

# ÜLESANDEKESKSE JUHTIMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMINE BALTI PATALJONI NÄITEL

*Argo Sibul, Kersti Kõiv, Eero Aija*



## 1. Sissejuhatus

Lahingus võib edu saavutada eri moel ning lähtuda saab paljudest juhtimis-põhimõtetest, kuid järjest rohkem on NATO ja Eesti kaitsevägi hakanud keskenduma ülesandekeskele juhtimisele (edaspidi: ÜKJ), mis sobib keerulisesse olukordadesse. See juhtimis-põhimõte on olemuselt ülemakeskne, kuid jätab alluvatele piisavalt palju tegutsemisvabadust, et olla kiire, lihtne ja paindlik. ÜKJ põhineb NATO ja selle liikmesriikide lahingueeskirjadel ning nende aluseks olnud sõjandusteoreetikute käsitlustel. ÜKJ-i olulisust rõhutavad näiteks Kaitseliidu doktriini projekti peatükk „Operatsioonide juhtimine“<sup>1</sup>, 1. jalaväebrigaadi ülema aastakäsk<sup>2</sup> ning Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste arengukava 2015–2022<sup>3</sup>. ÜKJ-i edukaks rakendamiseks on vaja järgida selle põhimõtteid, kuigi pelgalt põhimõtete õpetamisest ja käskimisest ei piisa. Praegu puudub Eesti kaitseväes teadmine, kas üksustes on täidetud tingimused ÜKJ-i rakendamiseks ning seetõttu analüüsitakse selles uurimuses<sup>4</sup> nende avaldumist ja muutumist ajas Balti pataljoni näitel, mis koosneb rahvuslikest väekontingentidest ning mitmerahvuselistest staapidest ja neile alluvatest üksustest<sup>5</sup>. Tegemist on osaga NATO reageerimisjõududest (*NATO Response Force*, NRF), mis on valmisolekus aastast 2016. Balti pataljoni

<sup>1</sup> **Kaitseliidu doktriin. Operatsioonide juhtimine** (projekt), lk 9. <[http://www.kaitseliit.ee/files/kaitseliit/img/files/Operatsioonide\\_juhtimine.pdf](http://www.kaitseliit.ee/files/kaitseliit/img/files/Operatsioonide_juhtimine.pdf)> (20.04.2016).

<sup>2</sup> **1. jalaväebrigaadi ülema 2016. aasta käsk**. 15.01.2016, nr 191K, lk 1.

<sup>3</sup> **Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste arengukava 2015–2022**. 16.06.2015. KVÜÖA nõukogu, lk 5.

<sup>4</sup> Artikkel põhineb Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes 2016. aastal kpt Argo Sibula kaitsitud magistritööl „Ülesandekeske juhtimise põhimõtete rakendamine Balti pataljoni näitel“.

<sup>5</sup> **Eesti Vabariigi valitsuse, Läti Vabariigi valitsuse ja Leedu Vabariigi valitsuse vaheline protokoll Balti Pataljoni staapide ja Balti Pataljoni isikkoosseisu staatuse kohta**. 16.04.1998. – RT II 1998, 39, 84.

juhtriik on Eesti<sup>6</sup>, pataljoni tuumiku moodustab Eesti Scoutsataljon. Läti ja Leedu panustavad kumbki ühe jalaväekompaniiga ning erinevate lahingutoetusosistega nagu pioneerirühm, tankitõrjerühm, sõjaväepolitsei meeskond ja õhutulejuhtide meeskond<sup>7</sup>.

Artiklis käsitletava uuringu eesmärk oli analüüsida ÜKJ-i põhimõtete avaldumist Balti pataljonis, lähtudes tavasõja olukorrale vastavast väljaõppestsenaariumist.

Eesmärgi täitmiseks püstitati kaks uurimisküsimust:

1. Kas ja kuidas mõjutavad erinevad tegurid ÜKJ-i põhimõtete avaldumist ja muutumist?
2. Kuidas tõhustada ÜKJ-i rakendamist pataljoni tasemel?

Töö teoreetiline alus on käsitlused ÜKJ põhimõtetest riikide armeedes, mitmesugused meeskonnatööd mõjutavad tegurid, mis on ÜKJ-i rakendamise eelduseks, ning ülesandekeskne käsk ja ülema kavatsus kui ÜKJ-i põhimõtted, läbi mille leitakse nende peamised tunnused ja avaldumisvormid.

## 2. Teooria

### 2.1. Ülesandekeskse juhtimise põhimõtted eri riikide armeede käsitluses

*ÜKJ on ülemale antud võim ja õigus käskida alluvaid, kes peavad ülesande täitmise ajal näitama üles initsiatiivi, lähtudes seejuures ülema kavatsusest selleks, et madalama taseme ülemad oleksid oma otsuste tegemisel kiired ning suudaksid kohaneda uute olukordadega, mis on vajalik sõjaväeliste operatsioonide läbiviimiseks<sup>8</sup>.*

Eelnev USA armee definitsioon käsitleb ÜKJ kui *juhtimisfilosoofiat*, mida on vaja ÜKJ-i põhimõtete edukaks elluviimiseks kõikidel juhtimistasanditel õpetada, kogeda ja pidevalt harjutada<sup>9</sup>. Juhtimisfilosoofia on kogum

<sup>6</sup> **Mission Preparation Plan for Preparation to Participate in NRF-16 with Baltic Battalion.** 12.11.2014, p. 2.

<sup>7</sup> **Eesti, Läti ja Leedu annavad NATO käsutusse Balti pataljoni.** 07.11.2013. <www.mil.ee> (09.04.2016).

<sup>8</sup> **ADP 6-0. Mission Command** 2012. Headquarters, Department of the Army, p. 1. [ADP 6-0 2012]

<sup>9</sup> **ADRP 6-0. Mission Command** 2014. Headquarters, Department of the Army, p. 1–4. [ADRP 6-0 2014]

tõekspidamistest, väärtustest ning põhimõtetest, mis mõjutavad suurel määral reaalsuse tõlgendamist, aidates mõista, kuidas mõjutada inimesi<sup>10</sup>.

Eesti kaitseväes mõistame ÜKJ-i kui *juhtimisstiili*, mille eesmärk on panna alluvad mõistma kõrgema ülema kavatsusi ja oma osa tema plaanides, võimaldades neil täita oma põhiülesanded maksimaalse tegevusvabadusega ja sobivate ressursside abil<sup>11</sup>.

ÜKJ-i definitsioone on palju, näiteks toob Wittmann oma raamatus välja kümme, mille seas on ülesandekeskset juhtimist mõistetud ka *elustiilina*<sup>12</sup>. Tegemist on laiema kontseptsiooniga, kuid praeguses uurimuses käsitletakse ÜKJ-i kui *juhtimisstiili*, sest see väljendab, mil viisil seda rakendatakse.

Ülesandekeskse juhtimise tõhusamaks rakendamiseks Eesti kaitseväes on vaja aru saada sellise juhtimisstiili olemusest ning üheselt mõista, millistele põhimõtetele see tugineb. ÜKJ-i on palju uuritud, kuid siiski lähenevad riikide relvajõud kontseptsioonile mõnevõrra erinevalt, mille tulemusena tõlgendatakse ja viiakse ka põhimõtteid ellu erinevalt (vt tabel 1).

USA armee käsitus on vaadeldud riikidest kõige laiahaardelisem. Võrreldes näiteks Suurbritannia armee ÜKJ-i põhimõtetega kaetakse põhimõtted nagu *tegevusühtsus*, *määratud põhipingutus* ning *tegevusvabadus* USA armee käsitluses ühe põhimõttega – *ülesandekesksed käsud*. Tuginedes faktile, et Eesti kaitseväe maaväe lahingutegevuse alustes kirjeldatud ÜKJ-i põhimõtted pärinevad varasemast USA armee käsitlusest<sup>13</sup>, mida on 2012. aastal täpsustatud<sup>14</sup>, ning kuna see käsitus on kõige mitmekülgsem, siis kasutatakse edasises uurimuses peamise analüüsimeetodina viimati kirjeldatud kuut ÜKJ-i põhimõtet.

<sup>10</sup> **Garner, H. C.** 2012. Developing an Effective Command Philosophy. – Military Review, September-October, p. 77.

<sup>11</sup> **Militermi kodulehekülg.** < <http://termin.eki.ee/militerm/> > (03.12.2015). [**Militerm**]

<sup>12</sup> **Wittmann, J.** 2012. Auftragstaktik – Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art? Berlin: Carola Hartmann Miles-Verlag, pp. 44–46.

<sup>13</sup> Seda kinnitas raamatu koostaja kolonelleitnant Enno Mõts eravestluses 04.05.2016 õppusel Kevadtorm 2016. *Autorite märkus.*

<sup>14</sup> **ADP 6-0** 2012, p. i.

Tabel 1. Riikide ÜKJ-i põhimõtted

Riik	Suurbritannia <sup>15</sup>	Prantsusmaa <sup>16</sup>	Austraalia <sup>17</sup>	Eesti <sup>18</sup>	USA <sup>19</sup>
ÜKJ-i põhi-mõtted	Tegevusühtsus				
	Määratud põhipingutus				
	Tegevusvabadus	Tegevusvabadus			
	Usaldus		Vastastikune usaldus		Vastastikune usaldus
	Ühtsed arusaamad		Üksteise-mõistmine		Ühtsed arusaamad
	Õigeaegsed ja tõhusad otsused				
		Initsiatiivi haaramine		Alluvate initsiatiiv	Alluvate initsiatiiv
			Riski võtmine		Kaalutletud riski aktsepteerimine
				Ülema kavatsus	Selge ülema kavatsus
				Ülesande-kesksed käsud	Ülesande-kesksed käsud
			Usaldus-väärsus		
			Doktriin		
			Ressursside vastavus		

<sup>15</sup> **ADP Operations** 2010. The Development, Concepts and Doctrine Centre. Ministry of Defence, Shrivenham, pp. 6-12–6-15. [ADP Operations 2010]

<sup>16</sup> **JD-01. Doctrine for the Employment of the French Armed Forces** 2014. Joint Centre for Concepts, Doctrine and Experimentation, p. 34.

<sup>17</sup> **ADDP 00.1. Command and Control** 2009. Australian Defence Force Warfare Centre, pp. 2-9–2-10. [ADDP 00.1 2009]

<sup>18</sup> **Eesti kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused. Maaväe ohvitseride ja staabitöö väljaõppejuhend.** 2010. Tartu: KVÜÖA, lk 63. [EKVLTA 2010]

<sup>19</sup> **ADRP 6-0** 2014, pp. 2-1–2-5.

## 2.2. Meeskonnatööd mõjutavad tegurid

Yukl toob välja, et viimase poole sajandi jooksul on tuvastatud mitmeid meeskonnatööd mõjutavaid tegureid ning juhid saavad neid kasutada sõltuvalt meeskonna tüübist ja situatsioonist<sup>20</sup>. Day, Harrison ja Halpin on seisukohal, et värskest moodustatud meeskonnas on indiviidid oma vajaduste, eesmärkide ja ootustega. Eduka eestvedamise tulemusena muutub meeskonnaliikmete *mina*-vorm *meie*-vormiks, millel on meeskondlikud vajadused, eesmärgid ning tulemused.<sup>21</sup>

**Meeskonnaliikmete oskused ja rollide jaotus** on Yukli hinnangul oluline, sest meeskonna sooritus on parem, kui meeskonnaliikmetel on oma tööks vajalikud teadmised ja oskused ning nad saavad aru, mida ja kuidas on vaja teha ning mis ajaks tuleb oma ülesanded täita. Oskused ja rollide jaotus muutub olulisemaks siis, kui ülesanne on keeruline. Ülem saab oma tegevusega oma meeskonnaliikmete oskusi parandada. Moodustades uut meeskonda või kaasates uusi liikmeid, saab ülem mõjutada meeskonna komplekteerimist. Ta peab veenduma, et kõigil tulevastel meeskonnaliikmetel oleks vajalik ettevalmistus. Samuti peab juht selgitama meeskonnaliikmetele nende ülesandeid ning nende täitmise olulisust lõppeesmärgi saavutamiseks. Sobival ajahetkel peab ülem hindama meeskonnaliikmete oskusi ja tuvastama puudused, andma konstruktiivse tagasiside, vajaduse korral ise meeskonnaliikmeid õpetama või määrama selleks vanemad ja kogenumad meeskonnaliikmed või saatma alluvad kursustele.<sup>22</sup>

Yukl toob välja, et **koostöö ja vastastikune usaldus** on olulised meeskonnatööd mõjutavad tegurid, eriti kui meeskonnaliikmete rollid on üksteisest sõltuvad<sup>23</sup>. Usaldust kui kõige olulisemat ÜKJ-i põhimõtet on rõhutanud nii Suurbritannia<sup>24</sup> kui ka Austraalia armee doktriin<sup>25</sup>. Suurem koostöö ja vastastikune usaldus on meeskondades, kus selle liikmed tajuvad ennast meeskonna osana ja hindavad meeskonda kuulumist, moodustades sidusama koosluse. Meeskonna sidusust on raskem saavutada, kui meeskonnad on alles moodustatud, koosseis vahetub pidevalt või ollakse teistest või konkureerivatest

<sup>20</sup> Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. Eight Edition. Harlow: Pearson Education, p. 246. [Yukl 2013]

<sup>21</sup> Day, D. V.; Harrison, M. M.; Halpin, S. M. 2009. An Integrative Approach to Leader Development – Connecting Adult Development, Identity and Expertise. New York: Psychology Press, p. 162.

<sup>22</sup> Yukl 2013, p. 247.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 249.

<sup>24</sup> ADP Operations 2010, pp. 6–14.

<sup>25</sup> ADDP 00.1 2009, pp. 2–9.

meeskondadest, liikmete isiksuseomadused on liiga erinevad, nad on ebaküpsed või töötatakse pikka aega stressirohkes keskkonnas.<sup>26</sup> Hakanen ja Soudunsaari rõhutavad, et usalduse saavutamine on aeglane ja pikk protsess, seda loovad ühiselt jagatud kogemused, mis omakorda aitavad parandada meeskonnaliikmete koostööd ning suhtlust. Usalduse tekkimiseks on oluline olla avatud, jagada informatsiooni, olla aus ning põhjendada oma otsuseid. Usaldus võimaldab jagada uusi ideid, mis on aluseks uuenduslikkusele.<sup>27</sup> Laurence toob välja, et militaarmaailmas, kus tegutsetakse keerulistes ja ohtlikes olukordades, jälgivad alluvad (sõdurid) oma ülemaid ning annavad nende usaldusväärsele pidevalt uusi hinnanguid. Selline muutuv usalduse hinnang on omane isegi kokku töötanud ja sidusates meeskondades või üksustes.<sup>28</sup> Usalduse muutumist ülema puhul enne lahinguoperatsioone on uurinud 2010. aastal Sweeney, kus sõdurid hindasid oma ülemaid operatsiooni „Iraagi vabadus“ käigus. Uuringust selgus, et enamiku sõdurite hinnangud oma ülema usaldamise kontekstis muutusid. Peamisena toodi vastajate hinnangul välja ülema ebapädevus. Selle põhjuseks oli uus ülem üksuses ja tema lahingukogemuse puudumine, uued sõdurid üksuses ning nende ettekujutuse puudumine ülema võimetest, ülema halvad otsused nii missioonil kui ka sellele eelneva väljaõppe ajal ning ülema ükskõiksus, kui sõdurid kahtlesid väljaõppe kasulikkuses.<sup>29</sup>

### 2.3. Ülesandekeskne käsk ja ülema kavatsus

*Ülesandekeskne käsk ja anna selge ülema kavatsus* on kaks ÜKJ-i põhimõtet (vt ka 2.1). Ülesandekeskse käsu peab olema selgelt ja alluvatele üheselt arusaadavalt sõnastatud ülema kavatsus, mis on käsu osa. Ülesandekeskne käsk on tehnika, mille puhul alluvatele jäetakse võimalikult suur tegevusvabadus, kuidas ülesannet täita ja planeerida ning see peab sisaldama endas üksuse sihtstruktuuri, ülema kavatsust, tegevuskavandit, üksuse põhiülesannet, ülesandeid manööverallüksustele ja olulisi kooskõlastusjuhiseid.<sup>30</sup> Ülesandekeskset käsku iseloomustab põhiülesandes soovitud mõju ja eesmärk, mida

<sup>26</sup> Yuki 2013, p. 249.

<sup>27</sup> Hakanen, M.; Soudunsaari, A. 2012. Building Trust in High-Performing Teams. – Technology Innovation Management Review, June, pp. 39–40. [Hakanen, Soudunsaari 2012]

<sup>28</sup> Laurence, J. H. 2011. Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. – Military Psychology, 23, p. 491.

<sup>29</sup> Sweeney, P. J. 2010. Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? – Military Psychology, 22, pp. S82–S83. [Sweeney 2010]

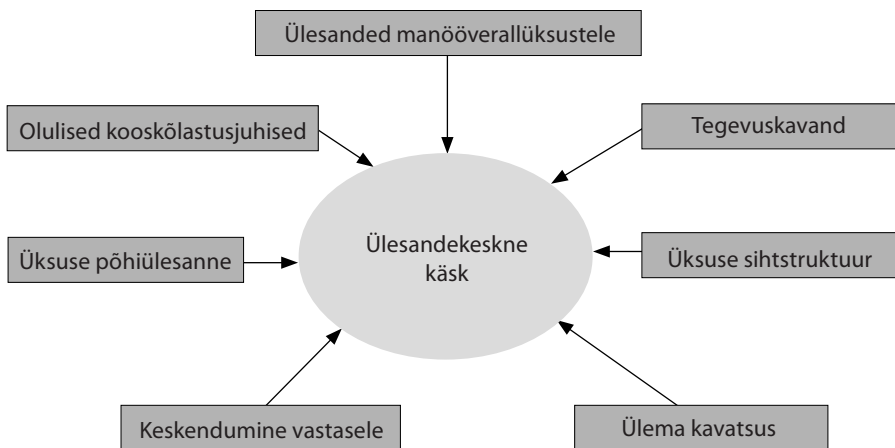
<sup>30</sup> EKVLT 2010, lk 66.

sellega soovitakse saavutada, ning mida omakorda võib sõnastada mõju-põhiselt. Sellest tulenevalt saab allüksuse ülem paremini aru talle püstitatud ülesandest ning võib ise valida taktikalise tegevuse, millega soovitud mõju saavutada.<sup>31</sup> Ülesandekeskse käsu mõiste tõi laiemalt avalikkuse ette William S. Lind oma raamatus „Manööversõjapidamise käsiraamat“<sup>32</sup>.

Praegu on NATO kasutusel STANAG 2014 viie-punkti-käsu formaat<sup>33</sup> ning STANAG 2287 täpsustab põhiülesande sõnastuse formaati. Selle alusel püstitatakse üksusele põhiülesanne standardsete lahingutoimingutega, mida laiendatakse eesmärgi sõnastamisega<sup>34</sup>.

Lahingutoimingud jagunevad tegevuspõhisteks, mõjupõhisteks ning mõned võivad väljendada nii tegevust kui ka mõju<sup>35</sup>.

Võrreldes esialgse viie-punkti-käsuga, mille eesmärk oli tavaliselt maas-tiku vallutamine, keskendub ülesandekeskne käsk tegevusele vastasega<sup>36</sup>. Ülesandekeskse käsu olulised komponendid on kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1.** Ülesandekeskse käsu olulised komponendid. Joonise koostamisel on kasutatud järgmisi allikaid: Eesti kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused 2010; Maaväe ohvitseride ja staabitöö väljaõppejuhend 2010; B-GL-300-001/FP-001 Land Operations 2008 ja William S. Lind'i „Manööversõjapidamise käsiraamat“ (2014)

<sup>31</sup> B-GL-300-001/FP-001 Land Operations 2008. Kingston, Ontario: Chief of the Land Staff by the Army Publishing Office, pp. 5–28.

<sup>32</sup> Lind, W. S. 2014. Manööversõjapidamise käsiraamat. Tartu: Elmatar, lk 51. [Lind 2014]

<sup>33</sup> STANAG 2014. 2000. NATO Military Agency for Standardization, p. B-2.

<sup>34</sup> STANAG 2287. 2006. NATO Standardization Agency, pp. 1–2. [STANAG 2287 2006]

<sup>35</sup> STANAG 2287. 2006. NATO Standardization Agency. Annex A, p. A-1. [STANAG 2287 2006, Annex A]

<sup>36</sup> Lind 2014, lk 50.

Ülesandekeskse käsu komponendiks olev **üksuse sihtstruktuur** (vt lisa 2) on

*ajutine grupeering, mille ülem moodustab oma orgaanilise ja juurde antud allüksustega konkreetse operatsiooni, lahingu või selle etappide jaoks /.../ Sihtstruktuuri moodustamise õigus annab ülemale võimaluse kohandada ja optimeerida oma üksuse lahinguvõimsust vastavalt ülesandele, vastasele ja maastikule. Sihtstruktuuri moodustamisel peab ülem kehtestama selge käsuõiguse allutatud ja tugevdusteks antud üksuste üle ning andma ristliidetud üksustele aega lõimimiseks ja toimiva ühtlustatud tegevuseeskirjaga tutvumiseks.<sup>37</sup>*

Sihtstruktuuri moodustamise eesmärk ÜKJ-i seisukohalt on allüksuste ühendrelvaliikide koostöö, millel on kaks peamist põhimõtet. Esiteks, eri relvaliike tervikuks ühendades suudetakse ühtede nõrku külgi tasakaalustada teiste tugevate külgedega. See täiendav põhimõte keskendub sõbralikele jõududele ning on mõeldud üksuste nõrkuste vähendamiseks. Kombinatsioon on sünergiline, mis tähendab, et relvaliikide koostöö korral on kogusumma suurem kui üksikosadel eraldi.<sup>38</sup> Teiseks, kui ühendrelvaliike kasutatakse õigesti, toetavad need teineteist vastase vastu. See on nn dilemmapõhimõte: vastane peab enda edukaks kaitsmiseks ühest relvaliigist tuleneva ohu vastu avama oma haavatavuse teisele relvaliigile.<sup>39</sup> Õige ühendrelvaliigi kasutamisel mõjutavad kaks või enam relvaliiki vastast samaaegselt ning kaitses ennast ühe vastu, muututakse haavatavamaks teistele relvaliikidele<sup>40</sup>.

Ülesandekeskse käsu komponendiks olev **üksuse põhiülesanne** (vt lisa 2) on „üksuse ülesande ja selle eesmärgi selge ja lühike sõnastus. Põhiülesanne peab andma vastuse viiele küsimusele: kes, mida, kus, miks ja millal.“<sup>41</sup>

Põhiülesande sõnastuses ei tohi selle täitmise viis ehk täpne taktikaline tegevus olla liiga detailselt lahti kirjutatud, et võimaldada allüksuste ülematele piisavat tegevusvabadust. Käskima peab lahingutoimingutena, kus tuleb eristada taktikalist tegevust, mõju ning toiminguid, mis võivad väljendada mõlemat.<sup>42</sup> Põhiülesande sõnastus STANAG 2287 järgi<sup>43</sup> on kujutatud joonisel 2.

<sup>37</sup> EKVLTA 2010, lk 55–56.

<sup>38</sup> Leonhard, R. R. 2012. Manööversõja kunst. Tallinn: Raamatutrukikoda, lk 110–111.

<sup>39</sup> *Ibid.*, lk 111.

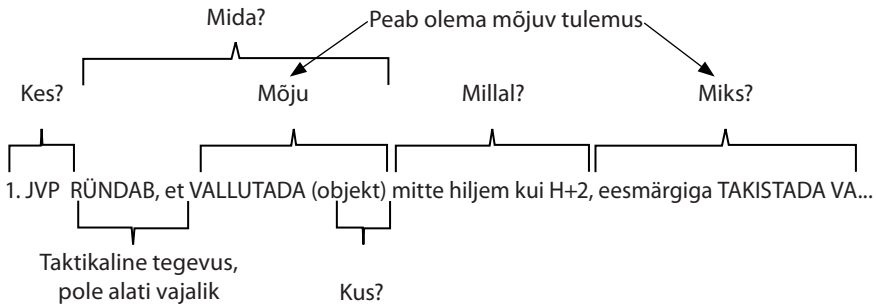
<sup>40</sup> Lind, W. S. 1985. Maneuver Warfare Handbook. Boulder, Colorado: Westview Press, p. 20.

<sup>41</sup> EKVLTA 2010, lk 245.

<sup>42</sup> STANAG 2287 2006, pp. 1–2.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 2.





Joonis 2. Põhiülesande sõnastus. Koostatud autorite poolt STANAG 2287 järgi

Ülesandekeskse käsu komponendiks olevat **keskendumist vastasele** (vt lisa 2) on osaliselt käsitletud eelmise käsu komponendi üksuse põhiülesanne juures, kus peab käskima mõjupõhiselt ja küsimusega *miks?* Teisisõnu peab olema selge, millist mõju soovitakse vastasele avaldada ning see peab olema mõõdetav tulemus (näiteks vastane *purustatud*). Peale selle peab lahingukäsu punkt *lõpptulemus* väljendama ühena mõõdetavatest tingimustest vastase seisukorda.<sup>44</sup>

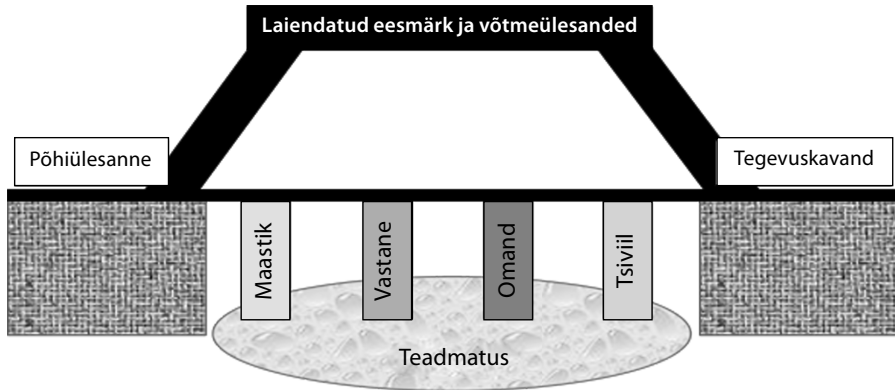
„**Ülema kavatsus** [vt lisa 2] on kõikehõlmav juhised. See ei ole tingitav ja kuulub vastuvaidlematule järgimisele, suunates staabitööd tegevuse planeerimisel.“<sup>45</sup> Ülema kavatsus kirjeldab lühidalt, mida on vaja teha lahingu edukaks läbiviimiseks. See ühendab omavahel üksuse põhiülesande, tegevuskavandi ja ülesanded manööverüksustele. Ülema selge kavatsus on aluseks ühiste arusaamade tekkimisele ning võimaldab haarata initsiatiivi lahingu käigus.<sup>46</sup> Kui ülema kavatsus on õigesti sõnastatud, siis on see nagu sild üle teadmatus, mis ühendab omavahel üksuse põhiülesande ja tegevuskavandi (vt joonis 3)<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> EKVLT 2010, lk 64.

<sup>45</sup> *Ibid.*, lk 63.

<sup>46</sup> **ADRP 5-0. The Operations Process** 2012. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2–19. [ADRP 5-0 2012]

<sup>47</sup> **Dempsey, R.; Chavous, J. M.** 2013. Commander's Intent and Concept of Operations. – *Military Review*, November-December, p. 62.



**Joonis 3.** Ülema kavatsus. Koostatud autorite poolt **Dempsey, R.; Chavous, J. M.** 2013. Commander's Intent and Concept of Operations. – Military Review, November-December, p. 62, järgi.

Ülema kavatsus peab sisaldama endas kolme komponenti: laiendatud eesmärki, võtmeülesandeid ning lõpptulemust<sup>48</sup>. Samad komponendid on kirjeldatud ka Eesti Kaitseväge maaväe lahingutegevuse alustes<sup>49</sup>. Punkti 3 juurde kuulub käsus põhipingutus või põhipingutusüksus<sup>50</sup>, kuid selle võib määrata ka lahingukavandi etapilises jaotuses iga etapi juures eraldi<sup>51</sup>.

Ülesandekeskse käsu komponendiks olev **[t]egevuskavand** (vt lisa 2)

*kirjeldab tegevusvarianti. Kui lahingu käigus olukord muutub, siis lähitundes tegevusvabaduse põhimõttest, kohandab alluv tegevusvarianti nii, et ülesanne saaks täidetud. Seda tehes järgib ta üksuse põhipingutust, põhipingutusüksust ja ülema kavatsust. Seepärast on väga oluline, et ülema kavatsus oleks võimalikult selgelt sõnastatud.<sup>52</sup>*

Ülesandekeskse käsu üks komponent on **ülesanded manööverallüksustele** (vt lisa 2).

*Kui on olemas nimekiri määratud ja tulenevatest ülesannetest, tuleb teha valik, milline neist on vahetult seotud üksuse rolli eduka elluviimisega ning sellest lähtuvalt kõige tähtsam. Seda valitud ülesannet nimetatakse oluliseks*

<sup>48</sup> **ADRP 5-0** 2012, pp. 2–19.

<sup>49</sup> **EKVLTA** 2010, lk 63.

<sup>50</sup> *Ibid.*, lk 228.

<sup>51</sup> **ADRP 5-0** 2012, pp.2–3.

<sup>52</sup> **EKVLTA** 2010, lk 63.

*ülesandeks. Tavaliselt on oluliseks ülesandeks üks määratud ülesannetest ja see on antud käsipunktis „ülesanded manööverüksustele“.<sup>53</sup>*

Olulise ülesande täitmine on vajalik üksuse põhiülesande saavutamiseks<sup>54</sup>. Oluline ülesanne peab selgelt toetama põhipingutust.

Ülesandekeskse käsu komponendiks olevad **olulised kooskõlastusjuhised** (vt lisa 2) on „ülema nõuded ühistegevusteks, mis esitatakse tavaliselt tegevuskäsus kirjalikult“<sup>55</sup>. Kooskõlastusjuhised peaksid sisaldama ajastamist, maastiku ja joonte nimetamist, ülema üliolulise teabe nõudeid, toetustegevuste kooskõlastamist, vasturünnaku juhiseid, tegevusi „juhul kui...“, jõukasutusreegleid ja täiendavaid juhiseid<sup>56</sup>. Tähtis on see, et kooskõlastusjuhised jätaksid allüksustele piisava tegevusvabaduse, samas ei ole see õigustus kooskõlastusjuhiseid mitte järgida. Oluline roll on allüksuste omavahelisel kooskõlastatud tegutsemisel.

### 3. Metoodika ja instrumendid

#### 3.1. Mõõtmisinstrumendid

ÜKJ-i või selle põhimõtete mõõtmiseks pole ühtselt kasutatavat, avalikult publitseeritud valideeritud mõõtmisvahendit. Seetõttu kombineeriti siinses uuringus eri andmekogumise meetodeid ja mõõtevahendeid.

ÜKJ-i põhimõtete – *loo ühtne meeskond vastastikuse usaldusega ja loo ühtsed arusaamad, aktsepteeeri kaalutletud riski ja näita üles initsiatiivi* – mõõtmiseks koostati uurimistöe jaoks mõeldud küsimustiku põhiosa nn usalduse küsimustiku<sup>57</sup> ning perspektiivse eestvedamise küsimustiku<sup>58</sup> põhjal. Mõlemad küsimustikud on vaba kasutusega. Valiku puhul sai määravaks

<sup>53</sup> **EKVLTA** 2010, lk 185.

<sup>54</sup> *Ibid.*, lk 242.

<sup>55</sup> *Ibid.*, lk 236.

<sup>56</sup> *Ibid.*, lk 229.

<sup>57</sup> **Adams, B. D.; Sartori, J. A.** 2006. Validating the trust in teams and trust in leaders scales. Toronto, Ontario, Canada: Department of National Defence. <<http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc48/p525024.pdf>> (20.03.2015). [**Adams, Sartori** 2006]

<sup>58</sup> **Edwards, J. R.; Knight, D. K.; Broome, K. M.; Flynn, P. M.** 2010. The Development and Validation of a Transformational Leadership Survey for Substance Use Treatment Programs. – Substance Use & Misuse, Vol. 45, Issue 9, pp. 1279–1302. <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=8c7ab11c-5a40-4b86-9cd1-4588fd1957fa%40sessionmgr120&vid=4&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=51073350&db=a9h>> (20.03.2015). [**Edwards et al.** 2010]

küsimustike kättesaadavus sel ajahetkel ning küsimuste sobivus, mõõtmaks ÜKJ-i põhimõtteid.

Usalduse ingliskeelne küsimustik oli eesti keelde tõlgitud juba varem<sup>59</sup>. Samuti kohandati eesti keelele vastavaks perspektiivse eestvedamise ingliskeelne küsimustik. Küsimustiku põhiosas kasutati hinnangute andmiseks Likerti skaalat väärtustes 1–7 (1 – üldse mitte nõus, 4 – ei oska öelda, 7 – täiesti nõus).

Enne esimesest küsitlust Balti pataljonis tehti 08.04.2015 Tartus piloot-uuring ainult eestikeelse küsimustikuga, mille eesmärk oli välja selgitada, kas küsimustikus olevad väited on vastajatele arusaadavad. Valimi kogumaht oli 34 tegevväelast, ning uuringu tulemusena ei pidanud muutma mitte ühegi väite sõnastust ning neid tulemusi kasutati hilisemas uurimuses.

Lõplik küsimustik koosnes neljast küsimuste plokist (vt lisa 1), kus esimesega saadi andmed vastaja rahvuse, praeguse allüksuse ja ametikoha, staaži ja missioonikogemuse kohta. Teise ja kolmanda plokina kasutati usalduse küsimustikku<sup>60</sup>, millega saadi andmed selliste ÜKJ-i põhimõtete nagu *loo ühtne meeskond vastastikuse usaldusega* ja *loo ühtsed arusaamad* kohta. Neljanda plokina kasutati perspektiivse eestvedamise küsimustiku<sup>61</sup> kolme alaosa (*arukas riski võtmine, soodustab innovatsiooni, on innovaatiline*), millega saadi andmed selliste ÜKJ-i põhimõtete nagu *kaalutletud riski aktsepteerimine* ja *näita üles initsiatiivi* kohta. Mõlemas küsimustikus olid väited koondatud komponentideks ning antud neile nimed. Usalduse küsimustiku komponentide reliaablusnäitaja Cronbachi  $\alpha$  jäi vahemikku 0,87–0,95<sup>62</sup> ning perspektiivses küsimustikus 0,88–0,94<sup>63</sup>, mis andis aluse arvata, et küsimustik on selle teema uurimiseks sobiv.

Teise plokiga – *usaldus meeskonna vastu* – mõõdeti usaldust meeskonnas, kus vastajad hindasid oma praegust meeskonda selliselt, et jao liige hindas meeskonnana oma praegust jagu, rühmaülem oma praegust rühma ja kompaniiülem oma praegust kompaniid. Lisaks hindas pataljoniülem oma meeskonnana nelja manööverkompaniid eraldi. Kokku oli teises plokis 20 väidet, mis oli jagatud algses küsimustikus neljaks komponendiks (1–5: heatahtlikkus, 6–10: terviklikkus, 11–15: ennustatavus, 16–20: pädevus).

<sup>59</sup> Eesti keelele kohandatud ankeet saadi kolonelleitnant Antek Kasemaalt. *Autorite märkus*

<sup>60</sup> Adams, Sartori 2006.

<sup>61</sup> Edwards *et al.* 2010.

<sup>62</sup> Adams, Sartori 2006.

<sup>63</sup> Edwards *et al.* 2010.

Kolmanda plokiga – *usaldus ülema vastu* – mõõdeti usaldust ülemate vastu, kus vastajad hindasid oma praegust vahetut ülemat selliselt, et jao liige hindas jaoülemat, jaoülemad ning rühma juhtkond rühmaülemat, rühmaülemad ning kompanii juhtkond kompaniiülemat ning kompaniiülemad pataljoniülemat. Kokku oli kolmandas plokis 20 väidet, mis olid jagatud algses küsimustikus neljaks komponendiks (1–5: heatahtlikkus, 6–10: terviklikkus, 11–15: ennustatavus, 16–20: pädevus).

Mõlema küsimuste plokiga koguti komponentidega *heatahtlikkus* ja *terviklikkus* andmeid ÜKJ-i põhimõtte *loo ühtne meeskond vastastikuse usaldusega* kohta ja komponentidega *ennustatavus* ning *pädevus* põhimõtte *loo ühtsed arusaamad* kohta.

Neljanda plokiga – *ülema riski võtmine ja uuenduslikkus* – mõõdeti ülema riski võtmist ja innovaativsust, kus vastajad hindasid oma praegust vahetut ülemat selliselt, et jao liige hindas jaoülemat, jaoülemad ning rühma juhtkond rühmaülemat, rühmaülemad ning kompanii juhtkond kompaniiülemat ning kompaniiülemad pataljoniülemat. Kokku kasutati algsest küsimustikust 21 väidet, mis olid jagatud kolmeks komponendiks (1–6: arukas riski võtmine, 7–14: soodustab innovatsiooni, 15–21: on innovaativne).

Komponendiga *arukas riski võtmine* koguti andmeid ÜKJ-i põhimõtte *kaalutletud riski aktsepteerimine* kohta ja komponentidega *soodustab uuenduslikkust* ning *on uuenduslik* põhimõtte *näita üles initsiatiivi* kohta.

Peale ankeetküsitluse kasutati andmekogumise meetodina dokumendi-analüüsi, mille eesmärk oli leida Balti pataljoni lahingukäskudest käsu komponente, millega saadakse andmed selliste ÜKJ-i põhimõtete nagu *ülesandekeskne käsk* ning *anna selge ülema kavatsus* kohta. Teooria alapeatükist 2.3 lähtuvalt leiti seitse komponenti, mis kirjeldavad ülesandekeskset käsku: üksuse sihtstruktuur, üksuse põhiülesanne, keskendumine vastasele, ülema kavatsus, tegevuskavand, ülesanded manööverallüksustele ning olulised kooskõlastusjuhised. Kõik komponendid jagunesid tunnusteks ning nende avaldumisvormid on välja toodud lisa 2.

### 3.2. Valim ja uurimisobjekt

Kokku jagati kolmes küsitluses välja 1500 ankeeti. Kuna uurimistöö autoritel puudusid täpsed andmed isikkoosseisu suuruse kohta (tegemist pole avalike andmetega), siis võeti aluseks 125 ankeeti iga manööverkompanii kohta. Balti pataljoni isikkoosseisu suurus muutus igal õppusel, kuid eelnev loogika tagas piisava hulga ankeete igale kompaniile.

Kolme küsitluse peale kokku tagastati 886 ankeeti (59% väljajagatud ankeetidest): esimese küsitlusega 352 (40% tagastatud ankeetidest), teise küsitlusega 174 (20% tagastatud ankeetidest) ja kolmanda küsitlusega 360 (40% tagastatud ankeetidest). Edasisest analüüsist arvati välja 109 ankeeti (12% tagastatud ankeetidest), kus küsimustele oli jäetud osaliselt või täielikult vastamata ning ankeetid, kus tuvastati täitmisel muster (näiteks kõikide küsimuste vastused üks ja sama number). Lõplikuks analüüsiks jäi 777 ankeeti (52% väljajagatud ankeetidest): esimesest küsitlusest 326 (42% analüüsitavatest ankeetidest), teisest küsitlusest 155 (20% analüüsitavatest ankeetidest) ja kolmandast küsitlusest 296 (38% analüüsitavatest ankeetidest).

Ankeetküsitlusega koguti vastajate taustandmed, mis on koondatud tabelisse 2. Balti pataljoni isikkoosseisu keskmine staaž kaitseväes oli esimesel õppusel 57,6 kuud, teisel 54,4 kuud, kolmandal 51,2 kuud ning keskmine kolme õppuse lõikes 54,5 kuud. Keskmine staaž üksuses oli esimesel õppusel 35,5 kuud, teisel 30,4 kuud, kolmandal 43,2 kuud ning keskmine kolme õppuse lõikes 37,4 kuud. Keskmine staaž ametikohal oli esimesel õppusel 21 kuud, teisel 14,4 kuud, kolmandal 31,8 kuud ning keskmine kolme õppuse lõikes 23,8 kuud. Oma praeguse üksusega oli missioonil käinud esimesel õppusel 79 vastajat, teisel 68 vastajat ning kolmandal 51 vastajat.

**Tabel 2.** Ankeetküsitluses kogutud vastajate taustandmed õppuste kaupa

Tunnus	Esimene õppus	Teine õppus	Kolmas õppus	Kolme õppuse keskmine
Staaž kaitseväes	57,6 kuud	54,4 kuud	51,2 kuud	54,5 kuud
Staaž üksuses	35,5 kuud	30,4 kuud	43,2 kuud	37,4 kuud
Staaž ametikohal	21,0 kuud	14,4 kuud	31,8 kuud	23,8 kuud
Praeguse üksusega missioonikogemus	79 vastajat	68 vastajat	51 vastajat	

Teisel küsitlusel polnud õppuse ajaraamist tulenevatel põhjustel võimalik tagasi saada Läti ja Leedu manööverkompaniide tulemusi, sellest tulenevalt võrreldakse uurimuses põhiliselt esimese ja kolmanda küsitluse tulemusi ning teise küsitluse tulemusi kasutatakse vajaduse korral tulemuste paremaks tõlgendamiseks.

Tagamaks küsitlusele vastanute ning manööverkompaniide anonüümsus, anti igale kompaniile kood (1, 2, 3, 4) ning edasises uurimuses ei käsitleta näiteks Leedu manööverkompaniid või Scoutspataljoni B manööverkompaniid, vaid umbisikuliselt vastava koodiga manööverkompaniid (koodid on uurimuses läbivalt ühtsed).

### 3.3. Andmekogumise protseduur

Esimene küsitlus korraldati 2015. aasta aprillis õppuse *Gungnir* ajal enne Balti pataljoni koostegevuse harjutamist, teine küsitlus 2015. aasta juunis õppuse *Sabre Strike* lõpus ning kolmas küsitlus 2015. aasta novembris õppuse *Trident Juncture* lõpus. Analüüsitavateks dokumentideks olid eelmainitud õppustel kasutatud Balti pataljoni põhikäsud. Uurimuses ei olnud võimalik jälgida ühtesid ja samu indiviide isikupõhiselt, seda oli võimalik teha ametikoha ja allüksuse põhisel. Longituduurimuses peab arvestama probleemiga, et küsitluses osalejad võivad vahetuda või keelduda edasistes küsitlustes osalemast. Eriti tihti tuleb seda ette militaarteemalisi küsitlusi tehes, kuna uurimuses osalejad võivad olla vahetanud ametikohta, üksust või saadetud välislahetusse.<sup>64</sup> Kirjeldatud probleemid tulid ilmsiks ka selles uurimuses, kuna uuritava ajavahemikul muutus Balti pataljonis isikkoosseis ning üks rühm, kellega tegeldi uurimuse alguses, saadeti enne viimast küsitlust missioonieelsesesse väljaõppesse.

## 4. Analüüsi tulemused ja arutelu

### 4.1. Ankeetküsitluse tulemuste peakomponentide analüüs

Ankeetküsitluste tulemusi analüüsiti programmiga SPSS 20.0. Esmalt kontrolliti andmete vastavust normaaljaotusele, mille tulemus kinnitas, et tegemist on normaaljaotusega andmetega. Seejärel kontrolliti jaotuse asümmeetriat (*skewness*) ning ekstsessi (*kurtosis*) kordajat, millest selgus, et kõik arvnäitajad jäid vahemikku  $-2...2$ . Väidetevaheliste seoste leidmiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat. Teise küsimusteploki väidetevahelised korrelatsioonikordajad jäid vahemikku  $r = 0,195 - 0,748$ , kolmanda ploki omad vahemikku  $r = 0,246 - 0,816$  ning neljandas ploki vahemikku  $r = 0,310 - 0,716$ . Kõik seosed olid statistiliselt olulised  $p < .01$ . Eespool kirjeldatud analüüside tulemused andsid aluse peakomponentide meetodi kasutamiseks koos *varimax*-pööramisega. Lisaks peakomponentide analüüsile võrreldi andmeanalüüsi käigus eri etappide küsitluste tulemusi t-testiga, eesmärgiga leida, kas muutused ajas on statistiliselt olulised ning analüüsiti, mis on muutuste tekkepõhjused. Keskmiste võrdlemiseks muudeti 7-palline Likerti skaala 6-palliseks selliselt, et keskmiste arvutamiseks arvati

<sup>64</sup> Soeters, J.; Shields, P. M.; Rietjens, S. 2014. Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies. London and New York: Routledge, p. 199.

välja hinne 4 (*ei oska öelda*) ning uus skaala, mida edaspidi uurimuses kasutatakse, on 6-palline.

Peakomponentide analüüsil arvati teisest, kolmandast ja neljandast küsimusteplokist sisulise kaalutluse tulemusel välja järgmised väited, mis laadusid mitmesse komponenti: 9.14, 11.7, 11.11 ja 11.19 (vt lisa 1).

Väide nr 9.15 laadus kahte komponenti (peakomponentide laadumised .566 ja .342), kuid ei laadunud üldse komponenti *meeskonna ennustatavus*, kuhu see oleks pidanud kuuluma algse küsimustiku kohaselt. Sisulise otsusena jäeti tunnus alles edasiseks analüüsiks *meeskonna pädevuse* komponenti, kuna see laadus sinna tugevamini ning sisult oli väide sarnane teiste samas komponendis olevate väidetega.

Peakomponentide analüüsil ei arvatud ankeetküsitluse kolmanda küsimusteploki – *usaldus ülema vastu* – puhul edasisest analüüsist välja mitte ühtegi väidet. Algse küsimustiku kohaselt oli jaotatud kolmas küsimusteplokk neljaks komponendiks, kuid peakomponentide laadumiste tulemusena koondusid väited 10.1 kuni 10.10 (vt lisa 5) ühte komponenti (algse küsimustiku kohaselt oleks pidanud moodustama kaks komponenti). Peakomponentide mudelid on koondatud lisa 3 tabelitesse 12–14.

## 4.2. Ülesandekeskse juhtimise nelja põhimõtte avaldumine, analüüs ja arutelu

### 4.2.1. *Usaldus meeskonna vastu*

Leidmaks muutusi teises küsimusteplokis – *usaldus meeskonna vastu* –, võrreldi omavahel nelja komponendi muutusi (*meeskonna heatahtlikkus*, *meeskonna terviklikkus*, *meeskonna ennustatavus*, *meeskonna pädevus*) kolmel Balti pataljoni õppusel korraldatud küsitluste tulemustega.

Analüüsides t-testiga komponentidele antud hinnangute keskmist ajas, ilmnas, et kõikide komponentide puhul keskmine hinnang esimest ja kolmandat õppust võrreldes halvenes (vt tabel 3) ehk teisisõnu vähenes *usaldus meeskonna vastu*. Põhjuste väljaselgitamiseks analüüsiti Balti pataljoni iga manööverkompaniid eraldi.

Neljandal manööverkompaniil suurenes *meeskonna terviklikkuse* ja *meeskonna pädevuse* keskmine näitaja ning vähenes *meeskonna heatahtlikkuse* ja *meeskonna ennustatavuse* näitaja. Esimesel ja teisel manööverkompaniil vähenes keskmine näitaja (*usaldus meeskonna vastu*) iga komponendi lõikes, kuid mitte statistiliselt olulisel määral.



**Tabel 3.** Usaldus meeskonna vastu. Keskmiste võrdlus ja statistiline olulisus Balti pataljonis

Komponent	Esimese õppuse keskmine	Kolmanda õppuse keskmine	Keskmiste erinevus	t	SD	Statistiline olulisus
Meeskonna heatahtlikkus	4,89	4,62	-0,27	4,30	1,08	p < .001
Meeskonna terviklikkus	4,74	4,55	-0,19	2,97	1,11	p < .003
Meeskonna ennustatavus	4,86	4,61	-0,25	4,27	1,01	p < .001
Meeskonna pädevus	4,85	4,56	-0,29	5,22	0,95	p < .001

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Analüüsidest t-testiga komponentidele antud hinnangute keskmist ajas, ilmnes et kolmandal manööverkompaniil langes keskmine hinnang kõikides komponentides (vt tabel 4).

Tulemustest saab järeldada, et esimeses ja teises manööverkompaniis vähenes üldine *usaldus meeskonna vastu*, kuid mitte statistiliselt olulisel määral ning kolmandas manööverkompaniis vähenes keskmine näitaja kõikides komponentides statistiliselt olulisel määral, mis mõjutas Balti pataljoni üldise keskmise langust.

**Tabel 4.** Usaldus meeskonna vastu. Keskmiste võrdlus ja statistiline olulisus kolmandas manööverkompaniis

Komponent	Esimese õppuse keskmine	Kolmanda õppuse keskmine	Keskmiste erinevus	t	SD	Statistiline olulisus
Meeskonna heatahtlikkus	4,88	4,47	-0,41	2,94	1,10	p < .005
Meeskonna terviklikkus	4,80	4,44	-0,36	2,50	1,13	p < .015
Meeskonna ennustatavus	4,93	4,66	-0,27	2,12	0,95	p < .038
Meeskonna pädevus	4,84	4,37	-0,47	3,13	1,19	p < .003

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Selgitamaks välja keskmiste vähenemist kõikide komponentide lõikes, võrreldi kõiki komponente nii esimese kui ka kolmanda õppuse tunnustega, nagu näiteks *missioonikogemus*, *staaž allüksuses* ning *staaž ametikohal*. Statistiliselt oluline erinevus kolmandal õppusel ilmnis tunnuse nagu *staaž ametikohal* ja komponentide nagu *meeskonna terviklikkus* ja *meeskonna ennustatavus* vahel. Tunnus *staaž ametikohal* jagati kahte rühma: 1–3 kuud, mis moodustas 50,5% isikkoosseisust, ning üle kolme kuu, mis moodustas 49,5% isikkoosseisust. Tulemused koondati tabelisse 5.

**Tabel 5.** Tunnuse *staaž ametikohal* võrdlus komponendiga *usaldus meeskonna vastu* kolmandas manööverkompaniis

Komponent	1–3 kuud keskmine	SD	Üle 3 kuu keskmine	SD	Keskmete erinevus	t	Statistiline olulisus
Meeskonna heatahtlikkus	4,54	0,73	4,58	0,68	0,04	-0,22	p < .828
Meeskonna terviklikkus	4,36	0,78	4,58	0,88	0,22	1,77	p < .044
Meeskonna ennustatavus	4,35	0,65	4,67	0,69	0,32	2,14	p < .035
Meeskonna pädevus	4,35	0,71	4,26	0,67	0,09	0,61	p < .543

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Analüüsitava manööverkompaniis oli tunnuse *staaž ametikohal* keskmine esimesel õppusel 16,4 kuud ning kolmandal õppusel 9,1 kuud, keskmiste erinevus -7,3 kuud statistiliselt olulisel määral p < .006.

Seega võib järeldada, et võrreldes esimese ja kolmanda õppusega on uuritava manööverkompaniisse lisandunud uusi mehi, kes pole allüksusega varem suurematel õppustel käinud, pole veel üksuses kohanenud ning meeskonnaliikmete vahel pole täiel määral välja kujunenud vastastikune usaldus. Tulemused kinnitavad teoorias käsitletut ja näitavad, et meeskonna sidusust on raskem saavutada alles moodustatud meeskondades ja olukorras, kui meeskonnaliikmed pidevalt vahetuvad<sup>65</sup>. Usalduse saavutamine on aeglane ja pikk protsess, mida loovad ühiselt jagatud kogemused, mis omakorda aitavad parandada omavahelist koostööd ning suhtlust<sup>66</sup>.

<sup>65</sup> Yuki 2013, pp. 249–250.

<sup>66</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, pp. 39–40.

#### 4.2.2. Usaldus ülema vastu

Leidmaks muutusi teises küsimusteplokis *usaldus ülemasse*, võrreldi omavahel kolme komponendi muutusi (*ülema heatahtlikkus ja terviklikkus*, *ülema ennustatavus*, *ülema pädevus*) kolme õppuse lõikes.

Analüüsidest t-testiga komponentidele antud hinnangute keskmist ajas, ilmnes, et ülema usaldamise keskmine hinnang esimest ja kolmandat õppust Balti pataljonis võrreldes halvenes (vt tabel 6). Põhjuste selgitamiseks analüüsiti iga Balti pataljoni manööverkompaniid eraldi.

**Tabel 6.** Usaldus ülema vastu. Keskmete võrdlus ja statistiline olulisus Balti pataljonis

Komponent	Esimese õppuse keskmine	Kolmanda õppuse keskmine	Keskmete erinevus	t	SD	Statistiline olulisus
Ülema heatahtlikkus ja terviklikkus	5,14	4,85	-0,29	4,82	1,01	p < .001
Ülema ennustatavus	4,85	4,61	-0,24	3,83	1,05	p < .001
Ülema pädevus	5,33	4,96	-0,37	5,70	1,10	p < .001

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Esimesel, teisel ja neljandal manööverkompaniil ei olnud keskmised näitajad komponentide ja õppuste lõikes statistiliselt olulised, mistõttu ei saa neile tugineda.

Kolmandal manööverkompaniil vähenes keskmine näitaja kõikides komponentides (vt tabel 7), mis võis põhjustada Balti pataljoni näitajate üldise keskmise languse.

**Tabel 7.** Usaldus ülema vastu. Keskmete võrdlus ja statistiline olulisus kolmandas manööverkompaniis

Komponent	Esimese õppuse keskmine	Kolmanda õppuse keskmine	Keskmete erinevus	t	SD	Statistiline olulisus
Ülema heatahtlikkus ja terviklikkus	5,08	4,75	-0,33	2,69	0,96	p < .009
Ülema ennustatavus	4,76	4,43	-0,33	2,61	0,99	p < .011
Ülema pädevus	5,38	4,96	-0,42	2,93	1,14	p < .005

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Selgitamaks välja keskmiste languse võimalikke põhjuseid kõikides komponentides, analüüsiti kolmandat manööverkompaniid eraldi. Analüüsimisel võrreldi kõiki komponente nii esimese kui ka kolmanda õppuse taustatunnustega, nagu näiteks *missioonikogemus*, *staaž allüksuses* ning *staaž ametikohal*. Võrdluses ei tuvastatud mitte üheski komponendis mitte ühegi tunnusega statistiliselt olulist seost.

Järgnevalt otsiti andmestikust tulemuste tõlgendamiseks sisulisi põhjusi ning leiti, et enne kolmandat õppust oli välja vahetatud palju juhtivatel ametikohtadel olevaid inimesi. Võrreldes teise õppusega, oli allüksuses uuel ametikohal viis jaoülemat, kolm rühmaülemat, kompaniiveebel ning kompaniülema abi. Seega võib eeldada, et meeskondadel polnud veel oma uute ülemate vastu usaldust tekkinud. Tulemused kinnitavad Yukli käsitlust ja näitavad, et meeskonna sidusust on raskem saavutada alles moodustatud meeskondades<sup>67</sup> ning Hakaneni ja Soudunsaari tõdemust, et usalduse saavutamine on aeglane ja pikk protsess, mida loovad ühiselt jagatud kogemused.<sup>68</sup> Ka Sweeney uurimusest selgus, et ülema usalduse vähenemise põhjuseks alluvate silmis olid uus ülem üksuses, ülema lahingukogemuste puudumine (viiel uuel ametikohal oleval isikul oli olemas lahingukogemus kas sama või mõne teise üksusega, kuid uuel ametikohal olles polnud neist keegi missioonil käinud) või olid sõdurid üksuses uued (vt alapeatükk 4.2.1 tulemusi) ning neil puudus veel ettekujutus ülema võimetest.<sup>69</sup>

#### 4.2.3. Ülema riski võtmine ja uuenduslikkus

Leidmaks muutusi kolmandas küsimusteplokis – *ülema riski võtmine ja uuenduslikkus* –, võrreldi omavahel kolme komponendi muutusi (*arukas riski võtmine*, *soodustab uuenduslikkust* ja *on uuenduslik*) kolme õppuse lõikes.

Analüüsides t-testiga komponentidele antud hinnangute keskmist ajas, ilmnes, et keskmine hinnang komponentide nagu *arukas riski võtmine* (vt tabel 8) ja *on uuenduslik* puhul paranes, ning komponendi *soodustab uuenduslikkust* puhul vähenes statistiliselt olulisel määral.

<sup>67</sup> Yuki 2013, pp. 249–250.

<sup>68</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, pp. 39–40.

<sup>69</sup> Sweeney 2010, pp. S82–S83.

**Tabel 8.** Ülema riski võtmine ja uuenduslikkus. Keskmete võrdlus ja statistiline olulisus Balti pataljonis

Komponent	Esimese õppuse keskmine	Kolmanda õppuse keskmine	Keskmete erinevus	t	SD	Statistiline olulisus
Arukas riski võtmine	4,47	4,58	0,11	-1,23	0,97	p < .221
Soodustab uuenduslikkust	4,78	4,62	-0,16	2,54	1,07	p < .012
On uuenduslik	4,53	4,56	0,03	-0,35	1,02	p < .725

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Selgitamaks välja tulemuste põhjuseid, analüüsiti kõiki Balti pataljoni komponente nii esimese kui ka kolmanda õppuse tunnustega, nagu näiteks *missioonikogemus*, *staaž allüksuses* ning *staaž ametikohal*. Tulemustest selgus, et statistiliselt olulised tulemused olid komponentide võrdluses ainult esimese õppuse komponentidel tunnusega *missioonikogemus*, kolmandal õppusel statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud.

Praeguse üksusega missioonil käinud hindasid missioonil mittekäinutega võrreldes ülema riski võtmist ja uuenduslikkust kõikide komponentide lõikes esimesel õppusel kõrgemalt (vt tabel 9).

**Tabel 9.** Ülema riski võtmine ja uuenduslikkus. Keskmete võrdlus ja statistiline olulisus võrdluses *missioonikogemusega* esimesel õppusel Balti pataljonis

Komponent	Missioonil käinud	SD	Missioonil mittekäinud	SD	Keskmete erinevus	t	Statistiline olulisus
Arukas riski võtmine	4,80	0,77	4,37	0,68	-0,43	4,64	p < .001
Soodustab uuenduslikkust	4,90	0,78	4,71	0,68	-0,29	2,06	p < .04
On uuenduslik	4,81	0,78	4,43	0,66	-0,38	4,22	p < .001

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Kahes manööverkompaniis, esimeses ja neljandas, ei olnud mitte ükski ankeedile vastanu missioonil käinud ning seetõttu ei olnud võimalik neid allüksusi *missioonikogemuse* tunnusega analüüsida ning kolmandal manööverkompaniil ei tuvastatud statistiliselt olulisi erinevusi.

Teise manööverkompanii analüüsimisel selgus, et esimesel õppusel oli kõikide komponentide keskmine kõrgem praeguse üksusega missioonil käinutel,

kuid statistiliselt oluline ainult komponendis *arukas riski võtmine*, kus praeguse üksusega missioonil käinute keskmine oli 4,86 ning missioonil mitte-käinutel 4,51, keskmiste erinevus  $-0,35$  statistiliselt olulisel määral  $p < .031$ . Esimese ja kolmanda õppuse tulemused koondati tabelitesse 10 ja 11.

**Tabel 10.** Ülema riski võtmine ja uuenduslikkus. Keskmiste võrdlus ja statistiline olulisus võrdluses missioonikogemusega esimesel õppusel teises manööverkompaniis

Komponent	Missioonil käinud	SD	Missioonil mitte-käinud	SD	Keskmiste erinevus	t	Statistiline olulisus
Arukas riski võtmine	4,86	0,56	4,51	0,87	-0,35	2,19	$p < .031$
Soodustab uuenduslikkust	4,84	0,63	4,69	0,70	-0,15	0,99	$p < .323$
On uuenduslik	4,75	0,66	4,53	0,73	-0,22	1,44	$p < .154$

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

**Tabel 11.** Ülema riski võtmine ja uuenduslikkus. Keskmiste võrdlus ja statistiline olulisus võrdluses missioonikogemusega kolmandal õppusel teises manööverkompaniis

Komponent	Missioonil käinud	SD	Missioonil mitte-käinud	SD	Keskmiste erinevus	t	Statistiline olulisus
Arukas riski võtmine	4,46	0,57	4,62	0,80	0,18	-0,79	$p < .463$
Soodustab uuenduslikkust	4,28	0,99	4,41	1,06	0,13	-0,44	$p < .660$
On uuenduslik	4,27	0,59	4,61	0,88	0,34	-1,48	$p < .144$

Märkus: t – t-statistik, SD – standardhälve

Tulemustest lähtuvalt võib väita, et teises manööverkompaniis hindasid esimesel õppusel praeguse üksusega missioonil käinud kaitsevälased *ülema riski võtmist ja uuenduslikkust* kõrgemalt kui praeguse üksusega missioonil mitte-käinud kaitsevälased.

Statistiliselt olulise muutuse selgitamiseks leiti sisuline põhjendus, kus teises manööverkompaniis oli vähenenud praeguse üksusega missioonil käinute arv 38-lt esimesel õppusel 19-ni kolmandal õppusel (Balti pataljonis vastavalt esimesel õppusel 79 ning kolmandal õppusel 51, vt tabel 2). Uuritavast allüksusest saadeti pärast teist õppust üks rühm missioonieelsele väljaõppele ning seetõttu vähenes ka isikute arv, kes oleksid potentsiaalselt oma vahetut ülemaat vaadeldavate komponentide lõikes kõrgemalt hinnanud. Tulemused kinnitavad Hakaneni ja Soudunsaari lähenemist ja näitavad, et

usalduse saavutamine on aeglane ja pikk protsess, mida loovad ühiselt jagatud kogemused (praegusel juhul ühine missioonikogemus), mis omakorda aitavad parandada meeskonnaliikmete koostööd ning suhtlust<sup>70</sup>. Samuti selgus Sweeney uurimusest, et sõdurite usaldus ülemate vastu kasvas, kui ülematel olid head taktikalised teadmised ja oskused neid ellu viia, ülemad võtsid vastu õigeid otsuseid ning tulid toime stressiga nii väljaõppe kui ka missiooni ajal<sup>71</sup>.

### 4.3. Ülesandekeskse käsu ja ülema kavatsuse analüüs Balti pataljoni käsus „Liberation of Riga“

Selleks, et uurida Balti pataljoni lahingukäskude vastavust ÜKJ-i põhimõtetele, tehti dokumendianalüüs pataljoni väljaõppe käigus allüksustele antud põhikäskule „Liberation of Riga“. Ülesandekeskse käsu komponendid, peamised tunnused ja nende avaldumisvormid, mis olid dokumendianalüüsi aluseks, on koondatud maatriksisse (vt lisa 2).

#### 4.3.1. Üksuse sihtstruktuur

Kõikidele manööverallüksustele olid allutatud tugevduseks üksused (kõige vähem kolm, kõige rohkem kuus) koos käsuõigusega OPCOM ja TACOM. Sihtüksuste struktuurid olid selgesti välja toodud. Mõlemad manööverkompaniid olid eri etappidel põhipingutusüksused ning jõudude jaotuses oli neile jagatud kõige enam ressursse. Sellest võib järeldada, et sihtstruktuurid toetasid põhipingutust. Käsuõigused andsid manööverkompanii ülematele piisavalt tegevusvabadust, kuna OPCOM võimaldas anda allutatud üksustele põhiülesande ja vajaduse korral muuta selle struktuuri ning TACOM võimaldas anda ülesandeid, mis täidaksid kõrgema üksuse põhiülesannet. Täidetud olid *täiendav põhimõte* ja *dilemma-põhimõte*, kuna sihtstruktuurid võimaldasid ühendrelvaliigi koostööd. Näiteks lahingukäsu neljandas etapis oli kõikidel manööverkompaniidel käsk asuda kaitsele ja teise manööverkompanii puhul said pioneerid rajada miinivälju, mis sunnib vastast aeglasemalt liikuma ja liikumiskoridore puhastama. See omakorda annab võimaluse tankitõrje raketijaole hävitada vastase soomustehnikat tõhusamalt, sest aeglaselt liikuvat masinat on lihtsam tabada. Tegemist on hea näitega *dilemma-põhimõttest*, kus vastane, kaitstes ennast ühe ohu vastu, avab end

<sup>70</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, pp. 39–40.

<sup>71</sup> Sweeney 2010, pp. S82–S83.

teisele. Jalavägi saab omakorda pakkuda julgestust pioneeridele ning tankitõrjele, et need saaksid täita oma põhiülesannet. Peale selle saab vastase otsetulerelvade eest varjumisel mõjutada neid kaudtulega.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Balti pataljoni lahingukäsus „Liberation of Riga“ olid sihtstruktuuri moodustamisel üksused allutatud koos käsuõigustega, mis jättis manööverkompanii ülematele piisavalt tegevusvabadust, oli jälgitud nii *täiendava põhimõtte* kui ka *dilemmapõhimõtte* kasutamist, mis lõi aluse ühendrelvaliigi koostööle.

### 4.3.2. Üksuse põhiülesanne

Põhiülesanne oli sõnastatud järgmiselt: „*On order Baltic Battalion will SEIZE object IRON not later than H+6 in order to BLOCK expansion on enemy bridgehead towards North*“<sup>72</sup>, mis tõlkes tähendab: „Balti pataljon vallutab käsu peale objekti IRON<sup>73</sup> mitte hiljem kui H+6, eesmärgiga seisata vastase sillapea laienemine põhja suunas.“

*Vallutama* tähendab „puhastama määratud maa-ala vastase üksustest ja saavutama kontrolli selle üle“ ning *seiskama* tähendab „takistama vaenlase liikumist määratud maa-alale või suunas.“<sup>74</sup>

Põhiülesandes tuleb selgesti välja, et see on mõeldud Balti pataljonile. Balti pataljon peab *vallutama* eesmärgiga *seisata*, mõlema puhul on tegemist vastasele suunatud mõjuga, mis on mõõdetav. *Vallutama* puhul on mõõdetav mõju „maa-ala omade jõudude kontrolli all“<sup>75</sup> ning *seiskama* puhul „vastase ligipääs või edenemine on ära hoitud“<sup>76</sup>. Ülesande täitmise koht on selgesti välja toodud, milleks on objekt IRON. Analüüsitavas põhiülesandes on kaks ajastust: „käsu peale“ ja „mitte hiljem kui H+6“. Koordineerivates juhistes oli välja toodud hilisem valmisolekuaeg kogu pataljonile kell 08.00, täpsustusega, et valmisolek liikumiseks on käsk +1 tund. Eeldatav H-hetk oli sama päeva õhtul kell 17.00, täpsustusega „käsu peale“. See tähendab, et eeldatavaks H-hetkeks peavad kõik allüksused olema täielikus lahinguvalmiduses neile määratud ülesandeid täitma. Kui võtta eelduseks, et H-hetk oli 17.00, siis põhikäsu teine ajastus „H+6“ oleks 23.00.

<sup>72</sup> **Balti pataljoni lahingukäsk 001 „Liberation of Riga“**. 05.03.2015. Läti Vabariik, Adaži väljaõppeala. [Liberation of Riga]

<sup>73</sup> Objektide nimed tuuakse edasises uurimuses välja lühivalt suurtähega nende rõhutamiseks. *Autorite märkus*

<sup>74</sup> **Militerm** 08.04.2016.

<sup>75</sup> **STANAG 2287** 2006, Annex A, p. A–13.

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. A–2.



Lahingukäsus „Liberation of Riga“ oli nii põhiülesanne kui ka eesmärk sõnastatud mõjupõhiselt ning põhiülesandes tulid selgesti välja ülesande täitja, täitmise koht ning aeg. Seega vastas Balti pataljoni lahingukäsk „Liberation of Riga“ ülesandekeskse käsu tingimusele *üksuse põhiülesanne*.

#### 4.3.3. Keskendumine vastasele

Lahingukäsus oli nii põhiülesande sõnastuses kui ka lõpptulemuses kirjas soovitud mõju vastasele. Mõju STANAG 2287 järgi oli mõõdetav *seiskama* puhul, kui „vastase ligipääs või edenemine on ära hoitud“<sup>77</sup> ning *purustada* puhul, kui „vastane ei ole suuteline oluliselt häirima sõbralikke jõude“<sup>78</sup>. Kuna nii põhiülesande sõnastus kui ka lõpptulemus väljendas ühesugust mõju, siis võib järeldada, et üksuse tegevus keskendus kogu lahingu vältel vastasele.

#### 4.3.4. Ülema kavatsus

Laiendatud eesmärgis toodi välja mõjuna *takistada* („hoidma ära määratud objekti või maa-ala kasutamist vaenlase poolt“<sup>79</sup>) vastase sillapea loomine. Mõju on mõõdetav, kui „vastane ei ole võimeline kasutama määratletud asja“<sup>80</sup>. Võtmeülesandeid oli kuus, millest kolm olid lahingutoimingud (*vallutama*, *takistama*, *seiskama*) ning kolm sõnaliselt lahti kirjutatud, nagu näiteks „kiirkaitse rajamine objektile IRON“<sup>81</sup>. Võtmeülesanded tagasid põhiülesande täitmise ja manööverüksuste ülesanne oli täita võtmeülesandeid (näiteks kiirkaitse). Põhipingutus või põhipingutusüksus oli määratud etappide kaupa ning tagatud oli tegevusühtsus. Näiteks kolmandas etapis oli põhipingutusüksus neljas manööverkompanii, kelle ülesanne oli objekti IRON 2 *vallutamise*. Samaaegselt oli teise manööverkompanii ülesanne *vallutada* objekt IRON 1, esimesel manööverkompaniil *seisata* vastase võimalikud vasturünnakud ning kolmas manööverkompanii oli reservis valmisoleku ülesandega *järgne ja toeta* („liikuma pealetungiva üksuse järel ja toetama tema tegevust“<sup>82</sup>) objekti IRON *vallutamist*. Käsu lõpptulemuses oli sõnastatud mõju *seisatud* vastasele objekti IRON vahetus läheduses ning omade jõudude

<sup>77</sup> STANAG 2287 2006, Annex A, p. A–2.

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. A–5.

<sup>79</sup> **Militerm** 08.04.2016.

<sup>80</sup> STANAG 2287 2006, Annex A, p. A–6.

<sup>81</sup> **Liberation of Riga**

<sup>82</sup> **Militerm** 08.04.2016.

seisukord, kus kiirkaitse on rajatud ning pataljoni on valmis jätkama järgmise ülesandega.

Kokkuvõttes võib öelda, et lahingukäsu laiendatud eesmärgis tuli selgesti välja lahinguidee ning see ei kopeerinud üksuse põhiülesannet. Selgelt oli väljendatud eesmärk, miks Balti pataljoni lahing on oluline kõrgema üksuse plaanis. Võtmeülesanded olid esitatud lahingutoimingutena ja neil olid juures selgitused. Võtmeülesanded tagasid põhiülesande täitmise ning need olid antud manööverallüksustele. Põhipingutus või põhipingutusüksus oli määratud ning tagatud oli tegevusühtsus. Lõpptulemused kirjeldasid mõju vastasele ning omade üksuste seisukorda ja asukohta.

#### 4.3.5. *Tegevuskavand*

Manöövriskem (vt lisa 7) oli jagatud nelja etappi ja iga etappi oli kirjeldatud eraldi. Iga etapi lõpus oli otsustav tegevus määratud mõjupõhiselt, näiteks objekt HELIUM *vallutatud*, ning määratud oli põhipingutus või põhipingutusüksus. Lahingutoetuse kavand toetas manööverkompaniide tegevust, kuna miinipildujad ja suurtükivägi olid üldtoetuses, lennuvahendid julgestasid lahinguala idaserva ning teise ülesandena hävitasid kõrge tasuvusega sihtmärke. Pioneeritoetuse ülesanne oli liikuvuse tagamine manööverkompaniidele. Manöövrivabadus oli loodud, sest määratud oli objektid ja suunad nende *vallutamiseks*, rangeid lahinguala piire polnud määratud, kuid olemas olid kontrollmeetmed etapi- ja ettekandejoonte näol.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et lahingukäsus „Liberation of Riga“ tuli selgesti välja manöövriskem ja lahingu etapiline jaotus. Kõikides etappides ja alaetappides oli määratud põhipingutus või põhipingutusüksus. Lahingutoetuse kavand toetas manööverkompaniide tegevust, rakendati ühendrelvaliigi põhimõtteid. Loodud oli manöövrivabadus, sest mitte üheski lahingukäsus ei olnud rangeid üksuste vahelisi lahingusala piire, selle asemel olid määratud objektid ja suunad nende *vallutamiseks*. Olid olemas kontrollmeetmed etapi-, ettekande- ja tulekoordineerimisjoonte näol.

#### 4.3.6. *Ülesanded manööverallüksustele*

Üksuse põhiülesandest tulenes kaks olulist ülesannet: *vallutada* objekt IRON ja vastane *seisata*. Ülesanne *vallutada* objekt IRON oli antud teisele manööverkompaniile ja käsu peale neljandale manööverkompaniile. Kõikidele manööverallüksustele anti käsk vastane *seisata*. Põhipingutuse toetamine tuli selgelt välja. Näiteks oli teises etapis teisel manööverkompaniil käsk *vallutada* objekt HELIUM ning samaaegselt neljandal manööverkompaniil käsk

valmisoleku ülesandega toetada tulega objekti HELIUM *vallutamist* ning kolmandal manööverkompaniil käsk valmisoleku ülesandega toetada objekti HELIUM *vallutamist*.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et lahingukäsus „Liberation of Riga“ oli manööverüksusele määratud oluline ülesanne lähtuvalt üksuse põhiülesandest. Põhipingutus igas etapis ja alaetapis oli määratud ja selgelt tuli välja selle toetamine, mis loob tingimused ÜKJ-i rakendamiseks. Samas ei toeta ÜKJ-i taktikaliste tegevuste käskimine, mille kaudu soovitakse mõju saavutada.

#### 4.3.7. Olulised kooskõlastusjuhised

Kooskõlastusjuhiste all toodi välja järgmised punktid: ajastus, maastiku ja jootete nimetamine (alad, objektid, lähtejoon, faasijooned, ettekandejooned, rünnakuteljed), pioneeritõkete numeratsiooni jaotus allüksuste kaupa, ülema üliolulise teabe nõuded, liikumisjärjekord paiknemisalalt, häiretasemed ja täiendavad juhised.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et lahingukäsus „Liberation of Riga“ olid olemas olulised kooskõlastusjuhised. Need ei piiranud allüksuste tegevusvabadust, kuna lahingukäsus polnud allüksustele määratud jäiku lahinguala piire. Määratud olid näiteks positsioonid, eesmärgiga toetada mõnd teist manööverkompaniid, rünnakusuunad ja objektid. See tagab, et allüksuste ülemad koordineerivad omavahelise tegevuse, mis loob parema pildi lahinguväljast (võib-olla on esialgselt määratud positsioon sobimatu) ning lõpptulemusena kiirendab tegutsemist ja tegevusühtsust.

## 5. Kokkuvõte ja ettepanekud

Uurimuse tulemustest lähtuvalt ilmnes, et õppuste käigus vähenes Balti pataljoni *usaldus meeskonna vastu*, mille tingis vahepealsel ajal kolmandasse manööverkompaniisse lisandunud suur hulk uusi liikmeid (50,5% oli ametikohal olnud kuni kolm kuud). Tulemused kinnitavad Yukli lähenemist, kes viitab, et meeskonna sidusust on raskem saavutada alles moodustatud meeskondades ja olukorras, kui meeskonnaliikmed pidevalt vahetuvad,<sup>83</sup> ning Hakaneni ja Soudunsaari käsitlust, kes ütlevad, et usalduse saavutamine on aeglane ja pikk protsess, selle loovad ühiselt jagatud kogemused, mis omakorda aitavad parandada meeskonnaliikmete koostööd ning suhtlust<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Yuki 2013, pp. 249–250.

<sup>84</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, pp. 39–40.

Balti pataljonis vähenes võrreldes esimese ja kolmanda õppusega *usaldus ülema vastu*, mis oli tingitud sellest, et võrreldes teise õppusega oli allüksuses uuel ametikohal viis jaoülemat, kolm rühmaülemat, kompaniiveebel ning kompaniülema abi. Seega võib eeldada, et meeskondadel polnud usaldus oma uute ülemate vastu veel välja kujunenud.

Uurimuse põhjal võib väita, et keskmine hinnang langes statistiliselt olulisel määral komponendis *soodustab uuenduslikkust*, mis kuulub plokki *ülema riski võtmine ja uuenduslikkus*. Analüüsimisel selgus, et teises manööverkompaniis hindasid esimesel õppusel üksusega missioonil käinud sõdurid *ülema riski võtmist ja uuenduslikkust* kõrgemalt kui üksusega missioonil mittekäinud. Muutuse selgitamiseks leiti sisuline põhjendus, kus teises manööverkompaniis oli praeguse üksusega missioonil käinute arv langenud 38-lt esimesel õppusel 19-ni kolmandal õppusel, seetõttu vähenes ka isikute arv, kes oleksid potentsiaalselt oma vahetut ülemat vaadeldavate komponentide lõikes kõrgemalt hinnanud.

Ka Sweeney uurimusest selgus, et ülema usaldamise vähenemise alluvate silmis põhjustasid uus ülem üksuses, ülema lahingukogemuste puudumine (kolmandas manööverkompaniis oli viiel uuel ametikohal oleval isikul olemas lahingukogemus kas sama või mõne teise üksusega, kuid uuel ametikohal olles polnud neist keegi missioonil käinud), või olid sõdurid üksuses uued ning neil ei olnud veel ettekujutust ülema võimetest. Lisaks selgus Sweeney uurimusest, et sõdurite usaldus ülemate vastu kasvas, kui ülematel olid head taktikalised teadmised ja oskused neid ellu viia, ülemad võtsid vastu õigeid otsuseid ja tulid toime stressiga nii väljaõppe kui ka missiooni ajal.<sup>85</sup>

Lahingukäsus „Liberation of Riga“ oli sihtstruktuuri moodustamisel allutatud üksus koos käsuõigusega, mis jättis manööverkompanii ülemale piisavalt tegevusvabadust ning jälgitud oli nii *täiendava põhimõtte* kui ka *dilemma-põhimõtte* kasutamist. Põhiülesanne, eesmärk ja lõpptulemus olid sõnastatud mõjupõhiselt, nendes kajastus samasugune mõju vastasele, millest võib järeldada, et üksuse tegevus keskendus kogu lahingu vältel vastasele ning see oli mõõdetav. Laiendatud eesmärgis tuli selgesti välja lahinguidee ning see ei kopeerinud üksuse põhiülesannet. Selgelt tuli välja ka eesmärk, miks Balti pataljoni lahing on oluline kõrgema üksuse plaanis. Võtmeülesanded olid antud lahingutoimingutena ja lahti kirjutatud, tagasid põhiülesande täitmise ja olid mõeldud manööverallüksustele. Põhipingutus või põhipingutusüksus oli määratud ning tagatud oli tegevusühtsus. Lõpptulemused kir-

<sup>85</sup> Sweeney 2010, pp. S82–S83.

jeldasid mõju vastasele, omade üksuste seisukorda ning asukohta. Lahingu-  
toetuse kavandis tuli selgesti välja manöövriskem ja etapiline jaotus, see  
toetas manööverkompaniide tegevust ning rakendatud oli ühendrelvaliigi  
põhimõtteid. Loodud oli manöövrivabadus ning olemas olid lahinguvälja  
kontrollmeetmed. Lahingukäsus olid olemas olulised kooskõlastusjuhised,  
mis ei piiranud allüksuste tegevusvabadust.

Tulenevalt eelnevalt leitud peamistest kitsaskohtadest, esitatakse järgmi-  
sed ettepanekud, kuidas tõhustada ÜKJ põhimõtete rakendamist.

Esiteks, kui moodustatakse uut meeskonda või lisandub uusi meeskonna-  
liikmeid, peaks ülem võimaluse korral mõjutama uute liikmete valikut, veen-  
dudes nende piisavas ettevalmistuses. Uues meeskonnas peab ülem jagama  
meeskonnaliikmetele nende ülesanded ning selgitama ülesannete täitmise  
olulisust lõppeesmärgi saavutamisel. Yukl toob välja, et sobival ajahetkel  
peab ülem hindama oma meeskonnaliikmete oskusi ja tuvastama puudused,  
andma konstruktiivse tagasiside ning vajaduse korral ise meeskonnaliikmeid  
õpetama, määrama selleks vanemad ja kogenumad meeskonnaliikmed või  
saatma oma alluvad kursustele.<sup>86</sup> Samuti rõhutab Yukl, et ülem saab paran-  
dada vastastikkust koostööd ja usaldust, luues ühise visiooni, mille mees-  
kond peab saavutama, kasutama sümboleid ja tegevusi, millega muuta mees-  
kond teistega võrreldes eriliseks, korraldama meeskondlikke üritusi ning  
tunnustama liikmeid, kes on andnud meeskonnatõesse suurema panuse.<sup>87</sup>  
Hakanen ja Soudunsaari on välja toonud, et ülemate ja sõdurite vahelise usal-  
duse tekkimiseks on oluline olla avatud, jagada informatsiooni, olla aus ning  
põhjendada alluvatele oma otsuseid<sup>88</sup>. Sweeney uurimuse kohaselt suureneb  
ülemate vastu usaldus, kui ülematel on head taktikalised teadmised ja osku-  
sed neid ellu viia, kui ülemad võtavad vastu õigeid otsuseid ja tulevad toime  
stressiga nii väljaõppe kui ka missiooni ajal<sup>89</sup>.

Teiseks, teises manööverkompaniis tuleb suurendada vastastikkust usal-  
dust ülemate ja alluvate vahel, sest Hakanen ja Soudunsaari on tõdenud, et  
usaldus võimaldab jagada uusi ideid, mis on aluseks uuenduslikkusele<sup>90</sup>.  
Peale selle rõhutab Sweeney, et rahuaegses keskkonnas sõdurite silmis väl-  
jateenitud usaldus kandub üle lahingusituatsiooni ega muutu selle jooksul

<sup>86</sup> Yukl 2013, p. 247.

<sup>87</sup> *Ibid*, p. 249.

<sup>88</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, pp. 39–40.

<sup>89</sup> Sweeney 2010, pp. S82–S83.

<sup>90</sup> Hakanen, Soudunsaari 2012, p. 40.

märkimisväärselt<sup>91</sup>. Austraalia armee doktriini kohaselt on vastastikune usaldus saavutatav intensiivse ja realistliku väljaõppega<sup>92</sup> ning USA armee doktriinis rõhutatakse, et ühised arusaamad loovad aluse vastastikusele usaldusele ning selle saavutamiseks on kesksel kohal pidev koostöö ja suhtlus<sup>93</sup>.

Kolmandaks, võimaluse korral tuleks tugevdada manööverallüksusi allutusega, mis jätkaks alluvatele ÜKJ seisukohalt piisava tegevusvabaduse ning toetaks kõige paremini põhiülesande täitmist, lähtudes seejuures ülema kavatsusest. Lahingukäsu põhiülesande sõnastus peab ÜKJ seisukohalt olema mõjupõhine. Taktikalise tegevuse käskimine enne mõju, näiteks „ründa, et vallutada“, pole ÜKJ seisukohalt vajalik. Sellise põhiülesande sõnastusega, ehk käskides alluvaid taktikalise tegevusega *kuidas?*, võetakse ära nende tegevusvabadus ja initsiatiiv, mis on olulised põhimõtted ÜKJ-i rakendamisel.

Neljandaks, lahingukäsu punktis *ülesanded manööverallüksustele* peab määrama pataljoni põhiülesandest lähtuvalt olulise ülesande. Kui pataljoni põhiülesandest lähtuvalt on oluline ülesanne näiteks *vallutama*, siis keegi manööverallüksustest peab selle ülesande täitma. Olulise ülesande käskimine on ÜKJ-i seisukohalt vajalik, sest sellega määratakse põhipingutus ning see loob aluse tegevusühtsuseks. Suurbritannia armee doktriini kohaselt on tegevusühtsus eesmärgi nimel vajalik, et tagada maksimaalne koostöö üksuse kõigi osade vahel.<sup>94</sup>

## Kirjandus

**1. jalaväebrigaadi ülema 2016. aasta käsk.** 15.01.2016, nr 191K.

**Adams, B. D.; Sartori, J. A.** 2006. Validating the trust in teams and trust in leaders scales. Toronto, Ontario, Canada: Department of National Defence. <<http://crad-pdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc48/p525024.pdf>> (20.03.2015).

**ADDP 00.1 = Australian Defence Doctrine Publication 00.1 Command and Control** 2009. Australian Defence Force Warfare Centre.

**ADP 6-0 = Army Doctrine Publication 6-0 Mission Command** 2012. Headquarters, Department of the Army.

**ADP Operations = Army Doctrine Publication Operations** 2010. The Development, Concepts and Doctrine Centre. Ministry of Defence, Shrivenham.

<sup>91</sup> Sweeney 2010, p. S83.

<sup>92</sup> ADDP 00.1 2009, p. 2–9.

<sup>93</sup> ADRP 6-0 2014, p. 2–2.

<sup>94</sup> ADP Operations 2010, p. 6–12.

- ADRP 5-0 = Army Doctrine Reference Publication 5-0 The Operations Process** 2012. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
- ADRP 6-0 = Army Doctrine Reference Publication 6-0 Mission Command** 2014. Headquarters, Department of the Army.
- Balti pataljoni lahingukäsk 001 „Liberation of Riga“**. 05.03.2015. Läti Vabariik, Adaži väljaõppeala. (Autori erakogus).
- B-GL-300-001/FP-001 Land Operations** 2008. Kingston, Ontario: Chief of the Land Staff by the Army Publishing Office.
- Day, D. V.; Harrison, M. M.; Halpin, S. M.** 2009. An Integrative Approach to Leader Development – Connecting Adult Development, Identity and Expertise. New York: Psychology Press.
- Dempsey, R.; Chavous, J. M.** 2013. Commander's Intent and Concept of Operations. – Military Review, November-December, pp. 58–66.
- Edwards, J. R.; Knight, D. K.; Broome, K. M.; Flynn, P. M.** 2010. The Development and Validation of a Transformational Leadership Survey for Substance Use Treatment Programs. – Substance Use & Misuse, Vol. 45, Issue 9, pp. 1279–1302. <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=8c7ab11c-5a40-4b86-9cd1-4588fd1957fa%40sessionmgr120&vid=4&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=51073350&db=a9h>> (20.03.2015).
- Eesti kaitseväge maaväge lahingutegevuse alused. Maaväge ohvitseride ja staabitöö väljaõppejuhend** 2010. Tartu: KVÜÕA.
- Eesti Vabariigi valitsuse, Läti Vabariigi valitsuse ja Leedu Vabariigi valitsuse vaheline protokoll Balti Pataljoni staapide ja Balti Pataljoni isikkoosseisu staatuse kohta.** 16.04.1998. – RT II 1998, 39, 84.
- Eesti, Läti ja Leedu annavad NATO käsutusse Balti pataljoni.** 07.11.2013. <[www.mil.ee](http://www.mil.ee)> (09.04.2016).
- Garner, H. C.** 2012. Developing an Effective Command Philosophy. – Military Review, September-October, pp. 75–81.
- Hakanen, M., Soudunsaari, A.** 2012. Building Trust in High-Performing Teams. – Technology Innovation Management Review, June, pp. 38–41.
- JD-01 = Joint Doctrine 01 Doctrine for the Employment of the French Armed Forces** 2014. Joint Centre for Concepts, Doctrine and Experimentation.
- Kaitseliidu doktriin. Operatsioonide juhtimine** (projekt). <[http://www.kaitseliit.ee/files/kaitseliit/img/files/Operatsioonide\\_juhtimine.pdf](http://www.kaitseliit.ee/files/kaitseliit/img/files/Operatsioonide_juhtimine.pdf)> (20.04.2016).
- Kaitseväge Ühendatud Õppeasutuste arengukava 2015-2022.** 16.06.2015. KVÜÕA nõukogu. <<http://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2011/03/KVUOA-arengukava-2015-2022.pdf.pdf>> (16.06.2015).
- Laurence, J. H.** 2011. Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. – Military Psychology, 23, pp. 489–501.
- Leonhard, R. R.** 2012. Manööversõja kunst. Tallinn: Raamatutrükikoda.
- Lind, W. S.** 1985. Maneuver Warfare Handbook. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Lind, W. S.** 2014. Manööversõjapidamise käsiraamat. Tartu: Elmatar.
- Militerm.** <<http://termin.eki.ee/militerm/>> (03.12.2015).

**Mission Preparation Plan for Preparation to Participate in NRF-16 with Baltic Battalion.** 12.11.2014.

**Sibul, A.** 2016. Ülesandekeskse juhtimise põhimõtete rakendamine Balti pataljoni näitel. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA (käsikirjaline).

**Soeters, J.; Shields, P. M.; Rietjens, S.** 2014. Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies. London and New York: Routledge.

**STANAG 2014 = Standardization Agreement 2014 Formats for Orders and Designation of Timings, Locations and Boundaries** 2000. NATO Military Agency for Standardization.

**STANAG 2287 = Standardization Agreement 2287 Task Verbs for Use in Planning and the Dissemination of Orders** 2006. NATO Standardization Agency.

**STANAG 2287 = Standardization Agreement 2287 Task Verbs for Use in Planning and the Dissemination of Orders** 2006. NATO Standardization Agency. Annex A.

**Sweeney, P. J.** 2010. Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? – Military Psychology, 22, pp. S70–S88.

**Wittmann, J.** 2012. Auftragstaktik – Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art? Berlin: Carola Hartmann Miles–Verlag.

**Yukl, G.** 2013. Leadership in Organizations. Eight Edition. Harlow: Pearson Education.



## Lisad

### Lisa 1. Eestikeelne küsimustik

**1) Mis on Teie rahvus?**

1. eestlane 2. venelane 3. lätlane 4. leedulane 5. muu.....

**2) Mis on Teie praegune allüksus?**

..... kompanii ..... rühm ..... jagu

**3) Mis on Teie praegune ametikoht?**

1. Sõdur 4. Rühmaülem  
2. Jaoulem 5. Kompaniülem  
3. Rühmavanem 6. Muu .....

**4) Kui pikk on Teie staaž Kaitseväes?** .....aastat.....kuud.

**5) Kui kaua olete teeninud oma praeguses üksuses?** .....aastat.....kuud.

**6) Kui kaua olete teeninud oma praegusel ametikohal?** .....aastat.....kuud.

**7) Kas olete käinud oma praeguse üksusega välismissioonil? Kui jah, siis palun märkige andmed tabelisse.**

1. Jah

Mis üksus?	Millal?	Kus?

2. Ei

Järgmisele küsimusele vastake siis, kui olete **vanemallohvitser** või **ohvitser**. Teised jätkavad küsimusega nr 9.

**8) Kuidas mõistate Teie, mis on ülesandekeskne juhtimine (inglise keeles *Mission Command*)?** .....

.....

9) Kasutades allolevat skaalat, palun hinnake, kui võrd nõustute järgnevate väidetega (tõmmake ring ümber). Vastamisel mõelge palun oma praeguse meeskonna peale (näiteks: jao võitlejad hindavad oma praegust jagu). Palun vastake ausalt, nii nagu Te tegelikult mõtlete.

**1 – üldse mitte nõus ..... 4 – ei oska öelda ..... 7 – täiesti nõus**

1	Usun, et mu meeskonnakaaslased soovivad mulle ainult parimat	1 2 3 4 5 6 7
2	Minu meeskonnakaaslased on motiveeritud mind kaitsma	1 2 3 4 5 6 7
3	Tunnen, et meeskonnakaaslased töötavad selle nimel, et mind kaitsta	1 2 3 4 5 6 7
4	Minu meeskonnakaaslased toetavad mind	1 2 3 4 5 6 7
5	Minu meeskonnakaaslased hoolitsevad minu eest	1 2 3 4 5 6 7
6	Võin loota oma meeskonnakaaslaste õiglustundele	1 2 3 4 5 6 7
7	Minu meeskonnakaaslased on austusväärsed inimesed	1 2 3 4 5 6 7
8	Minu meeskonnakaaslased peavad oma sõna	1 2 3 4 5 6 7
9	Minu meeskonnakaaslased peavad oma lubadustest kinni	1 2 3 4 5 6 7
10	Minu meeskonnakaaslased räägivad tõtt	1 2 3 4 5 6 7
11	Ma tean, mida oma meeskonnalt oodata	1 2 3 4 5 6 7
12	Tavaliselt ma tean, kuidas mu meeskonnakaaslased asjadele reageerivad	1 2 3 4 5 6 7
13	Ebamäärastes olukordades jääb minu meeskond oma plaanile kindlaks	1 2 3 4 5 6 7
14	Minu meeskonnakaaslased on usaldusväärsed	1 2 3 4 5 6 7
15	Minu meeskonnakaaslased on oma tegudes järjekindlad	1 2 3 4 5 6 7
16	Minu meeskonnakaaslased on oma töös võimekad	1 2 3 4 5 6 7
17	Minu meeskonnakaaslased teavad, mida nad teevad	1 2 3 4 5 6 7
18	Usun oma meeskonnakaaslaste võimetesse	1 2 3 4 5 6 7
19	Minu meeskonnakaaslased omavad tööks vajalikku ettevalmistust	1 2 3 4 5 6 7
20	Minu meeskonnakaaslaste suhtlemisoskus on hea	1 2 3 4 5 6 7

**10)** Kasutades allolevat skaalat, palun hinnake, kui võrd nõustute järgnevate väidete (tõmmake ring ümber). Vastamisel mõelge palun oma praeguse vahetu ülema peale (näiteks: jao võitlejad hindavad jaoülemat). Palun vastake ausalt, nii nagu Te tegelikult mõtlete.

**1 – üldse mitte nõus ..... 4 – ei oska öelda ..... 7 – täiesti nõus**

1	Ma ei kahtle oma ülema motivatsioonis	1 2 3 4 5 6 7
2	Minu ülem toetab mind	1 2 3 4 5 6 7
3	Minu ülem soovib mulle ainult parimat	1 2 3 4 5 6 7
4	Minu ülem on siiralt huvitatud minu heaolust	1 2 3 4 5 6 7
5	Tõenäoliselt astuks ülem vajadusel mu kaitseks välja	1 2 3 4 5 6 7
6	Usun, et minu ülem on õiglane	1 2 3 4 5 6 7
7	Usun, et minu ülem on aus	1 2 3 4 5 6 7
8	Usun, et minu ülem on erapooletu	1 2 3 4 5 6 7
9	Minu ülem tegutseb vastavalt oma sõnadele	1 2 3 4 5 6 7
10	Tean, et minu ülem on sõnapidaja	1 2 3 4 5 6 7
11	Tavaliselt tean, kuidas mu ülem asjadele reageerib	1 2 3 4 5 6 7
12	Oskan oma ülema käitumist ette aimata	1 2 3 4 5 6 7
13	Tean täpselt, kuidas mu ülem keerulistes olukordades käitub	1 2 3 4 5 6 7
14	Võin kindel olla, et mu ülem käitub nii, nagu ma eeldan	1 2 3 4 5 6 7
15	Minu ülem on oma tegudes järjekindel	1 2 3 4 5 6 7
16	Minu ülem teeb oma tööd hästi	1 2 3 4 5 6 7
17	Usun oma ülema võimetesse	1 2 3 4 5 6 7
18	Minu ülem on oma töös võimekas	1 2 3 4 5 6 7
19	Minu ülemaal on väga head tööks vajalikud oskused	1 2 3 4 5 6 7
20	Minu ülem teab, mida ta teeb	1 2 3 4 5 6 7

**11)** Kasutades allolevat skaalat, palun hinnake, kui võrd nõustute järgnevate väidete (tõmmake ring ümber). Vastamisel mõelge palun oma praeguse vahetu ülema peale (näiteks: jao võitlejad hindavad jaoülemat). Palun vastake ausalt, nii nagu Te tegelikult mõtlete.

**1 – üldse mitte nõus ..... 4 – ei oska öelda ..... 7 – täiesti nõus**

1	Võtab asjakohaseid riske eesmärgiga parandada organisatsiooni	1 2 3 4 5 6 7
2	Kasutab isiklikult ära võimalusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks	1 2 3 4 5 6 7
3	On valmis tooma organisatsiooni heaks isiklike ohvreid	1 2 3 4 5 6 7
4	Teeb julgeid isikupõhiseid otsuseid, kui selleks peaks vajadus olema eesmärgiga parandada organisatsiooni	1 2 3 4 5 6 7
5	Täidab vajadusel ka meeskonnaliikmete ülesandeid eesmärgiga täita organisatsiooni eesmäärke	1 2 3 4 5 6 7
6	Tõstab organisatsiooni huvid kõrgemale isiklikest huvidest	1 2 3 4 5 6 7
7	Püüab parandada organisatsiooni, lahendades tavalisi situatsioone uute lähenemisviisidega	1 2 3 4 5 6 7
8	Suhtub positiivselt loovasse probleemilahendusse	1 2 3 4 5 6 7
9	Julgustab ka meeskonnaliikmete ideeloomet	1 2 3 4 5 6 7
10	Suhtub alluvasse lugupidavalt ka siis, kui tegeleb tema tehtud vigadega	1 2 3 4 5 6 7
11	Julgustab meeskonda leidma uusi võimalusi, et saavutada soovitud tulemus	1 2 3 4 5 6 7
12	Teeb ülesannete täitmiseks uuenduslikke ettepanekuid	1 2 3 4 5 6 7
13	Küsib küsimusi, mis ajendavad meeskonnaliikmeid mõtlema välja lahendusi, mis parandavad nende töösooritust	1 2 3 4 5 6 7
14	Ei kritiseeri meeskonnaliikmete ideid, isegi kui need erinevad enda omadest	1 2 3 4 5 6 7
15	Viib ülesanded ellu tavalisest erineval moel	1 2 3 4 5 6 7
16	Proovib tegutseda tavalisest erineval moel	1 2 3 4 5 6 7
17	Otsib uusi võimalusi, et saavutada organisatsiooni eesmäärke	1 2 3 4 5 6 7
18	Tuvastab piiranguid, mis võivad pidurdada organisatsiooni arengut	1 2 3 4 5 6 7
19	Innustab meeskonnaliikmeid järele mõtlema selle üle, kuidas nad tegutsevad	1 2 3 4 5 6 7
20	Tegutseb julgelt organisatsiooni eesmärkide täitmiseks	1 2 3 4 5 6 7
21	Otsib organisatsiooniväliselt lahendusi organisatsiooni töö parandamiseks	1 2 3 4 5 6 7

**12)** Täiendavad märkused

.....

Täna!

## Lisa 2. Dokumendianalüüsi tunnuste avaldumise maatriks

Komponent	Peamised tunnused	Avaldumise vorm
Üksuse sihtstruktuur	1. Üksuse vähendused ja tugevdused koos käsuõigusega	Sihtstruktuuris on välja toodud tugevdused ja vähendused koos vastava käsuõigusega.
	2. Piisava tegevusvabaduse andmine käsuõigusega	Käsuõigus annab piisavalt tegevusvabadust (näiteks OPCOM).
	3. Sihtüksuse struktuur	Käsus on selgesti välja loetav üksuse sihtstruktuur, mis reeglina esitatakse tabelkujul.
	4. Täiendava põhimõtte kasutamine	Kasutatud on täiendavat põhimõtet ehk allüksuse nõrku külgi on tasakaalustatakse teiste relvaliikide tugevate külgedega.
	5. Dilemma põhimõtte kasutamine	Kasutatud on dilemma põhimõtet ehk kuidas on loodud tingimused, kus vastane peab enda kaitsmiseks ühe relvaliigi mõju eest avama ennast teise relvaliigi mõjule.
Üksuse põhiülesanne	1. Kes?	On kästud, kes peab täitma põhiülesande.
	2. Mida (mõjupõhine)?	On kästud, mida peab tegema ning seda mõjupõhiselt.
	3. Kus?	On kästud, kus tuleb põhiülesannet täita ning on välja toodud kas manöövriskemil või on objekt kirjeldatud.
	4. Miks (mõjupõhine)?	On kästud, miks peab põhiülesannet täitma ning on kirjeldatud mõjupõhiselt vastasele, keskkonnale või sõbralikele jõududele mis peab olema mõõdetav.
	5. Millal?	On kästud, millal peab põhiülesannet täitma, tavaliselt välja toodud koordineerivates juhistes.
Keskendumine vastasele	1. Kas üksuse põhiülesandes on sõnastatud soovitud mõju vastasele?	On kästud, millist mõju soovitakse avaldada vastasele, peab olema mõõdetav.
	2. Kas lõpptulemus kirjeldas mõõdetavalt vastase seisukorda?	On kirjeldatud vastase seisukord, peab olema mõõdetav.
Ülema kavatus	1. Tegevuse laiendatud eesmärk mis ei tohi kopeerida põhiülesannet	Peab olema seotud üksuse lahingualaga ning ei tohi olla koopiat üksuse põhiülesandest vaid peaks olema selle edasiarendus ja laiem idee
	2. Võtmeülesanded lahingutoimingutena	Nimetatud nõuded, mida on vaja saavutada jõudmiseks praegusest olukorrast lõpptulemuseni, võiksid eelkõige olla lahingutoimingud.
	3. Põhipingutus mis peab looma tegevusühtsuse	Selgelt nimetatud üksus, mis viib ellu otsustavat tegevust. Selle tarbeks on koondatud lahinguvõimsus, erinevad tegevused on samakõlastatud ning see tagab tegevusühtsuse.

Komponent	Peamised tunnused	Avaldumise vorm
	4. Lõpptulemus mis kirjeldab omade ja vastase seisukorra ning asukohta	Peab olema mõõdetav, kirjeldama sõbraliku ja vastase üksuse seisukorda ja asukohta.
Tegevuskavand	1. Manöövriskem	On esitatud joonisena ning see on kirjeldatud põhi-käsus
	2. Lahingu etapiline jaotus	Lahing on jaotatud erinevatesse etappidesse, selgelt tuleb välja erinevad tegevused etappide lõikes.
	3. Lahingutoetuse kavand	Relvaliigid toetavad manööverüksuste tegevust
	4. Põhipingutuse toetamine, sh otsustav tegevus	On määratud põhipingutus või põhipingutusüksus ning on kästud otsustav mõjupõhine tegevus.
	5. Manöövrivabaduse loomine	Ei ole määratud rangeid lahinguala piire, kuid on olemas objektid, suunad ja kontrollimeetmed.
Ülesanded manööverallüksustele	1. Manööverallüksustele on määratud oluline ülesanne lähtuvalt üksuse põhiülesandest ning selle täitmise eesmärk	Ülesannetes manööverallüksustele on selgesti tuvatatav oluline ülesanne ja eesmärk, miks see on oluline põhiülesande täitmiseks.
	2. Põhipingutuse toetamine	Manööverallüksustele on kästud põhipingutuse toetamine, näiteks üks manööverkompanii <i>seob</i> ja teine <i>purustab</i> vastase.
Olulised kooskõlastusjuhised	1. Ajastamine	On kästud olulised ajad näiteks valmisolekuks, liikuma hakkamiseks jne.
	2. Maastiku ja joonte nimetamine	On nimetatud objektid, määratud ettekande- ja etapijooned jne.
	3. Ülema üliolulise teabe nõuded	On kästud ülema üliolulise teabe nõuded.
	4. Toetustegevuste kooskõlastamine	On kästud erinevad toetustegevused, näiteks varude täiendamine.
	5. Vasturünnaku juhised	On kästud näiteks vasturünnaku suunad, üksus, mis tegevus käivitab vasturünnaku jne.
	6. Tegevused, juhul kui...	On kästud tegevused juhul kui..., näiteks rännakul läheb masin katki, sattumine varitsusse jne.
	7. Jõukasutusreeglid	On kästud jõukasutusreeglid
	8. Täiendavad juhised	Vajaduse korral on kästud täiendavad juhised lahinguks ettevalmistuse vms kohta.
	9. Allüksuste piisav tegevusvabadus	Olulised kooskõlastusjuhised jätavad allüksustele piisavalt tegevusvabadust, muudab oluliseks allüksuste omavahelise kooskõlastamise.

### Lisa 3. Peakomponentide mudelid

Tabel 12. Peakomponendi mudel *usaldus meeskonna vastu*

Komponent ja Cronbachi $\alpha$	Väite nr	Väide	Peakomponendi laadung	Kirjeldusvõime
<b>Meeskonna heatahtlikkus, .867</b>	9.1	Usun, et mu meeskonnakaaslased soovivad mulle ainult parimat	.541	18,2%
	9.2	Minu meeskonnakaaslased on motiveeritud mind kaitsma	.738	
	9.3	Tunnen, et meeskonnakaaslased töötavad selle nimel, et mind kaitsta	.784	
	9.4	Minu meeskonnakaaslased toetavad mind	.730	
	9.5	Minu meeskonnakaaslased hoolitsevad minu eest	.778	
<b>Meeskonna terviklikkus, .857</b>	9.6	Võin loota oma meeskonnakaaslaste õiglustundele	.337	17,4%
	9.7	Minu meeskonnakaaslased on austusväärsed inimesed	.565	
	9.8	Minu meeskonnakaaslased peavad oma sõna	.836	
	9.9	Minu meeskonnakaaslased peavad oma lubadustest kinni	.818	
	9.10	Minu meeskonnakaaslased räägivad tõtt	.697	
<b>Meeskonna ennustatavus, .657</b>	9.11	Ma tean, mida oma meeskonnalt oodata	.725	14,6%
	9.12	Tavaliselt ma tean, kuidas mu meeskonnakaaslased asjadele reageerivad	.768	
	9.13	Ebamäärastes olukordades jääb minu meeskond oma plaanile kindlaks	.370	
<b>Meeskonna pädevus, .824</b>	9.15	Minu meeskonnakaaslased on oma tegudes järjekindlad	.566	9,3%
	9.16	Minu meeskonnakaaslased on oma töös võimekad	.787	
	9.17	Minu meeskonnakaaslased teavad, mida nad teevad	.687	
	9.18	Usun oma meeskonnakaaslaste võimetesse	.682	
	9.19	Minu meeskonnakaaslased omavad tööks vajalikku ettevalmistust	.695	
	9.20	Minu meeskonnakaaslaste suhtlemis- oskus on hea	.553	

Märkus: Mudeli KMO .90, mis on statistiliselt oluline  $p < 0,001$  ning kirjeldusvõime kogu varieeruvusest 59,5%.

Tabel 13. Peakomponentide mudel *usaldus ülema vastu*

Komponent ja Cronbachi $\alpha$	Väite nr	Väide	Peakomponenti laadung	Kirjeldusvõime
Ülema heatahtlikkus ja terviklikkus, .927	10.1	Ma ei kahtle oma ülema motivatsioonis	.624	27,5%
	10.2	Minu ülem toetab mind	.785	
	10.3	Minu ülem soovib mulle ainult parimat	.759	
	10.4	Minu ülem on siiralt huvitatud minu heaolust	.755	
	10.5	Tõenäoliselt astuks ülem vajadusel mu kaitseks välja	.684	
	10.6	Usun, et minu ülem on õiglane	.717	
	10.7	Usun, et minu ülem on aus	.708	
	10.8	Usun, et minu ülem on erapooletu	.655	
	10.9	Minu ülem tegutseb vastavalt oma sõnadele	.572	
	10.10	Tean, et minu ülem on sõnapidaja	.600	
Ülema ennustatavus, .850	10.11	Tavaliselt tean, kuidas mu ülem asjadele reageerib	.679	24,2%
	10.12	Oskan oma ülema käitumist ette aimata	.823	
	10.13	Tean täpselt, kuidas mu ülem keerulistes olukordades käitub	.830	
	10.14	Võin kindel olla, et mu ülem käitub nii, nagu ma eeldan	.802	
	10.15	Minu ülem on oma tegudes järjekindel	.337	
Ülema pädevus, .938	10.16	Minu ülem teeb oma tööd hästi	.758	15,2%
	10.17	Usun oma ülema võimesse	.788	
	10.18	Minu ülem on oma töös võimekas	.795	
	10.19	Minu ülemaal on väga head tööks vajalikud oskused	.822	
	10.20	Minu ülem teab, mida ta teeb	.800	

Märkus: Mudeli KMO .949, mis on statistiliselt oluline  $p < 0,001$  ning kirjeldusvõime kogu varieeruvusest 66,9%.



**Tabel 14.** Peakomponentide mudel ülema riski võtmine ja uuenduslikkus

Komponent ja Cronbachi $\alpha$	Väite nr	Väide	Peakomponendi laadung	Kirjeldusvõime
<b>Arukas riski võtmine, .899</b>	11.1	Võtab asjakohaseid riske eesmärgiga parandada organisatsiooni	.792	33,5%
	11.2	Kasutab isiklikult ära võimalusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks	.771	
	11.3	On valmis tooma organisatsiooni heaks isiklikke ohvreid	.725	
	11.4	Teeb julgeid isikupõhiseid otsuseid, kui selleks peaks vajadus olema eesmärgiga parandada organisatsiooni	.778	
	11.5	Täidab vajadusel ka meeskonnaliikmete ülesandeid eesmärgiga täita organisatsiooni eesmäärke	.755	
	11.6	Tõstab organisatsiooni huvid kõrgemale isiklikest huvidest	.752	
<b>Soodustab uuenduslikkust, .835</b>	11.8	Suhtub positiivselt loovasse probleemilahendusse	.756	18,6%
	11.9	Julgustab ka meeskonnaliikmete ideeloomet	.362	
	11.10	Suhtub alluvasse lugupidavalt ka siis, kui tegeleb tema tehtud vigadega	.779	
	11.12	Teeb ülesannete täitmiseks uuenduslikke ettepanekuid	.730	
	11.13	Küsib küsimusi, mis ajendavad meeskonnaliikmeid mõtlema välja lahendusi, mis parandavad nende töösooritust	.713	
	11.14	Ei kritiseeri meeskonnaliikmete ideid, isegi kui need erinevad enda omadest	.543	
<b>On uuenduslik, .900</b>	11.15	Viib ülesanded ellu tavalisest erineval moel	.846	17,1%
	11.16	Proovib tegutseda tavalisest erineval moel	.782	
	11.17	Otsib uusi võimalusi, et saavutada organisatsiooni eesmäärke	.581	
	11.18	Tuvastab piiranguid, mis võivad pidurdada organisatsiooni arengut	.487	
	11.20	Tegutseb julgelt organisatsiooni eesmärkide täitmiseks	.398	
	11.21	Otsib organisatsiooniväliselt lahendusi organisatsiooni töö parandamiseks	.506	

Märkus: Mudeli KMO .950, mis on statistiliselt oluline  $p < 0,001$  ning kirjeldusvõime kogu varieeruvusest 69,2%.

**Lisa 4. Peakomponentide mudel *usaldus meeskonna vastu***

Väide	Komponent			
	1	2	3	4
Usun, et mu meeskonnakaaslased soovivad mulle ainult parimat	<b>,541</b>			
Minu meeskonnakaaslased on motiveeritud mind kaitsma	<b>,738</b>			
Tunnen, et meeskonnakaaslased töötavad selle nimel, et mind kaitsta	<b>,784</b>			,255
Minu meeskonnakaaslased toetavad mind	<b>,730</b>			
Minu meeskonnakaaslased hoolitsevad minu eest	<b>,778</b>	,213		
Võin loota oma meeskonnakaaslaste õiglustundele	,479	,367	<b>,337</b>	
Minu meeskonnakaaslased on austusväärsed inimesed	,317	,282	<b>,565</b>	-,206
Minu meeskonnakaaslased peavad oma sõna			<b>,836</b>	
Minu meeskonnakaaslased peavad oma lubadustest kinni			<b>,818</b>	,232
Minu meeskonnakaaslased räägivad tõtt	,227		<b>,697</b>	,346
Ma tean, mida oma meeskonnalt oodata			,270	<b>,725</b>
Tavaliselt ma tean, kuidas mu meeskonnakaaslased asjadele reageerivad		,230		<b>,768</b>
Ebamäärastes olukordades jääb minu meeskond oma plaanile kindlaks	,320	,343		<b>,370</b>
Minu meeskonnakaaslased on oma tegudes järjekindlad		<b>,566</b>	,342	
Minu meeskonnakaaslased on oma töös võimekad		<b>,787</b>		
Minu meeskonnakaaslased teavad, mida nad teevad	,200	<b>,687</b>		,233
Usun oma meeskonnakaaslaste võimetesse	,286	<b>,682</b>		
Minu meeskonnakaaslased omavad tööks vajalikku ettevalmistust	,226	<b>,695</b>		,210
Minu meeskonnakaaslaste suhtlemisoskus on hea	,278	<b>,553</b>	,298	

Märkus: Peakomponentide laadungid alla .20 on eemaldatud, paksus kirjas on märgitud, millisesse komponenti vastav väide kuulub

**Lisa 5. Peakomponentide mudel *usaldus ülema vastu***

Väide	Komponent		
	1	2	3
Ma ei kahtle oma ülema motivatsioonis	<b>,624</b>	,433	
Minu ülem toetab mind	<b>,785</b>	,257	
Minu ülem soovib mulle ainult parimat	<b>,759</b>	,284	
Minu ülem on siiralt huvitatud minu heaolust	<b>,755</b>		,281
Tõenäoliselt astuks ülem vajadusel mu kaitseks välja	<b>,684</b>	,368	
Usun, et minu ülem on õiglane	<b>,717</b>	,387	
Usun, et minu ülem on aus	<b>,708</b>	,395	
Usun, et minu ülem on erapooletu	<b>,655</b>	,255	
Minu ülem tegutseb vastavalt oma sõnadele	<b>,572</b>	,508	
Tean, et minu ülem on sõnapidaja	<b>,600</b>	,516	,226
Tavaliselt tean, kuidas mu ülem asjadele reageerib	,201	,243	<b>,679</b>
Oskan oma ülema käitumist ette aimata			<b>,823</b>
Tean täpselt, kuidas mu ülem keerulistes olukordades käitub			<b>,830</b>
Võin kindel olla, et mu ülem käitub nii, nagu ma eeldan			<b>,802</b>
Minu ülem on oma tegudes järjekindel	,332	,461	<b>,337</b>
Minu ülem teeb oma tööd hästi	,380	<b>,758</b>	
Usun oma ülema võimesse	,331	<b>,788</b>	
Minu ülem on oma töös võimekas	,346	<b>,795</b>	
Minu ülemaal on väga head tööks vajalikud oskused	,263	<b>,822</b>	
Minu ülem teab, mida ta teeb	,295	<b>,800</b>	

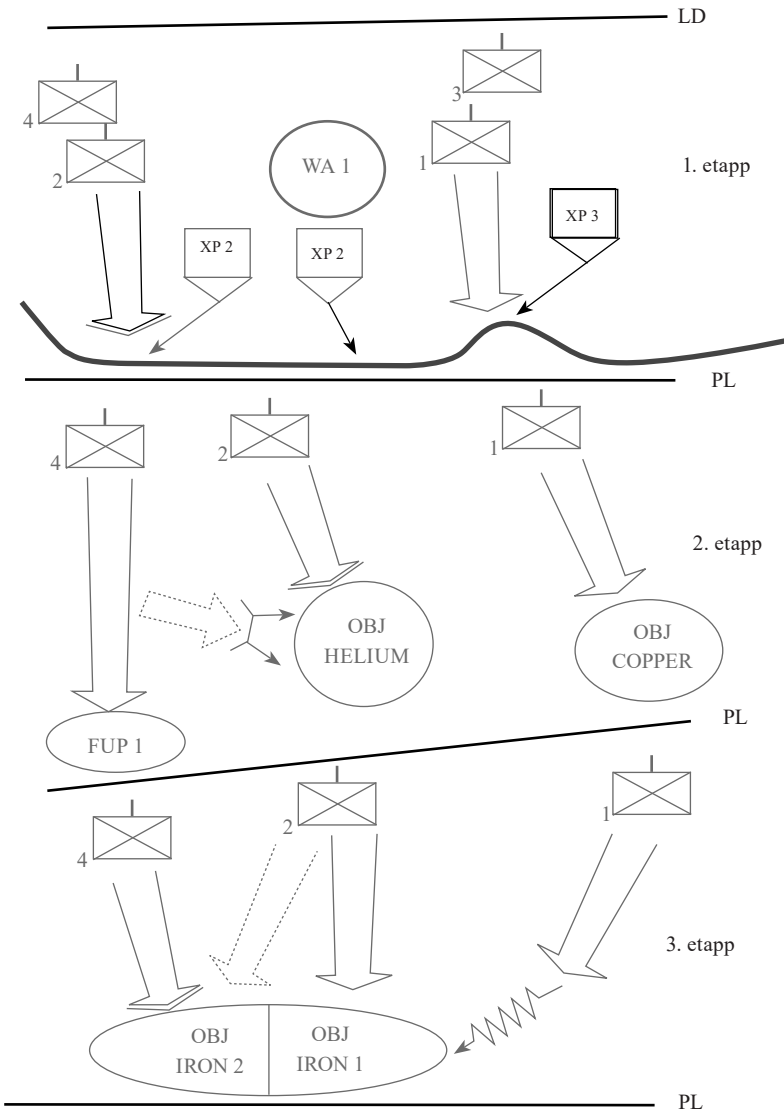
Märkus: Peakomponentide laadungid alla .20 on eemaldatud, paksus kirjas on märgitud, millisesse komponenti vastav väide kuulub

**Lisa 6. Peakomponentide mudel ülema riski võtmine ja uuenduslikkus**

Väide	Komponent		
	1	2	3
Usun, et mu meeskonnakaaslased soovivad mulle ainult parimat	<b>,792</b>	,250	
Minu meeskonnakaaslased on motiveeritud mind kaitsma	<b>,771</b>	,233	,206
Tunnen, et meeskonnakaaslased töötavad selle nimel, et mind kaitssta	<b>,725</b>	,270	,286
Minu meeskonnakaaslased toetavad mind	<b>,778</b>	,310	,236
Minu meeskonnakaaslased hoolitsevad minu eest	<b>,775</b>	,246	,250
Võin loota oma meeskonnakaaslaste õiglustundele	<b>,752</b>	,245	
Suhtub positiivselt loovasse probleemilahendusse	,344	<b>,756</b>	
Julgustab ka meeskonnaliikmete ideeloomet	,647	<b>,362</b>	,313
Suhtub alluvasse lugupidavalt ka siis, kui tegeleb tema tehtud vigadega		<b>,779</b>	
Teeb ülesannete täitmiseks uuenduslikke ettepanekuid	,312	<b>,730</b>	,249
Küsib küsimusi, mis ajendavad meeskonnaliikmeid mõtlema välja lahendusi, mis parandavad nende töösooritust	,225	<b>,713</b>	,208
Ei kritiseeri meeskonnaliikmete ideid, isegi kui need erinevad enda omadest	,234	<b>,543</b>	,485
Viib ülesanded ellu tavalisest erineval moel	,279		<b>,846</b>
Proovib tegutseda tavalisest erineval moel	,319	,245	<b>,782</b>
Otsib uusi võimalusi, et saavutada organisatsiooni eesmäärke	,584	,226	<b>,581</b>
Tuvastab piiranguid, mis võivad pidurdada organisatsiooni arengut	,645	,232	<b>,487</b>
Tegutseb julgelt organisatsiooni eesmärkide täitmiseks	,666	,232	<b>,398</b>
Otsib organisatsiooniväliselt lahendusi organisatsiooni töö parandamiseks	,619	,224	<b>,506</b>

Märkus: Peakomponentide laadungid alla .20 on eemaldatud, paksus kirjas on märgitud, millisesse komponenti vastav väide kuulub

**Lisa 7. Balti pataljoni lahingukäsu „Liberation of Riga“ manöövriskem**



Kapten **ARGO SIBUL**, MA, KVÜÕA brigaadi ja pataljoni taktikagrupi lektor  
**KERSTI KÕIV**, MA, Poliitikauuringute Keskuse Praxis hariduspoliitika analüütik

Major **EERO AIJA**, MA, Kaitseväe peastaabi operatiivosakonna staabiohvitser