest arusaamine ning selle raames iseseisev tegutsemine Juhtide professionaalsus Meelekindlus oma otsuste eest seismisel Ülesande täitmise seadmine kõrgemale karjäärihuvidest
T. Krabberod	Eestvedamisfilosoofia		Initsiatiiv Teadmatusest tuleneva ebakindlusega toimetulek Detsentraliseeritud otsustusprotsess
J. Keller	Koordineerimis-meetod	Organisatsiooniteooria Süsteemiteooria	

Autor	Klassifitseerimine	Teaduslik lähenemisnurk	Põhiprintsiibid
E. Shamir	Kultuuriline fenomen	Sotsiaaltropoloogia	Otsustusõiguse detsentraliseeritus Alluvate võimustamine Ülema tahte mõistmine ja sellest lähtumine Vastastikune usaldus, mis tugineb erialasele kompetentsusele Hea infoliikuvus, mis tugineb doktriini ühtsele mõistmisele Õppimise väärtustamine Vigade tolereerimine Tegevusele ja initsiatiivile suunatus Vastutus Usk inimesesse
M. van Creveld	Juhtimisfilosoofia		Valmidus toimida suuremas teadmatuses ja kaoses, et võita aega
J. Storr	Juhtimisfilosoofia	Keerukusteooria	Detsentraliseeritud juhtimisstiil Initsiatiiv Vastutuse võtmine Vastastikune usaldus Enese sünkroniseerimine olukorraga



Tabel 2. ÜKJ-i printsiibid eri riikide relvajõudude alusdokumentides

Riik	Dokument	Aeg	Klassifikatsioon	Põhiprintsiibid
Eesti	MLA	2010	Juhtimisstiil	Ülema selge kavatsus Vastastikune usaldus Ülesandepõhised käsud Alluvate initsiatiiv Ressursside olemasolu
NATO	AJP-01	2011	Juhtimisstiil	Detsentraliseeritus Ühine arusaam Eesmärgipärasus Initsiatiivi haaramine Tegevusvabadus Piisavate ressursside eraldamine ja võimustamine ( <i>empowerment</i> ) Usaldus
NATO	AJP 3-2	2016	Juhtimisfilosoofia Sõjaväelise juhtimise meetod	Ülema kavatsuse mõistmine Vastastikune usaldus Tegevuse soovitava mõju ja eesmärgi määramine Alluva tegevusvabadus ning kohustus võtta initsiatiiv Ressurssidega varustamine Kaalutletud riski võtmine Tsentraliseeritud planeerimine ja detsentraliseeritud elluviimine
USA	ADP 6-0	2012	Juhtimisfilosoofia	Jagatud, ühine arusaam Selge ja arusaadav ülema kavatsus Usaldus ja meeskonnatunne Initsiatiivi distsiplineeritud rakendamine Riskivalmidus
Saksamaa	HDv100/100	2000	Sõjaväelise juhtimise printsiip	Ülema kavatsuse selge väljendus Usaldus Tegevusvabadus Ressursside olemasolu
Ühendkuningriigid	JDP-01	2014	Juhtimisfilosoofia	Ülema kavatsuse mõistmine Õigeaegne otsustamine Alluvate selge vastutus kõrgema ülema kavatsuse elluviimise eest Pühendumine plaani elluviimisele Minimaalne kontroll alluvate üle, mis on vastavuses nende võimete ja oskustega Alluvatele antakse teada, millist mõju ja miks ülem soovib, ning alluv otsustab tegutsemisviiside üle Piisavad ressursid ülesande täitmiseks

Riik	Dokument	Aeg	Klassifikatsioon	Põhiprintsiibid
Holland	JDP-5	2010	Sõjaväelise juhtimise stiil	Ülema kavatsuse mõistmine Alluvate aktiivsus Õigeaegne ja kvaliteetne otsustamine Ülema eesmärgile pühendumus
Austraalia	ADDP 00.1	2009	Juhtimisfilosoofia	Vastastikune mõistmine Usaldus Riskivalmidus
Norra	JOD	2007	Juhtimisfilosoofia	Tegutsemisvabadus Ressurssidega varustamine Detsentraliseeritus Initsiatiiv Asjatundlikkus Vastastikune usaldus
Kanada	Leadership in the CF	2005	Juhtimisfilosoofia	Ülema kavatsuse täpne mõistmine, mis võimaldab tegevusvabadust

Tabel 3. ÜKJ-i põhitunnused

Tasand	Doktriinides kajastuvad põhitunnused	Uuringutes kajastuvad põhitunnused
Organisatsiooni ülesehitus	Detsentraliseeritus	Detsentraliseeritus
Juhtimisfilosoofia	Vastastikune usaldus Initsiatiiv Ühine arusaam Vastutus Asjatundlikkus	Õppimine ja arenemine Usaldus Initsiatiiv Asjatundlikkus Ühine arusaam Vigade aktsepteerimine Usk inimestesse
Juhi mudel	Kaalutletud risk	Eneseregulatsioon Improviseerimine Meelekindlus Teadmatusest tuleneva ebakindlusega toimetulek Vastutuse võtmine Otsustuskiirus
Juhtimisstiil	Tegevusvabadus	Delegeerimine Tegevusvabadus Osalemine Õppimine Vahendite sobivus Alluvate võimustamine
Juhtimisvõte	Ülesandepõhised käsud Ülema kavatsuse selge väljendus Ressurssidega varustamine*	Mittedetailsed käsud Enese sünkroniseerimine olukorraga Selged eesmärgid

\*Ressurssidega varustamine ei seostu selgelt ühegi tasandiga. Seda võib tõlgendada juhtimise üldpõhimõttena, kuid samas pole tegu ÜKJ-ile ainumase faktoriga. *Autori märkus*

Reservkolonel **AARNE ERMUS**, MSc, KVÜÕA sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetooli organisatsioonijuhtimise lektor