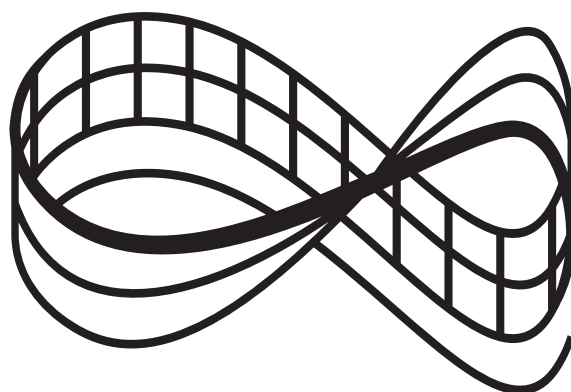


# JUHTIMINE - VÄE(S)TAMINE VÕI UMBROHUTÕRJE?

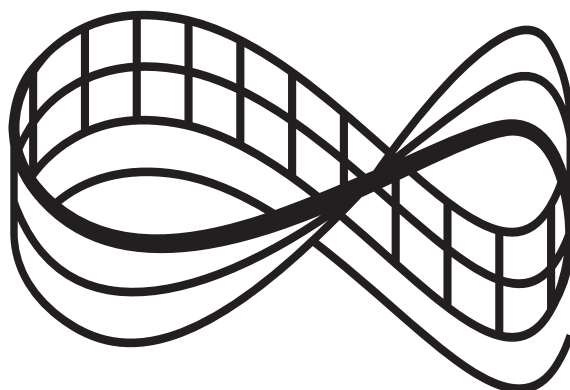


KAITSEVÄE AKADEEMIA  
VII  
JUHTIMISE JA PEDAGOOGIKA KONVERENTS  
**KADETTIDE ESSEKOGUMIK**

KAITSEVÄE AKADEEMIA  
10. veebruar 2022, Tartu

Toimetaja: Sten Torpan  
Keeletoimetaja: Kristina Lepist  
Autoriõigus ja väljaandja:  
Kaitseväge Akadeemia  
Riia 12, 51010 Tartu, Eesti  
2022  
ISBN puudub

# JUHTIMINE - VÄE(S)TAMINE VÕI UMBROHUTÕRJE?



KONVERENTSI MÄRKSÕNAD:

juhi kujunemine, hindamine,  
meeskond, tagasiside, mõjustamine, ülesandekesksus,  
juht ja alluv, inimesekesksus, juhtimiskeskond,  
mürgine/destruktiivne juht,  
kriis, rutiin, juhi pädevused, juhtimiskultuur

# SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| SAATEKS  | 6  |
| VAIMNE TERVIS JA TÖÖTAJA ARENG   | 7  |
| <b>Vaimse tervise väestamine</b>   |    |
| Janar Adler  | 7  |
| <b>Mentorlus - osa ohvitseri karjäärist</b>                                    |    |
| Allan Kaarli Murumets  | 9  |
| <b>Tagasiside mõju juhile</b>  |    |
| Julius Mänd  | 11 |
| <b>Iga juht võib langeda läbipõlemise ohvriks</b>                              |    |
| Andi Möller  | 13 |
| <b>Ülema ehk juhi roll alluvate hoiakute kujundamisel ajateenistuse näitel</b> |    |
| Remi Oper  | 15 |
| TOKSILINE JUHTIMINE JA TEISED STIILID  | 17 |
| <b>Juht ja alluv</b>   |    |
| Oliver Kala  | 17 |
| <b>Teenindav eestvedamine kaitsejõudude kontekstis</b>                         |    |
| Rasmus Kõrvas  | 19 |
| <b>Ülema eeskuju reservarmee kaitsetahte kujunemisel</b>                       |    |
| Danvar Lendre  | 21 |
| <b>Organisatsioonid toksiliste juhtide sünnikohana</b>                         |    |
| Erik Mürsepp   | 23 |
| <b>Destruktiivsete juhtide mõju Kaitseväele kui organisatsioonile</b>          |    |
| Kristian Päll  | 25 |
| <b>Toksilise juhtimisstiili mõju alluvatele</b>                                |    |
| Franco Susi  | 27 |
| <b>Teenindav juht kui organisatsiooni heaolu garantii</b>                      |    |
| Nikita Vuhk Vuht   | 29 |

|  |    |
|--|----|
| MEESKONNATÖÖ JA ÜLESANDEKESKNE JUHTIMINE   | 31 |
| <b>Usaldus on kaesuunaline tee, aga ülem peab tee sillutama</b><br>Adele Alavere | 31 |
| <b>Juhi ja alluva tähtsus meeskonnatöös</b><br>Marta Aren                        | 33 |
| <b>Hoiakute ja väärtuste kujundamine ajateenijates</b><br>Erik Kalda             | 35 |
| <b>Juhin, et alluda - allun, et juhtida</b><br>Mihkel Kembre                     | 37 |
| <b>Juhi otsustamisvõime tänapäevases sõjapidamises</b><br>Roman Kisljakov        | 39 |
| <b>Meeskonnavaimu loomine</b><br>Sten Laumets                                    | 41 |
| <b>Tänapäevane üksus kui permakultuur</b><br>Andreas Rohesalu                    | 43 |
| <br>   |    |
| OTSUSTUSKUNST JA JUHI PÄDEVUSED  | 45 |
| <b>Otsustamisest täideviimiseni</b><br>Timo Hunt                                 | 45 |
| <b>Kriis kui juhi kujundaja</b><br>Aap Jõeste                                    | 47 |
| <b>Juhiomadusi mõjutavad tegurid</b><br>Markus Kiil                              | 49 |
| <b>Juhtimine kriisiolukorras</b><br>Markus Kalev Kitter                          | 51 |
| <b>Ülemate ja alluvate vastutus kästu analüüsimisel</b><br>Hanno Andreas Küng    | 53 |
| <b>Heureka, riis ja heuristika</b><br>Iida Elise Murumets                        | 55 |
| <b>Juhtimine kriisis</b><br>Maie Vumba   | 57 |

## SAATEKS

Head lugejad!

Teie käes on esseekogumik, mis on koostatud Kaitseväe Akadeemia seitsmendaks juhtimise ja pedagoogika konverentsiks „Juhtimine – väe(s)tamine või umbrohutõrje“. Kogumiku esseed on kirjutanud teise õppeaasta kadetid õppeaine „Teadustöö alused ja väljendusõpetus“ raames ning need on aluseks konverentsi paralleelsessioonides peetavatele ettekannetele.

Konverentsi märksõnad on: juhi kujunemine, juhi roll, hindamine, meeskond, tagasiside, mõjustamine, ülesandekeskus, juht ja alluv, inimesekeskus, juhtimiskeskond, mürgine/destruktiivne juht, kriis, rutiin, juhi pädevused, juhtimiskultuur. Neid teemasid käsitletakse ka esseedes, mis peegeldavad autorite kogemusi ja seisukohti.

Esseed on jagatud nelja teemarühma: esmalt vaimsest tervisest ja töötaja arengust, seejärel toksilisest juhtimisest ja teistest juhtimisstiilidest. Nendele järgnevad arutlused meeskonnatööst ja ülesandekesksest juhtimisest ning teemaplokk otsustuskunstist ja juhi pädevustest.

Toimetajana loodan, et siinne esseekogumik pakub lugejatele äratundmisrõõmu, kriitilise (enese)analüüsi võimalust ja inspiratsiooni suurteks tegudeks.

Head lugemiselamust soovides

Sten Torpan

# VAIMNE TERVIS JA TÖÖTAJA ARENG

## Vaimse tervise väestamine

Janar Adler, KVA 24. MaVPK

Noor ohvitser, kes on lõpetanud kolmeaastased õpingud ja suundub edasi tööpõllule, ei oska arvata, mis teda seal tegelikult ees ootab. Sisimas ta loodab, et on valmis kõigega hakkama saama. Tegelikult satub ta turvalisest Kaitseväe Akademiast tundmatusse keskkonda, kus õige pea tuleb vastutada rohkem kui 40 ajateenija eest, kes on kokku tulnud eri paikadest ning neil kõigil on oma lugu. Juba esimesel tööpäeval peab noor ohvitser rühmaülemade kohustuste täitmise kõrval olema valmis kuulama ja lahendama oma alluvate muresid ja probleeme.

Eelmises lõigus nimetatud kohustused võivad värske ohvitseri ruttu rivist välja lüüa, sest ta ei pruugi kõigi ülesannetega vaimselt toime tulla ning tal võib tekkida tööstress. Teatud piirini võib tööalane pingeline olla motiveeriv, aga kui pingeline on tajutavalt väga tugev, pikaajaline ning ressursi toimetulekuks napib, hakkab see pärssima organisatsiooni edukust (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017). Pingeseisundiga kaasnevad füüsilised ja vaimsed probleemid. Kaitseväes on psühholoogilise abi kättesaadavus hea ning läheb iga aastaga järjest paremaks, aga küsimus on pigem selles, kas inimene soovib või julgeb abi küsida. Vaimse tervise eest hoolitsemine on sama tähtis nagu füüsilise arendamine, mis tähendaks regulaarselt psühholoogi külastamist. Järjepidev vaimse poole arendamine aitab paremini toime tulla stressi ja kriisidega. Psühholoogi vastuvõtule on tulnud ka rühma- ja jaoulemad sooviga osata tõhusamalt toetada ajateenija toimetulekut uues olukorras või lahendada tekkinud pingeid. Ülemate pühendumine teenistustingimuste ja kommunikatsiooni parandamisele aitas kaasa sellele, et psüühikahäire tõttu enne tähtaja lõppu reservi arvatud ajateenijate hulk püsis eelneva kahe aastaga sarnasel tasemel (Kiis, 2021).

Vaimsele tervisele mõeldes peab Kaitseväes arvestama lisaks tööstressile ka mitmesuguste sündmustega, mille tagajärjel võib vaja minna psühholoogi abi. Näiteks missioonidel relvakonfliktides osalenud kaitseväelastel võib kujuneda posttraumaatiline stressihäire, mis abi puudumisel võib päädida alkoholismi või veel hullem – enesetapuga (Siegel & Davis, 2015). Paljud traumat kogunud inimesed ei soovi otsida professionaalset abi, sest arvavad suutvat olukorra iseseisvalt ja aja möödudes lahendada, aga tegelikult probleem süveneb ja võib segada nende elu (Kantor, Knepfel, & Lueger-Schuster, 2017). Detsembri alguses juhtus kole sündmus, mis lõppes ajateenija enesetapuga. Lisaks perele ja kaaslastele vajab sellises olukorras kindlasti suurt psühholoogilist toetust ka hukkunud ajateenija rühmaülem, kellelt ohvitserina oodatakse vastuseid ja vastutamist. Rühmaülem võib sisimas traagilist sündmust sügavalt läbi elada, aga samal ajal peab ta jätkama väljaõppe korraldamist ja koolitama riigile uusi reservväelasi.

Pärast ohvrirohket Afganistani missiooni hakati Eestis palju rohkem tähelepanu pöörama sõdurite vaimsele tervisele ning praegu kuulub missiooniaelsesesse ja -järgsesse väljaõppesse pidev psühholoogiline nõustamine ja toetus. Sarnast regulaarset toetust võiks pakkuda ka kõigile Kaitseväe Akademiasse õppima asunud ülematele, et alles õppivat

ohvitseri raskustega toime tulemiseks vaimselt ette valmistada. Inimestele ei meeldi enda probleemidest teistele rääkida, seega tuleks neid varakult koolitada ja toetada, et luua tugev vundament tulevikuks (Pols & Oak, 2007). Väikeriigi kaitseväge üks tugevusi võiks olla tarkus juhendada Ameerika militaarpsühholoogi Michael D. Matthews seisukohast, mille järgi peaksid rahvad pöörama rohkem tähelepanu psühholoogiateadusele ja rakendama seda sõjaväelise selektsiooni ja väljaõppe tõhustamiseks, tänu millele paraneksid otsustusprotsess, juhtimine ja eri kultuuride mõistmine. See annaks neile eelise rahvaste ees, kes panustavad ainult relvastusse (Sillaste, 2018).

Noore ohvitseri koolitamisel tuleks taktikalise poole kõrval pöörata rohkem tähelepanu vaimse tasakaalu hoidmisele. Tegemist on väga tähtsa valdkonnaga, sest hoolimata Eesti riigi väikest rahvaarvust peame me kasvatama jätkusuutliku Kaitseväge ning vaimsel tervisel on elutähtis osa selles, et inimesed oskaksid hoiduda läbipõlemisest, tuleksid toime stressi ning traagiliste sündmuste tagajärgedega.

### Kasutatud kirjandus

- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kantor, V., Knefel, M., & Lueger-Schuster, B. (2017). Perceived barriers and facilitators of mental health service utilization in adult trauma survivors: A systematic review. *Clinical Psychology, Review, 52*, 52–68. <https://doi.org/10.1016/J.CPR.2016.12.001>
- Kiis, K. (2021). Psühholoogilise toetuse häbimärgistamine on kaitseväes vähenenud. *Err.ee*. <https://novaator.err.ee/1608175819/psuhholoogilise-toetuse-habimargistamine-on-kaitsevaes-vahenenud>
- Pols, H., & Oak, S. (2007). War & military mental health: The US psychiatric response in the 20th century. *American Journal of Public Health, 97*(12), 2132–2142. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2006.090910>
- Siegel, B. S., & Davis, E. D. (2015). Health and Mental Health Needs of Children in US Military Families. *Pediatrics, 131*(6), e2002–e2015. <https://doi.org/10.1542/PEDS.2013-0940>
- Sillaste, M. (2018). Militaarpsühholoogia kaks ja pool aastakümnet kaitseväes. *Sõdur, 5*, 50–55. <https://dea.digar.ee/cgi-bin/dea?a=d&d=AKsodur201810.2.13.1&e=-----et-25--1--txt-txIN%7ctxTI%7ctxAU%7ctxTA>



## Mentorlus – osa ohvitseri karjäärist

Allan Kaarli Murumets, KVA 11. ÖVPK

Mentorlust on propageeritud kui head tööriista partnerlussuhte mõlema poole teadmiste ja oskuste avardamiseks ning seda rakendavad ka paljude riikide sõjaväed edukalt tänase päevani. Sõna *mentor* pärineb vanakreeka eeposest „Odüsseia“, mille peategelane Odysseus jätab Trooja sõtta minnes oma poja Telemachose vana sõbra Mentori hoole alla, kelle ülesandeks jääb poissi õpetada ja kaitsta (Roberts, 1999). Mentorlus on suhe mentee ja mentori vahel, mis aitab avada mentee potentsiaali ning mis inspireerib ja toetab teda tööalaste ja isiklike eesmärkide saavutamisel (Xu & Hickey, 2021). Tähtsamaid rolle, mida mentor koostöös kasutada saab, on kolm: suunaja, eeskuju ja väärtuste edastaja (Eesti Mentorite Koda, s.a).

Ameerika Ühendriikide armee puhul on mentorlus sõjaväe kontseptsioon ja see on kootud organisatsioonikultuuri struktuuri (Gleiman & Gleiman, 2020). Kuigi üldjoontes on mentori ja mentee vaheline suhe sama, näevad eri väeliigid nende rolli isemoodi. Näiteks armee käsitleb mentorlust kui suhet, mis peaks toimima väljaspool käsuliini, kuid merevägi ja merejalavägi peavad mentorlust käsuliini kõrgemate juhtide esmaseks kohustuseks ning usuvad, et mentorlus on võimalik, kui kellelgi on teatud valdkonnas rohkem teadmisi kui teistel (Gleiman & Gleiman, 20s0). Sõjaajaloolased oskavad tuua palju näiteid selle kohta, kus mentorlus on kasulik olnud ning näitena on toodud kindralmajor Fox Conner, kes oli Teise maailmasõja ajal Ameerika suurimate juhtide Eisenhoweri, Pattoni ja Marshalli mentor (Cox, 2010).

Kaitseväe Akadeemias 2019. aastal kinnitatud „Kaitseväe Akadeemia mentorluse kord“ sätestab akadeemias toimuva mentorluse liigid, põhimõtted ning läbiviimise korralduse (*Kaitseväe Akadeemia mentorluse kord*, 2019). Kaitseväe Akadeemia kaotas oma nime ja struktuurimuutmise käigus kursuseülema ja kursusevanema rolli ning ametikoha. Leian, et mentor ehk kogenum kolleeg võiks olla keskastmekursusel olev magistrant. Esiteks näitas kogemus tegevälasest õppejõu menteenä, et õppejõu töökohustuste ja koormuse mahu tõttu ei ole akadeemias võimalik piisava regulaarsusega mentorlust korraldada. Teiseks, kui põhikursuslase mentoriks on keskastme kuulaja, saab viimane kui tulevane kompaniülema juba erinevaid mentori rolle praktiseerida. Suunamine toimiks küsimuste esitamise ning arvamuste ja kogemuste jagamise vormis. Taoline eeskuju ja väärtuste edastamine soodustavad mentorlusprogrammi raames tulevaste Eesti kaitseväe ohvitseride kasvatamist ja õpetamist.

Praegune Kaitseväe Akadeemia mentorluse süsteem ei kasuta ära kõik võimalusi. Põhikursuslased vajavad suunamist enesearendamisel, eeskuju ja selgeid väärtushinnanguid. Kõige kasulikum lahendus on rakendada süsteemset mentorlust, kus põhikursuslase mentoriks on keskastmekursuse kuulaja kui tulevane kompaniülema või kolleeg. Mentorlussuhe põhineb usaldusel ja on loomult mitteformaalne. Lisaks sellele on mentorlus alguse ja lõpuga eesmärgistatud protsess, kus mõlema poole ootused, õigused ja kohustused on selgelt kokku lepitud (Eesti Mentorite Koda, s.a). Mentorlus võiks toimida kõige paremini väljaspool käsuaahelat. Põhiliselt sellepärast, et käsuaahelat pole võimalik valida, aga mentori valik on täiesti mentee teha. Seetõttu ei sobi mentoriks õppejõud, kuna tegemist oleks justkui käsuaahelasise mentori ja mentee vahelise suhtlusega.

Kaitseväe Akadeemia on sobiv keskkond, kus praktiseerida ka töötavat mentorlust, tehes seda nii, et keskastme kuulaja oleks mentoriks põhikursuslasele. Nii väheneks õppejõudude koormus praeguse mentoriprogrammi raames, loodaks häid sidemeid, saaks õppida suhtlemist ja praktiseerida juhtimise alustödesid. Nii mentor kui ka mentee saavad ainult võita ja lõpptulemusena on Eesti kaitseväes paremad ja professionaalsemad juhid.

### **Kasutatud kirjandus**

- Cox, E. (2010). *Grey Eminence: Fox Conner and the Art of Mentorship*. New Forum Press.
- Eesti Mentorite Koda. (09.12.2021). *Mentorlus*. <https://mentoritekoda.ee/kojast/mentorlus/>
- Gleiman, A., & Gleiman, J. K. (2020). Mentoring in the Military. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 167-168, 59-69.
- Kaitseväe Akadeemia mentorluse kord* (2019).  
[https://www.kvak.ee/files/2019/09/KVA\\_mentorlus\\_.pdf](https://www.kvak.ee/files/2019/09/KVA_mentorlus_.pdf)
- Roberts, A. (1999). *Homer's mentor. Duties fulfilled or misconstrued*. [https://www.nickols.us/homers\\_mentor.pdf](https://www.nickols.us/homers_mentor.pdf)
- Xu, Y., & Hickey, A. W. (2021). Cadet mentoring program: Best practices for success. *Military Psychology*, 1-10.

## Tagasiside mõju juhile

Julius Mänd, KVA 24. MaVPK

Tagasiside andmine on väljaõppe tähtis osa, mille kaudu saab see, kelle tegevust analüüsitakse, aimu parandamist vajavatest vigadest oma töös. Võime korraldada väga häid õppusi ja harjutusi, kuid selleks, et neist ka päriselt kasu oleks, peame me neist midagi õppima. Tagasisidel on siin kande roll – räägitakse, mis läks hästi, mis halvasti ja mida on vaja arendada, et saada paremaks. Tähtis on, et tagasiside oleks aus ja õiglane, mis tähendab, et ei ole mõtet kiita juhti, kes ei suutnud täita oma ülesannet. Samas pole mõttekas teda ka kohe julmalt maha teha, sest sellel võivad olla negatiivsed tagajärjed.

Kindlasti ei ole arukas tagasisidestatavat maatasta teha. Vigade esiletoomine on vajalik, kuid ainult halvale keskendumine ei aita edasi. On tõestatud, et kui tulevasele juhile sisendada, et temast ei saa head juhti, väheneb tema edasipüüdlikkus ja pühendumus (Steffens *et al.*, 2018). Väljaõppes on just vigadest õppimine tähtsam lõpptulemist – kui tulem on hiilgav, kuid arengut ei toimunud, pole väljaõppel mõtet. Liigne keskendumine tulemile mõjub õppuritele halvasti ning stressi tekitamine liig suuri nõudmisi esitades pole hea (Steffens *et al.*, 2018). Kui tudengite sooritusele anti meelega negatiivset tagasisidet ja mõõdeti nende tulemusi pärast tagasisidet, siis selgus, et paremini läks neil, kellele oli seatud eesmärgiks oma tulemust parandada, ja tudengid, kelle eesmärk oli saada parim tulemus, nii edukad ei olnud (Cianci *et al.*, 2010).

Juhile antud täiesti positiivne tagasiside võib suurendada tema motivatsiooni ja süstida temasse enesekindlust. Kuid sellisel juhul on oht, et positiivse tagasiside tulemus ei erine üleni negatiivsest tagasiside tulemusest. Meditsiinitudengitega korraldatud uuringus selgus, et kui ekspert annab kirurgilise ülesande sooritusele ainult positiivset või ainult negatiivset tagasisidet, siis mõlemal juhul teevad tudengid samas ülesandes vähem vigu ja kiirus suureneb (Kannappan *et al.*, 2012). Tudengite sõnul mõjutas nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside järgnevat sooritust ühtmoodi (Kannappan *et al.*, 2012). Sellest saab järeldada, et motiveeritud inimeste puhul ei ole suurt vahet, kas tagasiside on ainult positiivne või läbini negatiivne, mõlemal juhul toimub teatud areng, kui ülesanne on sama.

Tõhus tagasiside peaks sisaldama nii positiivset kui ka negatiivset elementi. Uuringus, mille raames uuriti alluvate tagasisidet juhi kohta, selgus, et juhtide enesehinnang muutus vastavalt tagasisidele – negatiivset tagasisidet saanud tõi esile oma puudujääke ja positiivset tagasisidet saanud juhid hindasid ennast hiljem sarnaselt neile antud tagasisidega. Erinevus tekkis juhtide arengus: negatiivset tagasisidet saanud juhid parandasid ennast, saades hiljem alluvatelt paremat tagasisidet (Atwater *et al.*, 1995). Positiivset tagasisidet saanud juhid ennast ei parandanud ning nende alluvad muutusi ei täheldanud (Atwater *et al.*, 1995). Kuigi positiivne tagasiside tekitab hea enesetunde, ei innusta see juhti ennast täiendama.

Tagasiside mõjutab tugevalt juhti ja tema arengut. Tagasiside peab olema tasakaalus, sest liialt negatiivne tagasiside mõjub halvasti juhi motivatsioonile ja edasipüüdlikkusele ning pärsib tema arengut. Liialt positiivse tagasiside puhul võib aga juht laisaks jääda ja kas ei oska ennast arendada või ei pea seda vajalikuks.

## Kasutatud kirjandus

- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology, 48*(1), 35–59. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01745.x>
- Cianci, A. M., Klein, H. J., & Seijts, G. H. (2010). The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 618–630. <https://doi.org/10.1037/a0019130>
- Kannappan, A., Yip, D. T., Lodhia, N. A., Morton, J., & Lau, J. N. (2012). The Effect of Positive and Negative Verbal Feedback on Surgical Skills Performance and Motivation. *Journal of Surgical Education, 69*(6), 798–801. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2012.05.012>
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly, 29*(6), 637–647. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.001>

## Iga juht võib langeda läbipõlemise ohvriks

Andi Möller, KVA 24. MaVPK

Lõpetanud Kaitseväe Akadeemia põhikursuse, lähevad noored ohvitserid Eesti väeosadesse rühmaülemateks. Neist igaühe alluvusse tuleb umbes 30 ajateenijat, kelle väljaõpe on nende vastutusel. Eesti riigikaitse on üles ehitatud reservarmee põhimõttel, mis tähendab, et ülemal on ülim vastutus sõdurite ees. Vastutus välja õpetada lahinguvõimeline allüksus, mis suudab reageerida sõjalisele ohule. Tihtipeale on juhid ülekoormatud ning kui stress paisub ülemäära suureks, võib see lõppeda inimese läbipõlemisega. Läbipõlemist on võimalik vältida. Läbipõlemise käsitlemisel tuleb vaadelda töötaja ja tema töökeskkonna vastastikmõju (Angerer, 2003).

Kuidas mõista läbipõlemist? Christina Maslach (1993) defineerib läbipõlemist kui psühholoogilist seisundit, mis on tekkinud pikaajalise tööstressi tulemusena ja mis ilmneb inimestega töötavate erialade esindajatel. Läbipõlemise kolme peamise mõõtmena toob ta välja emotsionaalse kurnatuse, küünilise hoiaku ning tööst võõrandumise ehk ebaefektiivsuse ja küündimatuse tunde. Inimene, kes kulutab enda energiat pidevalt teistele, jättes iseenda unarusse, on läbipõlemise ohver. Mitte keegi ei tööta eesmärgiga kukkuda läbi oma ametikohal seetõttu, et tema vaimne seisund polnud piisavalt tugev. Läbipõlemine on tagajärg, kui inimene on olnud pikemat aega pideva stressi all ja töökohustustega ülekoormatud.

Kuidas survestab vastutus väljaõppe läbiviimisel rühmaülemat? Kaitseväe sisemäärustiku järgi vastutab rühmaülem rühma väljaõppe eest (*Kaitseväe sisemäärustiku kinnitamine*, § 191). Tihtipeale jääb ettenähtud tööajast puudu, et ülesanded ja ettevalmistused saaksid tehtud. Olen enda praktikast näinud, kuidas rühmaülem valmistab peale kümnet öhtul järgmiseks päevaks tunde ette. Kohustusi on rohkem, kui suudaks ära teha, kuid kohusetundlikkus ei luba ülesandeid poolikuks jätta. Juht on inimene ning täiskasvanu elus on peale töö ka eraelu. Kui neid kahte ei suudeta tasakaalus hoida või üks neist hooletusse jätta, hakkab teine kannatama ning inimest ähvardab oht läbi põleda.

Kuidas läbipõlemist ennetada? Läbipõlemist põhjustab eelkõige liigne stress, kuid seda saab vältida. Sportimine on hea stressi maandamise viis, mida kinnitavad ka uuringud (Folkins & Sime, 1981). Kui kohustusi rühma ees on liiga palju ja treeninguteks aega ei jää, siis üks väljapääs on delegeerida ülesanded alluvatele. Pole häbiasi, kui rühmaülem jagab ära ülesanded, mille eest keegi vastutab – peamine on toetada lõpptulemust.

Rühma koosseisus on rühmavanem ja instruktorid, lisaks ajateenijad. Hea juht kasutab tema käsutusse antud ressursi mõistlikult. Üldjuhul tegeleb rühmavanem allüksuse varustusega ning on rühmaülem parem käsi. Instruktorid aitavad tunde läbi viia ja panustavad aktiivselt ajateenija arengusse. Olenevalt kutsest on ka ajateenijatel võimalus saada rühmaülemaks ja -vanemaks, kes omakorda jagavad ülesandeid ja käskke jaoülematele. Ressursi, et delegeerida kohustusi, on piisavalt, tuleb vaid osata seda ära kasutada.

2015. aastal tehtud uuringust selgus, et juhtimisstiili, läbipõlemise ja emotsioonide juhtimise vahel on seos (Arnold *et al.*, 2015). Siinkohal saab tugineda Mati Heidmetsa ja Kati Liigi (2014, lk 13) uuringule, kus leiti, et õpetajate töökoormus pole läbipõlemisega niivõrd seoses,

kuid koolidirektori juhtimisstiil mõjutab õpetajate läbipõlemist märgatavalt. Kaitseväes alluvad rühmaülemad vahetult kompaniiülemale, keda võib võrrelda koolidirektoriga. Oluline on, et kõik juhid looksid keskkonna, kus keegi ei tunneks ennast ebakindlalt.

Läbipõlemise ohvriks võib langeda igaüks ning noor ohvitser võib saada oma olukorrast teadlikuks alles siis, kui on juba liiga hilja. Ülemate loodud alluvate subjektiivne heaolu aitab oluliselt kaasa Kaitseväe reservarmee tugevdamisele. Tähtis on teada, mida tähendab läbipõlemine ja kuidas sellest hoiduda.

### **Kasutatud kirjandus**

- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98-107.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481.
- Folkens, C. H., & Sime, W. E. (1981). Physical fitness training and mental health. *American Psychologist*, 36(4), 373.
- Heidmets, M., & Liik, K. (2014). *School Principals' Leadership Style and Teachers' Subjective Well-being at School*. Tallinn: Tallinn University.
- Kaitseväe sisemäärustiku kinnitamine*, RT I 1998, 115, 1888.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (toim.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (lk 19-32). Taylor & Francis.
- Rossi, A. M., Perrewé, P. L., & Sauter, S. L. (2006). *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health*, 37-38.

# Ülema ehk juhi roll alluvate hoiakute kujundamisel ajateenistuse näitel

Remi Oper, KVA 24. MaVPK

Aastatega on välja kujunenud rahvalik arusaam, et kaitsevägi teeb poisist mehe. Arvatakse, et ajateenistus ise kujundab inimest ja muudab tema mõttemaailma. Paljuski peab see lause kindlasti paika, küll aga pole kaitsevägi see, kes kujundab inimese hoiakuid, vaid hoopis inimesed selle organisatsiooni sees. Kes kujundab ajateenijate hoiakuid? Kuidas seda tehakse ja kas hoiakute kujundamisel liigutakse praeguses Eesti kaitseväes õiges suunas?

Hoiakud ehk hinnangulised seisukohad kujunevad inimestel välja aja jooksul. Hoiakud muutuvad ajas ja neid mõjutab ümbritsev keskkond. Ajateenistuses on hoiakute kujunemisel tähtis roll juhil, olgu selleks siis rühmaülem, rühmavanem või instruktor. Juht suunab, õpetab ja tekitab huvi. Alexandra Munteanu (2016) sõnul peab juhil olema ametialane kompetentsus ja terav mõistus. Selleks, et juht suudaks hoiakuid kujundada, peab ta olema eeskuju, iidol ja mõnikord ka isafiguur (Meuwissen & Englund, 2016). Peab mõistma, et väga paljud teenistusse asunutest püüavad talitada samamoodi nagu juht. Võetakse n-ö šnitti ja hakatakse kasutama näiteks sarnaseid sõnu või võetakse omaks juhtimisstiil (Krishnan-Barman & Hamilton, 2019). Juhina tuleb selles olukorras olla ettevaatlik, kuna võivad tekkida valed hoiakud.

Selleks, et ajateenijate hoiakuid kujundada, tuleb juhil endal kõigepealt mõista ja edasi anda Eesti kaitseväe eetikat ja põhiväärtusi. Anda edasi midagi, mida ise ei mõista, on vale, kui mitte võimatu. Peale selle tuleb mõista, et juhina saab alluvate väärtushinnanguid ja hoiakuid suunata, aga mitte käskida. Igal inimesel kujunevad väärtushinnangud ja hoiakud välja isemoodi. Erinevus on juba selles, kes millal aru saab, miks ja mida ta teeb. On olukordi, kus ajateenistusse tulnud alluv ei taha midagi teha seetõttu, et ta ei mõista oma rolli vajalikkust. Juht on justkui abivahend, keda jäljendades kujunevad rühma enesehoiakud ja isiklikud väärtused. Sealjuures on oluline mõista, et inimeste silmis on lihtne mainet rikkuda, piisab ühest-kahest veast, olles valel ajal vales kohas. Näiteks olukorras, kus rühmaülem nõuab kõigilt oma alluvatelt, et nende saapad läigiksid, aga ise tuleb rivistusele hooldamata saabastega, jääb see alluvatele meelde ja juhisi ei nähta enam vajalikku eeskuju. Sõjakooli lõpetanud ohvitserid pidavat olema oma kursuseülema nägu (Urb, 2021). Samamoodi on ka ajateenijad oma juhi ja ülema peegeldus.

Hoiakute kujunemist on väga keeruline juhtida ning selle võimalikkust peetakse kohati lausa kaheldavaks (Urb, 2021). Juht peaks suutma seda tajuda õpetamise ja harjumuste kujundamise kaudu, näiteks igahommikune voodi ülestegemine. Kui juht või ülem ei käi alluvat pidevalt kontrollimas, aga voodi on laitmatult korras, siis on tekkinud kujundatud hoiak. Osa alluvate puhul tuleb see nendega isegi hiljem koju kaasa. Üheks positiivseks näitajaks alluvate hoiakute kujunemisel on iga aastaga suurenev tegevväelaste arv. Kaitseministeeriumi 2021. aasta aruanne näitas, et võrreldes 2020. aasta alguse ja 2020. aasta lõpuga on tegevväelaste arv suurenenud 147 võrra. See võib olla märk sellest, et hoiakute kujunemine on olnud positiivne ja Kaitsevägi on võitnud juurde populaarsust. Kas selle taga on ainult hoiakute ja väärtushinnangute kujunemine? Ütleksin, et mitte ainult. Küll aga usun, et see mängib suurt rolli.



Juht peab olema suunav ja kujundav ning jätma samal ajal ruumi enesearendamisele (Nettan, 2021). Tuleb mõista, et ülem ehk juht ei saa hoiakuid käskida, neid tuleb alluvatele edasi anda ning seda saab teha peamiselt eeskuju näidates. Ülemal ehk juhil on alluvate hoiakute kujundamisel tähtis roll ja tänasel päeval tundub, et ülemad on hakanud oma osatähtsust selles järjest rohkem teadvustama, ja sedakaudu on see saanud selgemaks ka alluvatele. Praegu tundub, et Eesti kaitsevägi on hoiakute kujundamisel õigel teel.

### **Kasutatud kirjandus**

- Kaitseministeerium (2018). *Aruanne kaitseväekohustuse täitmisest ja kaitseväeteenistuse korraldamisest 2018. aastal*.
- Krishnan-Barman, S., & Hamilton, A. F. D. C. (2019). Adults imitate to send a social signal. *Cognition*, 187, 150–155.
- Meuwissen, A. S., & Englund, M. M. (2016). Executive function in at-risk children: Importance of father-figure support and mother parenting. *Journal of applied developmental psychology*, 44, 72–80.
- Munteanu, A. (2016). *CEFME Students Conference 2016: Army Leadership. Introduction*.
- Nettan, P. (2021). Ülemate ja koolitajate roll juhi arengus. *EMA Occasional Papers*, 11, 65–68.
- Urb, T. (2021). Õppejõu roll Kaitseväe Akadeemia õppurite hoiakute kujundamisel. *EMA Occasional Papers*, 11, 13–15.



# TOKSILINE JUHTIMINE JA TEISED STIILID

## Juht ja alluv

Oliver Kala, KVA 9. MeVPK

Juhi ja alluva hea koostöö tagab organisatsiooni edu ja vastupidi – kui koostöö ei suju, võib see organisatsiooni käekäigule takistuseks saada. Koostöösuhtes on kandev roll juhil, kellel on kohustus rakendada alluvad tööle ja seeläbi täita ettevõtte eesmärgid. Juhi ja alluva koostöösuhte edukus oleneb juhi juhtimisoskusest. Juhid võivad olla motiveerivad ja eeskujulikud, aga ka õelad, omakasupüüdlilikud ning suisa türanlikud. Motiveeriv ning eeskuju andev käitumine on kahtlemata kasulik suhte mõlemale poolele, samal ajal kui õelus ja omakasupüüdlikkus võivad tuua kasu ainult juhile endale. Juhi ja alluva eduka koostöö mõju ettevõttele ei saa alahinnata ning seetõttu leian, juhi ja alluva koostöö teema on eriti aktuaalne Kaitseväes, kus paljuski valitseb jätkuvalt suhtumine stiilis „vait olla ja edasi teenida“.

„Juht peab olema eeskujuks!“ Seda lauset on Kaitseväes kuulnud ilmselt kõik ning Kaitseväe Akadeemias õppides sisendatakse meile kui tulevastele juhtidele just alluvatele eeskujuks olemise vajalikkust. Ka meie väljaõpe on korraldatud nii, et oskuste õpetamise kõrval vormitakse ühtlasi meie käitumist. Eeskujulikult käituva ülema alluvad on rohkem rahul (Deluga, 1991) ning see on otseselt seotud üleüldise töörahuloluga, mis tähendab, et hea eeskuju näitamine ei ole pelgalt hea tava. Muutusi efektiivselt juhtivad juhid suudavad saavutada üle ootuste häid tulemusi, ergutavad missioonitunde tärkamist ning soodustavad loovat mõtlemist (Hater & Bass, 1988). Seega, mida korrektsemalt, kohusetundlikumalt ja tarmukamalt töötab juht, seda rohkem innustuvad ka alluvad.

Lisaks edasiviivatele juhtidele on Kaitseväes veel väga palju erinevate harjumuste ja oskustega juhte, kes viljelevad ka erinevaid juhtimisstiile. Need erinevused ilmevad minu arvates väga hästi näiteks jaoulema ja rühmaülema tasandil. Pärast ebaõnnestunud rünnakut, kaitset või mõnd muud manöövrit julgustab edasiviiv juht oma meeskonda õppima vigadest ning toob esile, mida teine kord saaks teha paremini. Toksiline juht seevastu süüdistab alluvaid ebaõnnestumises ja ebakompetentsuses ning jätab sageli selgitamata, mida nurjunud manöövrist võiks kõrva taha panna ning kuidas saadud kogemust arengus kasutada. Toksiline juht kisub alla töötajate motivatsiooni, ei paku neile arenguvõimalusi ning pikas plaanis võib selline käitumine ajendada soovi töölt lahkuda. Einarsen jt (2007) on uurinud destruktivistset juhtimisstiili, mille alla kuuluvad nii türanlik kui ka toksiline juhtimisstiil, ning jõudnud järeldusele, et kuigi selline juhtimine ei ole alluvatele ei meeldiv, motiveeriv ega innustav, siis sellist juhtimisstiili viljelevate juhtide karjäärile võib see hoopis hoogu juurde anda.

Kuidas juhi ja alluva suhte dünaamika mõjutab organisatsiooni käekäiku? Võib väita, et head suhted juhi ja alluvate vahel mõjuvad organisatsioonile väga hästi nii pikas kui ka lühikeses perspektiivis. Samal ajal võib ka öelda, et toksiliste juhtide käe all on töötulemused halvemad nii pikas kui ka lühikeses perspektiivis. Tegelikult võib toksiline juht tuua organisatsioonile kiire edu, kuna ta on võimeline oma alluvaid ülekoormuseni tööle panema, kuid seda vaid lühikeseks ajaks, sest ülekoormus lõpeb enamasti alluvate läbipõlemise ning

rahulolu vähenemisega. Töötajate rahulolematuse kasv ja sagenenud läbipõlemine suurendavad omakorda tööjõu voolavust, nagu on tõestanud Chitra (2013) oma uurimuses.

Kokkuvõtvalt on organisatsiooni liikmete heaolu otseses seoses sellega, kuidas neid juhitakse. Õige juhtimisstiili valik mõjutab väga palju alluvate rahulolu, töö tulemuslikkust, motivatsiooni jpm. Lisaks juhtimisstiilile mõjutab alluvaid organisatsiooni edukus, mistõttu peaks olema väga oluline õiget juhtimisstiili viljelevate juhtide olemasolu ja viimast aitab kindlasti tagada juhtide koolitamine ja arendamine, et nad loobuksid destruktiivsetest juhtimisstiilidest.

### **Kasutatud kirjandus**

- Chitra, M. (2013). Role of leaders in employee retention – a pragmatic study with reference to private sector bank employees. *International Research Journal of Business and Management*, 6, 65–74.
- Deluga, R. J. (1991). The Relationship of Leader and Subordinate Influencing Activity in Naval Environments. *Military Psychology*, 3, 25–39.
- Einarsen, S. V., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.

## Teenindav eestvedamine kaitsejõudude kontekstis

Rasmus Kõrvas, KVA 24. MaVPK

Organisatsioon on olemuselt sotsiaalne keskkond, mille tähtsaim lüli on inimene, kelle tegevusest või tegevusetusest ja rahulolust sõltub kogu organisatsiooni käekäik (Lementa, 2020). Sellest tulenevalt on mitmete juhtimisteooriate keskmesse tõusnud inimene. Üheks selliseks teooriaks on teenindav eestvedamine (ingl *servant leadership*). Kaitsevägi on ülesandekeskne organisatsioon, kus kollektiivne vajadus kaalub üles indiviidi heaolu. Essee eesmärk on kirjeldada teenindava eestvedamise sobivust kaitsejõududes.

Teenindava eestvedamise kontseptsioon keskendub alluvatele. Teenindav juht seab alluvate heaolu kõrgemale isiklikust hüvest. Lisaks toetab teenindav juht alluvate arengut ja autonoomiat (Hale & Fields, 2007). Teenindava juhi vored on oskus kuulata, empaatiavõime, teadlikkus alluvate vajadustest ja ettenägelikkus (Northouse, 2016, lk 22--222); lisaks siiras soov toetada alluvaid raskuste ületamisel. Teenindava eestvedamise toel saavad alluvad realiseerida enda potentsiaali, mille kaudu kasvab nende sisemine motivatsioon ja nad täidavad parema meelega ja tõhusamalt neile määratud ülesannet (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014). Tänu sellele edeneb ka organisatsiooni suutlikkus, sest enesekindlad töötajad täidavad ülesandeid meelsasti.

Kaitseväge põhivara on inimesed, seega üksikisikute heaolule keskendudes saab toetada organisatsiooni head käekäiku. Mitmed uuringud on näidanud, et teenindava juhtimisstiili rakendamine organisatsioonis suurendab selle töötajate rahulolu (Jordan, 2014). Näiteks 2014. aastal USA mereväes tehtud uuring leidis tugeva seose tööga rahulolu ning teenindava juhtimisstiili vahel (Jordan, 2014). Eesti kaitseväge kontekstis on räägitud sellest, et tänapäeva töötaja vajab peale välise mõjurite, nagu töötasu, ka psühholoogiliste baasvajaduste, nagu töö väärtustamine ja autonoomsus, täitmist (Lementa, 2020). Minu hinnangul sobib teenindav juhtimisstiil kõige paremini just väiksemasse kollektiivi, näiteks allüksuse tegevälaste seas, ning veel kitsamalt alluva ja vahetu ülema vahelises suhtes. Kaitseväge 2018. aasta rahuloluuuringus anti kogukonnale tööl võrdlemisi kõrge hinnang, teisalt juhiti selles kategoorias tähelepanu ka kitsaskohtadele. Spetsiifiliste parandamist vajavate aspektidena nimetati isiklike arenguvõimaluste toetamist, tööle tagasiside andmist ja tehtud töö tunnustamist.

Militaarkeskond on traditsiooniliselt olnud kontrolliv ning ülesandekeskne. See tuleb vajadusest tegutseda tõhusalt sõjaolukorras. On öeldud, et täielikult inimeste vajadustele keskenduvat juhtimisstiili ei saa kaitsejõududes rakendada, kuna rühmaülem, kes annab oma alluvatele ülesande objekt vallutada ja vastane lähivõitluses hävitada, ei saa kuidagi tagada alluva maksimaalset heaolu (Gain, 2020). Lahingus tuleb teha raskeid otsuseid alluvate heaolu arvelt. Kui me rahuajal proovime maksimaalset tagada alluvate heaolu, võib tulemuseks olla üksus, kes ei ole valmis täitma ülesannet, mida temalt nõutakse. See aga ei tähenda, et Kaitseväge peaks „pehmetest“ juhtimisstiilidest mööda vaatama. Vastupidi, me peame rohkemgi keskenduma alluvate heaolule, kuna eluterve organisatsiooni mootoriks on motiveeritud ja rahulolevad liikmed. Küll aga sobivad sellised meetodid rohkem kasarmusse ja kontorisse, mitte maastikule.

Kaitseväe tähtsaim osis on inimressurss, seega peame me organisatsioonina keskenduma just meie inimeste heaolule. Selles on määrav roll juhtidel. Üks juhtimisstiil, mis on olnud tulemuslik alluvate heaolu tõstmisel, on teenindav juhtimine. Seda stiili iseloomustab eelkõige juhi siiras tahe teha kõik endast olenev, et tema alluvad tunneksid ennast organisatsioonis väärtustatuna ning nende heaolu töökeskkonnas oleks tagatud. Juht teeb tööd alluvate heaks. On tõestatud, et teenindav eestvedamine juhtimisteooriana on tõhus ning seda ka kaitsejõududes. Lisaks võib suuremal määral alluvate heaolule keskendumine lahendada ka Kaitseväes esinevaid probleeme, nagu tehtud töö vähene tunnustamine. Teisest küljest peame tõdema, et Kaitseväe eesmärk on valmistuda kriisiks ning juhid võivad leida ennast olukorras, kus ülesanne on tähtsam kui alluvate heaolu – seega peame me leidma tasakaalu alluvate heaolu ning ülesande vahel.

### **Kasutatud kirjandus**

- Gain, D. (2020). The Men or The Mission: Can An Army of Servants Become an Army of Servant Leaders? *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 89-109.
- Hale, J. R., & Fields, D. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Jordan, M. K. (2014). *Determining the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among U.S. Navy Personnel*. Prescott Valley: ProQuest LLC.
- Lementa, M. (2020). Teenindav eestvedamine enesemääramise teooria aspektist: töötajate motivatsioon ja autonoomia toetamise võimalused Kaitseväes. *EMA Occasional Papers*, 9, 80-86.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th Edition. SAGE Publications, Inc.

# Ülema eeskujju reservarmee kaitsetahte kujunemisel

Danvar Lendre, KVA 24. MaVPK

Kaitsevõime tagamisel on oluline roll kõikidel Eesti kodanikel, kellel on põhiseaduslik kohustus osaleda riigikaitstes. Selleks on kehtestatud kaitseväekohustus täisealistele meeskodanikele. Ülemal, kes õpetab ajateenijaid väljaõppe ajal reservarmeeks, peavad olema teatud eeskujulikud juhiomadused. Need on näiteks usaldus ja lugupidamine oma alluvate suhtes, inimlikkus ning inspireerimisvõime. Juht peab suutma luua ajateenijate tasemest sõltumata keskkonna, kus on võimalik kujundada tulevast reservarmeed. Samal ajal peab ülem suutma oskuste õpetamisel ka eeskujuks olla. Milline võiks olla ülema eeskujju roll, kes kujundab ajateenistuse vältel reservarmee kaitsetahtet?

Ülem peab suutma luua vastastikuse usalduse. Bligh' (2017) järgi on usaldus dünaamiline inimestevaheline side, mis saab aga hoopis teise tähenduse suhetes, mille poolteks on juht ja alluv, kelle rollid, staatus ning võimutase on erinev. Siinkohal pole erandiks ka ajateenistus, kus sarnane side kujuneb ajateenija ja ülema vahel. Et olla eeskujulik juht, on tähtis ajateenijate seisukohad ära kuulata ja nendega arvestada, sest see on üks usalduse tekkimise osa. Ajateenijat usaldamata ja teda pidevalt kontrollides saavutatakse väljaõppes pigem efekt, kus alluv kahtleb ülema usalduses ja toetuses. Dirks ja Skarlicki (2007) nendivad, et usalduse ja tööga rahulolu vahel on otsene seos, ning nimetavad eraldi ka organisatsioonile ja juhi otsustele pühendumist. Siinkohal saame väita, et ülem, kes näitab eeskujju ajateenijat usaldades, on lõpptulemusena suurendanud tulevase reservväelase kaitsetahtet, sest alluv saab aru, et ta on vajalik ning talle usaldatakse õpitud ülesande täitmine.

Ajateenija kohtab oma väljaõppe ajal ülemaid igal sammul. On ülemaid, kes leiavad, et alluvaid võiks tunnustada ja esile tõsta alati, kui selleks võimalus on, ning on ülemaid, kes panevad oma alluvad tööle peamiselt ähvarduste, hirmu ja sunni teel. *Army Doctrinal Publication 6-22* järgi õhnestab selline ülem alluvate tahtet ja initsiatiivi ning surub alla potentsiaali (2012, lk 3). Sõjaväe näitel on tegemist süsteemiga, kus allumatust karistatakse, mis omakorda tekitab olukorra, kus ajateenija võib pikemaks perioodiks negatiivse situatsiooni tõttu kahjustatud saada (Fosse *et al.*, 2019). Leitud on positiivne seos eeskujuks olemisega, kui ülem oma emotsioone mõistab, korrastab ja juhib (Koh & O'Higgins, 2018). Siinkohal võikski ülem olla inimlik ja lugupidav ning mõelda sõduri tehtud eksimustele. Emotsiooni ajal määratud kaalutlemata karistused kahandavad lugupidamist juhi vastu. Riigikaitse seisukohalt on ajateenistus kõige otsesem viis, kuidas suurendada kodanike kaitsetahtet eriti siis, kui sõdur läheb näiteks linnaloale ja räägib ajateenistusega seotud positiivsetest emotsioonidest.

Reservväelaste suurema pühendumuse saavutavad juhid inspireerivate tegevuste kaudu (Falbe & Yukl, 1992). Ülemana tuleks mõelda, millist mõju eelkõige soovitakse reservarmees saavutada. Kas soovitakse, et alluv võtab riigi kaitsmist pelgalt kohustusena? Näiteks pühendumusest ja vabast tahtest tegutsev inimene on valmis leidma aega ja tahtet ka raskena tunduva ülesande jaoks. Kui ülem märkab oma alluvat ja teda tunnustab, siis tekib alluvas tunne, et ta on vajalik. Inspireerivad ja alluvat toetavad tegevused hõlmavad nii seda, kuidas ülem mõjutab teisi, kui ka seda, kuidas ülem ise teistest mõjutatud on ning kuidas seda

teadlikult ära kasutada (Larsson *et al.*, 2017). Kui ülemana soovitakse kujundada oma alluvate kaitsetahet ja sel moel saavutada vabatahtlik pühendumine reservväelaste seas, siis on oluline ülematena areneda koos alluvatega ning väljaõppes kaasa lüüa. Inspiratsiooni ja tahet ergutab jõuliselt näiteks see, kui ülem osaleb koos ajateenijatega lõpurännakul.

Peamiselt puutub tulevane reservist väljaõppe ajal kokku tegevväelasest ülemaga, kes tegelikult on kogu riigikaitse visiitkaart. Ajateenistuse vältel õpetab ülem oma alluvaid ning ühtaegu kujundab oma eeskujuga tulevastes reservväelastes kaitsetahet. Kokkuvõtvalt võib öelda, et lisaks heale väljaõppele on oluline just ülema eeskuju. Usaldus, lugupidamine, inimlikkus ning julgustamine loovad alluvas positiivse emotsiooni. Lisaks jääb positiivselt kogetu meelde ja on alustalaks, et reservväelased sooviksid edaspidi tulla õppekogunemistele. Reservväelasel peab tekkima hoiak, et riik väärib kaitsmist ja temal on selles oluline roll täita. Seda hoiakut võibki nimetada kaitsetahteks. Selle hoiaku teke on reservarmee toimimise seisukohalt oluline (Pungar, 2014, lk 49).

### **Kasutatud kirjandus**

- Army Doctrinal Publication No. 6-22, Army Leadership.* (2012). Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. J. Marques, D. Satinder (toim.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (lk 21-42). Switzerland: Springer.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2007). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. R. M. Kramer, K. S. Cook (toim.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (lk 21-40). New York, NY: Russel Sage Foundation.
- Falbe, C., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722.
- Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology*, 30(1), 27-42.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *The Leadership Model: The Art of Matching Individual and Organizational Characteristics*. Lund: Studentlitteratur.
- Pungar, M. (2014). Ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamine. A. Saumets, & S. Allik (toim.), *KVÜÕA toimetised* (lk 46-74). Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus.



## Organisatsioonid toksiliste juhtide sünnikohana

Erik Määrsepp, KVA 24. MaVPK

Toksilise juhtimisstiili uuringutes rõhutatakse toksilisuse sümptomeid kirjeldades sageli indiviidi omadusi, mitte selle juhtimisstiili võimalikke mõjusid keskkonnale või kultuurile (Aubrey, 2012). Oma essees kirjeldan vähem uuritud mõjusid, mis loovad tingimused toksiliste juhtide tekkimisele organisatsioonis. Organisatsioon on inimeste grupp, kes püüdleb juhtide määratud eesmärkide täitmise poole. Organisatsiooni võib käsitada ka sotsiaalse süsteemina või juhtimisfunktsioonina, milles sisalduvad formaalsed inimsuhted ja koordineeritud tegevus (Surbhi, 2012). Toksilisel juhtimisstiilil on mitmemõõtmeline struktuur, mis oma siult viitab negatiivse juhi vaatepunktidele juhiomadustes, kaasa arvatud karismaatilised ja autoritaarsed omadused. Toksilised juhid võivad teha kahju organisatsioonile, alluvatele ja ühiskonnale, seda endale teadvustamata (Erdal & Budak, 2021). Toksilise juhtimisstiili mõju mõistmiseks organisatsioonis tuleb esialgu selgitada, kas toksilisus on inimese kaasasündinud omadus või pigem kujunenud keskkonna mõjul. Julgen väita, et pigem loob negatiivne keskkond tingimused maailmavaate ahenemisele, lisaks sellele individuaalsed omadused arenevad pidevalt keskkonna dikteeritud suunda.

Igas organisatsioonis areneb aja jooksul välja oma kultuur ja traditsioonid, mis määravad inimestevahelised suhted ja käitumisnormid (Schein, 1997). Kui keskkond kujundab traditsioone ja käitumisnorme, võib see ka dikteerida indiviidi arengusuuna, millega tuleb arvestada juhtide ja alluvate hindamisel. Kui organisatsiooni keskkond võimaldab juhil teha ebaeetilisi otsuseid, võib see süvendada juhi tahet alandada organisatsioonisiseseid väärtusi, ahistades ja väärkoheldes töötajaid (Erdal & Budak, 2021).

Uurides toksilise juhi kujunemise põhjuseid, ei piisa ainult individuaalsete omaduste ja organisatsiooni mõjude hindamisest, vaid tuleb ka arvestada alluva mõjuga toksilisele juhile. Tihti on juhtidel oma kõrgeast positsioonist lähtuv mõju alluvatele, mille efektiivsus sõltub alluva enda rollist (Chiu, 2000). Nõrgemal positsioonil olev alluv laseb oma juhil rohkem mõju avaldada, näiteks võttes rohkem ülesandeid kui oma ametikoht ette näeb või tehes ületunde tihedamini kui teised. Põhjuseks võib olla alluva soov näidata ennast aktiivse töötajana või kasutada juht ära alluva nõrgemat positsiooni.

Kuigi toksilise juhtimisstiili kohta on tehtud hulk uuringuid, tundub selle väljajuurimine organisatsioonidest lõputu võitlusena. Põhjuseks võib olla vale lähenemine probleemile või jääb puudu oskustest. Alluvad saavad oma keskkonda mõjutada ja paremaks muuta oma juhiga suhtes. Kui alluv toob esile muresid või pakub lahendusi probleemidele, tuleb juhil neid arvesse võtta ja anda oma hinnang. Toksiliste juhtide puhul võib juhtuda, et alluvapoolse suhtlusega ei arvestata, mille puhul tuleb kindlasti pöörduda personaliosakonna või kõrgema taseme juhi poole. Me oleme kõik inimesed ja igal inimesel on alati võimalus ennast ja teisi muuta ühiskonnale kasulikuks suhtlemise abil.

## **Kasutatud kirjandus**

- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Relationship*. U. S. Army War College: Carlisle Barracks, Pennsylvania. 38.0. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA560645>
- Surbhi, S. (2017). Organization. *Business Jargons*. <https://businessjargons.com/organization.html> (04.01.2022)
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(3), 139-155. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1144>
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture & Leadership*. Notes compiled by Ted Nellen. <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
- Chiu, M. M. (2000). Effects of Status on Solutions, Leadership, and Evaluations during Group Problem Solving. *Sociology of Education*, 73(3), 175-195. <https://doi.org/10.2307/2673215>



## Destruktiivsete juhtide mõju Kaitsevæele kui organisatsioonile

Kristian Päll, KVA 24. MaVPK

Juhtimisoskus pole miski, mis on kaasasündinud. Juhtimist on võimalik õppida ning igaüks võib juhiks saada. Ideaalses maailmas oleksid organisatsioonides juhi rollis koostöövalmis, kolleegidega arvestavad ning üksteist toetavad inimesed, kuid kus on head, seal on ka halba. Eksisteerib ka inimesi, kes ei soovi töötada organisatsiooni huvides ning on toksilised ja kahjulikud – need on destruktiivsed juhid. Selliseid juhte esineb ka Kaitsevæes ning neid tuleks märgata. Milline on destruktiivsete juhtide olemus ja kuidas nad mõjutavad Kaitsevæge kui organisatsiooni?

Destruktiivset, teisisõnu toksilist juhtimist on defineeritud mitmeti. Mõned teadlased on uurinud seda kui protsessi. See võib tähendada altvedamist, manipuleerimist, alandamist ja palju muud. Selline juhtimine võib olla ka tagajärg. Kui kõrgem juht kohtleb enda alluvat toksiliselt, siis võib talle jääda mulje, et see on normaalne, ning ta hakkab samamoodi kohtlema ka enda alluvaid. Destruktiivsus ei ole alati suunatud alluvate või organisatsiooni pihta. Juht võib olla destruktiivne ka iseenda suhtes. Taolised juhid ei arvesta sellega, et selline juhtimine võib kaasa tuua noomitusi, karistusi või isegi ametikohalt vabastamise (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Destruktiivsel juhtimisel on mitu tahku ning sellel on mitu definitsiooni. Selleks, et taolist juhtimist tuvastada, tuleb need definitsioonid endale selgeks teha.

Kaitsevæe personalistrateegias on kirjas: „Kaitsevægi hoolib oma teenistujatest ja panustab aktiivselt nende rahulolu hoidmisele ja tõstmisele” (*Kaitsevæe personalistrateegia 2020–2026*, 2020). Isegi kui Kaitsevægi tervikuna üritab teenistujate heaolu hoida, võib mõni toksiline juht selle enda alluvate jaoks ikkagi ära rikkuda. Teenistujatel võivad tekkida negatiivsed emotsioonid ülema suhtes ning nad võivad ametist lahkuda. Sellise juhtimise tagajärjeks võivad olla ka pidevast stressist tekkivad tervisehäired, nagu magamatus, depressioon, keskendumishäired ning hirm järgmiste ülemuste ees (Schyns & Schilling, 2013). Kui alluv töölt veel ei lahku, mõjutab see kindlasti tema töö efektiivsust. Negatiivsed emotsioonid ja mõtted kanduvad suure tõenäosusega üle ka eraellu ning võivad tekitada muid probleeme (Featherston, 2012). Olen Kaitsevæes destruktiivseid juhte kohanud ja näinud, kuidas selline juhtimine mõjub sõdurile. See vähendab sõduris motivatsiooni ja võib inimese vaimse tervise rivist välja viia. Destruktiivne juhtimine lõhub organisatsiooni ning alluvate tahet seal töötamist jätkata.

Selleks, et organisatsioonis säiliks positiivsed suhted töötajate vahel, on võimalik toksilise juhtimisstiili kujunemist ära hoida. Ülemad saavad nii endale kui ka alluvatele selgeks teha, millised on destruktiivse juhi omadused ning korraldada asutuses regulaarseid rahulolu-uuringuid. Samuti saaks teha 360-kraadist tagasisidestamist, kus juhid ja alluvad toovad esile teineteise head ja vead (Featherston, 2012). See aitaks võimalikult varakult märgata toksilisi juhte ning nende kujunemist. Ka psühholoogid saavad käia vahel töötajatega rääkimas. Turvalises keskkonnas südame puhtaks rääkimine võib stressi leevendada ning vajadusel osutatakse töötajale professionaalset abi (Kirk & Brown, 2003). Kui asutused tahaksid, oleks võimalik destruktiivsete juhtide arenemist peatada.

Destruktiivseid juhte eksisteerib ja neid tekib aeg-ajalt juurde. Selliste ülemate kujunemist on võimalik peatada – selleks peaksid organisatsioonid ise vaeva nägema ning enda töötajaid informeerima. Kui alluvad saaksid regulaarselt enda muredest kellelegi rääkida, tunneksid nad end kindlasti vabamalt ja paremini ning organisatsioonis säiliks motivatsioon ja efektiivne töötamine.

### **Kasutatud kirjandus**

- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2002). Destructive leadership: A Behavioural Model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216. [https://www.researchgate.net/publication/281040811\\_Destructive\\_leadership\\_A\\_behavioural\\_model](https://www.researchgate.net/publication/281040811_Destructive_leadership_A_behavioural_model)
- Featherston, M. (2012). *Effective Processes For Dealing With Destructive Managers*. 7-9. [https://sophia.stkate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maol\\_theses](https://sophia.stkate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maol_theses)
- Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian Psychologist*, 38(2), 138-143. [researchgate.net/publication/247505644\\_Employee\\_assistance\\_programs\\_A\\_review\\_of\\_the\\_management\\_of\\_stress\\_and\\_wellbeing\\_through\\_workplace\\_counselling\\_and\\_consulting](https://www.researchgate.net/publication/247505644_Employee_assistance_programs_A_review_of_the_management_of_stress_and_wellbeing_through_workplace_counselling_and_consulting)
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872jah>,

## Toksilise juhtimisstiili mõju alluvatele

Franco Susi, KVA 9. MeVPK

Iga organisatsiooni, olgu see tsiviil- või militaarorganisatsioon, nurgakiviks on efektiivne juhtimine. See on teada nii organisatsioonile kui ka organisatsioonis töötavatele inimestele, kuid ikka leidub juhte, kes oma juhtimisstiililt on destruktiivsed nii oma alluvate kui ka kogu organisatsiooni suhtes. Toksilised juhid on isikud, kes oma destruktiivse juhtimisstiili ning isikuomaduste koosmõjus suudavad jäävalt negatiivselt mõjutada enda alluvate perekondi, organisatsiooni ja kogukondi (Lipman-Blumen, 2010). Kuidas mõjutavad toksilised juhid oma alluvaid?

Toksilisel juhtimisstiilil on destruktiivne ehk hävitav efekt, mis teeb suuresti liiga oma organisatsioonile ning selle töötajatele. Võib juhtuda, et juht ei ole ise kursis enda negatiivse mõjuga teistele, destruktiivne juht võib olla isik, kes on lihtsalt ebapädev, ebaproduktiivne või mitteteadlik faktist, et tal puuduvad organisatsiooni juhtimiseks vajalikud eeldused. Samuti võib ka leida juhte, kes on valmis teiste kannatuste arvelt üles ehitama omaenda karjääri, võtmata arvesse, mis sellega kaasneb (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Olgu selleks psühholoogiline või füüsiline kius, annab see neile hoogu juurde ning nad naudingud enda jõutunnetust ning teadmist, et teised kannatavad selle pärast (Williams, 2005).

Toksilise juhi mõju alluvatele on negatiivne nii psühholoogiliselt kui ka füüsiliselt. On ilmnenud, et isegi alluvate pereelu kannatab toksilise juhi tõttu (Schyns & Hansbrough, 2010, lk 74). Paljudel juhtudel, kui esitada destruktiivsele juhile tõendeid, et tema on teinud vea, siis saab ta kurjaks ning süüdistab alluvaid (Tran, Tian, & Sankoh, 2013). Militaarkontekstis, kus hetkevisioon efektiivseks sõjapidamiseks on ülesandekeskne juhtimine, ei ole destruktiivne juhtimine jätkusuutlik. Ülesandekeskse juhtimisstiili üks põhiaspekte on usaldus juhi ja alluva vahel, mida ei eksisteeri, kui ülemus ei suhtu alluvasse lugupidavalt. Seetõttu on tähtis, et Kaitseväes õpetatavad juhid teaksid, mis on destruktiivne juhtimine ning kuidas seda ära tunda.

Destruktiivse juhtimise puhul, sarnaselt vähiga, on parim leevendus ennetus. See vajab varajast avastamist ja sekkumist. Selleks peavad organisatsiooni kõrgeimad juhid olema probleemiga kursis ning astuma samme, et selle tekkimist ära hoida ning avastada. Samuti peaksid olema destruktiivsetest juhiomadustest teadlikud värbajad, kes saaksid teatud omadused varakult intervjuude käigus avastada. Sarnaselt Ameerika Ühendriikide Armees 360-kraadise tagasisidevormiga on võimalik alluvatelt küsida ülemuste kohta anonüümset tagasisidet. See võimaldab alluvatel ausalt vastata, kartmata ülemate poolt järgnevat kiusu. Tihtipeale võib alluvatele paista, et halbade juhtidega ei tehta midagi, vaid nad liiguvad ainult karjääriredele edasi (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). Organisatsiooni kõrgem juhtkond peab vajadusel midagi ette võtma ning destruktiivse isikuga töölepingu lõpetama, et parandada alluvate suhtumist.

Igas organisatsioonis kohtab destruktiivseid juhte, on nad ise sellest teadlikud või mitte. Sellel võib olla organisatsioonile väga laastav mõju ning seda peab jälgima kõrgem juhtkond. Võttes kasutusele erinevaid tagasisidevorme, koolitades värbajaid või juhte, on selle probleemi

väljajuurimine organisatsiooni tulevikuks tähtis. Alluvatele peab selgeks tegema, et nende eest hoolitsetakse ning toksiline käitumine ei ole organisatsioonis lubatud, seda eirates kannatab töötajate produktiivsus ning töötahe.

### **Kasutatud kirjandus**

- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–275.
- Lipman-Blumen, J. (2010, 01). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. [https://www.researchgate.net/publication/304681280\\_Toxic\\_Leadership\\_A\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/304681280_Toxic_Leadership_A_Conceptual_Framework)
- Schyns, B., & Hansbrough, T. (toim.). (2010). *When Leadership Goes Wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. IAP.
- Tran, Q., Tian, Y., & Sankoh, F. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7), 595–600.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U. S. Army*. U. S. Army War College: Carlisle Barracks, Pennsylvania.

# Teenindav juht kui organisatsiooni heaolu garantii

Nikita Vuhk Vuht, KVA 11. ÕVPK

Juhikeskse eestvedamise ajastu on ammu möödas. Tänapäeval katsetatakse organisatsioonides mitut juhtimisstiili, lootes teada saada, milline neist on kõige tõhusam ja sobivam. Üle maailma tunnustust leidnud teenindava juhtimise teooria (ingl *servant leadership theory*) põhineb alluvate põhiliste psühholoogiliste vajaduste – kuuluvusvajadus, eneseteostus ja turvatunne – väärtustamisel. Selle teooria järgi on ülem rohkem dispetšer kui piloot (van Dierendonck, 2010). (Lennu)juhi ülesanne on varustada alluvad (piloodid) vajaliku informatsiooniga, saada kindlad eesmärgid ja juhtida alluvaid õiges suunas ehk organisatsiooni eesmärgi poole. Teenindava juhtimise teorias on juhi roll teenida alluvaid ja võimaldada neil täita etteantud ülesandeid. Essee eesmärk on arutleda, kuidas teenindav juht saab rahuldada alluvate psühholoogilisi vajadusi ja sedakaudu tagada alluvate suurem efektiivsus ülesannete täitmisel.

Northouse (2013) leiab, et teenindav juht keskendub eelkõige kuuluvustunde loomisele. Kuuluvustunne võimaldab organisatsiooni liikmetel samastuda esmatasandil enda kaaslastega, aga laiemas plaanis organisatsiooni enda eesmärgiga. Teenindav juht loob kogukonna, kus alluvad saavad tunda end turvaliselt ja tajuda, et nad kuuluvad sinna. Teenindava juhi siht võiks olla inspireerida enda alluvaid püüdlema ühise eesmärgi poole koos terve meeskonnaga. Meeskond peaks toimima nagu üks organ, piltlikult öeldes – hingama samas rütmis. Van Dierendock leiab, et teenindav juht loob usaldustunnet ja austust, mis omakorda paneb aluse kuuluvustunde kujunemisele. Kuuluvustunne aitab saavutada stabiilsust, efektiivsust ja lisaks töötajate rahulolu tööga (van Dierendock, 2010).

Lisaks kuuluvusvajadusele loob teenindav juht võimalusi eneseteostuseks. Teenindav juht keskendub pigem oma alluvate vajadustele kui individuaalsele eneseteostusele. Teenindav juht keskendub sellele, et tema alluvad areneksid ja kasvaksid professionaalses plaanis (Greenleaf, 1970). Greenleafi järgi panustab teenindav juht enda alluvate arengusse ja selle kaudu väärtustab nende psühholoogilist vajadust eneseteostusele. Greenleafi teooriat kinnitab Berry (2015) uuring, milles hinnati Ameerika Ühendriikide õhuväe kadettide motivatsiooni õppetöös ja õppeprojektides osalemisel. Õppejõud, kes järgisid teenindava juhtimise põhimõtteid, suurendasid enda õppurite motivatsiooni, parandasid õpitulemusi ning suutsid luua kadettidega usaldussuhte (Berry, 2015).

Kolmas psühholoogiline vajadus, mida teenindav juht väärtustab, on alluvate turvatunne. Gillath, Karantzas ja Fraley (2016) kirjutavad, et kriisiolukorras on töötajate turvatunne just see, mis aitab tööl jätkuda. Üheks põhjuseks on teenindava juhi alluvate suurem empaatiavõime. Farmer (2009) kinnitab seda argumenti oma uuringus, mille pealkiri on „Servant leadership attributes in senior military officers”. Farmer võrdsustab sõdurite turvatunnet nende valmisolekuga ülesannete täitmiseks. Põhjuseks on teenindava juhi positiivne mõju sõduri vaimsele tervisele, mis aitab tal keskenduda oma ametikoha ülesannetele.

Teenindava juhtimisteooria suurim eelis on see, et see väärtustab nii organisatsiooni eesmärke kui ka iga organisatsiooni liikme individuaalseid vajadusi. Järeldusena tõden, et teenindaval juhtimisteorial on suur potentsiaal lähitulevikus üha enam populaarsemaks muutuda. Essees nimetatud uuringud tõestavad teooria efektiivsust.

## Kasutatud kirjandus

- Berry, T. R. (2015). Servant-leadership as an Institutionalized Model in Air Force Education. *Journal of Education and Human Development, 4*(2), 123–128. <https://doi.org/10.15640/jehd.v4n2a14>
- Dierendonck, D. van (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Farmer, S. W. (2009). *Servant leadership attributes in senior military officers: A quantitative study examining demographic factors*. Doctoral Dissertation. Northcentral University, 5–47.
- Gillath, O., Karantzas, G. C., & Fraley, C. R. (2016). What is the attachment behavioral system? And, how is it linked to other behavioral systems? *Adult Attachment. A Concise Introduction to Theory and Research, 169–192*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-420020-3.00008-6>
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Greenleaf Centre for Servant Leadership, 147–156.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. SAGE, 348–364.

# MEESKONNATÖÖ JA ÜLESANDEKESKNE JUHTIMINE

## Usaldus on kahesuunaline tee, aga ülem peab tee sillutama

Adele Alavere, KVA 24. MaVPK

Ülesandekeskse juhtimise mudeli üks osa on vastastikune usaldus (Möts, 2010, lk 68). Ilma selleta ei ole võimalik mudeli teisi osi – ülema kavatsus, alluvate initsiatiiv, ülesandekesksete käsud ning ressursside vastavus – efektiivselt rakendada. A. Ermus (2016) on öelnud, et ülesandekeskse juhtimise põhimõtted tuleb omaks võtta Kaitseväe juhtimiskultuuris ja neid peab iga päev juhtimises rakendama. Mudeli teisi osi on võimalik rakendada juhendite ja eeskirjade vastuvõtmisega, aga usaldust ei saa käskida. Usalduse võitmiseks peavad mõlemad, nii ülem kui alluv, ise vaeva nägema ja panustama. Suurem koorem lasub siinkohal muidugi ülema õlul, sest tema vastutab, et ülesandekeskne juhtimine toimiks.

Seega, üks suund on ülema usaldus alluva vastu. Suur roll on selles muidugi alluval – kas ta on ennast näidanud usaldusväärseks, kuidas ta täidab talle antud ülesandeid. Ülem ei saa pimesi oma alluvaid usaldada. Kuid siinkohal tekib ülema jaoks paradoksaalne olukord. Nimelt on ilmnenud, et kui ülem näitab alluva suhtes üles usaldust, on alluv rohkem motiveeritud täitma talle antud ülesandeid (Marszałek, 2021). Ülem peab selleks, et alluvat motiveerida, teda usaldama, kuigi alluv ei ole veel kuidagi enda usaldusväärset tõestanud, ja alluv ei saa ka ise ennast hästi näidata, kui ülem ei lase tal ülesandeid täita. Lisaks, kui alluvad tunnevad, et ülem neid usaldab, on nad valmis võtma lisakohustusi ja täitma ülesandeid, mis muidu pole nende teha (Deluga, 1995). Siin ütleb teenistuskogemus, et kui ülem on alluva suhtes üles näidanud usaldust, on alluval soov ka edaspidi hästi silma paista – ja üheks selliseks võimaluseks ongi vabatahtlikult ülesannete täitmine.

Selle tee teine suund on alluva usaldus ülema vastu. Kuigi ülem ei saa käskida alluvat ennast usaldada, on tal siiski palju võimalusi, kuidas olla usaldusväärne. Gillespie ja Mann (2004) toovad välja, et usaldusväärne juht konsulteerib otsuste tegemisel alluvatega, loob ühise visiooni ja väärtused. Esimene nendest võib olla Kaitseväe kontekstis keeruline, kuid sellegipoolest saab ülem anda infot otsustusprotsessi kohta ja hoida alluvaid kursis neid puudutavaga. Ühise visiooni ja väärtuste loomine on samas Kaitseväes väga kerge, tuleb ainult vaadata põhiväärtuste – näiteks ausus ja koostöövalmidus – poole. Siinkohal peab ülem jälgima, et ta ka ise käituks vastavalt oma sõnadele ja tema tegevus oleks järjepidev. Ajateenijana usaldasin ka ise rohkem neid ülemaid, kes reageerisid ühtmoodi kõigi rikkumistele ja saavutustele – see tekitas kindlustunde, et ka minu tegudele võib oodata samasuguseid tagajärgi.

Ülesandekeskse juhtimise mudeli üks osa on initsiatiiv. Alluv, kes usaldab oma ülemaid, haarab suurema tõenäosusega initsiatiivi (Tan & Tan, 2000). See on oluline just olukordades, kus alluval ei ole võimalik küsida juhiseid. Ajateenijana olid sellised situatsioonid küll keerulised, kuid alati oli kuklas teadmine, et ülem ei annaks meile võimatuid ülesandeid ja seega leidsime ka lahenduse. Lisaks arusaam, et mulle on usaldatud see ülesanne, et viia täide suuremat plaani, motiveeris otsima võimalusi ülesande täitmiseks. Usaldusliku keskkonna loomise boonuseks on ka see, et sellisel juhul jäävad töötajad suurema tõenäosusega orga-



nisatsiooni pikemaks ajaks (Kemell, 2015). Kaitseväes tähendab see, et suureneb ajateenijate osakaal, kes soovivad jääda tegevteenistusse.

Vastastikune usaldus on sõjaväelise juhtimise üks nurgakividest. Iga ülema ülesanne on seda usaldust oma üksuses kultiveerida. Selleks, et olla ise usaldusväärne, peab ülem olema oma otsustes ja tegevuses avatud ning järjepidev. Ülemal võib olla raske alluvaid usaldada, kuid kui alluvad tunnevad, et neid usaldatakse, on nad motiveeritumad ja initsiatiivikamad, mis on Kaitseväe ülesannete täitmiseks ülioluline.

### **Kasutatud kirjandus**

- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology* 7(1), 1–16. DOI: 10.1207/s15327876mp0701\_1
- Ermus, A. (2016). Ülesandekeskne juhtimine – kas juhtimisstiil või midagi enamat? *Sõjateadlane* 3, 12–38.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology* 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Kemell, K. (2015). *Job Satisfaction and Organizational Trust as Antecedents of Organizational Commitment in Finnish and Estonian SMEs*. Master's Thesis. Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Marszałek, M. (2021). Trust in leadership. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces* 53(3), 546–554. DOI: 10.5604/01.3001.0015.3408
- Mõts, E. (2010). *Eesti kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused*. KVÜÕA. [https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2011/01/maav2e-taktikaline-lahingutegevus\\_2010.pdf](https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2011/01/maav2e-taktikaline-lahingutegevus_2010.pdf)
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(2), 241–260. [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/2678](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2678)



## Juhi ja alluva tähtsus meeskonnatöös

Marta Aren, KVA 24. MaVPK

Eesti kaitseväge üks põhiväärtus on koostöövalmidus. Kaitseväge eetikakoodeksi järgi on koostöövalmidus „positiivne hoiak ja valmisolek koos tegutsemiseks ühise eesmärgi nimel“ (*Kaitseväge eetikakoodeks*, 2018). Meeskondlik juhtimisviis rajaneb paindlikkusel, vahelduvatel rollidel ning ülesannete jaotusel. Meeskonnas peab olema vastastikune usaldus ja keskendumine ülesandele, mille täitmisel arvestatakse teiste inimeste arvamusega ning ollakse orienteeritud tulemusele. Meeskonnatöö mudelid sisaldavad teavet, mis on seotud meeskonnaliikmete rollide ja kohustustega, rollide vastastikuse sõltuvusega, meeskonnaliikmete omavahelise suhtluse muustritega (sh infovoog ja suhtluskanalid), teabeallikatega ning iga meeskonnaliikme teadmiste, oskuste ja võimetega (Boies & Howell, 2009). Kuidas juht ja alluv saavad tagada meeskonnatöö? Kui tähtis on meeskonnatöö Kaitseväes?

Eesti kaitseväes õpitakse esmatasandi juhtimist ajateenistuses, mis kestab 8-11 kuud, mille järel on soovi korral võimalus asuda õppima Kaitseväge Akadeemiasse, kus kolme aasta jooksul omandatakse kõrgharidus (Meerits & Kivipõld, 2020). Pärast Kaitseväge Akadeemia lõpetamist suundutakse üksusesse, kus tuleb rühmaülemana hakata juhtima rühma. Juhtimine on protsess, mille käigus mõjutatakse teisi mõistma ja nõustuma, mida ja kuidas tuleb teha, ning protsess, mis hõlbustab individuaalseid ja kollektiivseid jõupingutusi ühiste eesmärkide saavutamiseks. Eestvedaja ehk juht on keegi, kes näeb meeskonna andeid ja vastavalt sellele delegerib töid, loob usaldusliku õhkkonna ning hoiab üleval üksuse moraali (Yukl 2013, lk 7). Juhi tähtsaks omaduseks on selge väljendusoskus – ülesande olulisuse ja ülesande täpne sõnastamine.

Alluvate roll Kaitseväes on täita neile püstitatud ülesandeid. Sõdurid on osa rühmast ning nad sõltuvad üksteisest. Kaitseväes tuleb seada teiste huvid enda omadest kõrgemale. Aidata tuleb ka endast nõrgemaid, sest rühm on nii tugev kui selle nõrgim lüli. Meeskonnatöö puhul on vajalik lahti mõtestada iga indiviidi osatähtsus. Meeskonnas võivad juhi ja alluva otsused olla elu või surma küsimus. Näiteks miinipildujameeskonnas, kuhu kuuluvad meeskonnaülem, sihtur, abisihtur ja miinikandja, on meeskonnatöö oluline. Igal meeskonnaliikmel on küll oma kindlad ülesanded, kuid toimiva meeskonnana ollakse kiiresti lahinguväljal. Meeskonnatöö puudumisel jääks järele relv, millest lahinguväljal üksinda abi pole (*Kaitseväge eetikakoodeks*, 2018).

Kaitsevägi on kollektivistlik organisatsioon, mille peaesmärk on lahendada ühtseid probleeme. „Ühiste eesmärkide täitmisel peaksid kollektivistid andma paremaid tulemusi kollektiivsetes ülesannetes“ (Wagner *et al.*, 2011, lk 947). Toon näiteks rühmarünnaku, milles osalevad rühmaülem, jaoülemad ning jaoliikmed (alustades laskurist ja lõpetades kuulipilduja meeskonnaga). Kõigil rühmaliikmetel on oma ülesanne, kuid ühine eesmärk – edukas rünnak. Edu saavutamiseks ja hoidmiseks organisatsioonis soovitatakse lähenemisviisiks tõhusat meeskonnatööd (Conti & Kleiner, 1997). Nõustun selle väitega, kuna edukaks organisatsiooniks on vaja edukat kollektiivi. NATO doktriinides ja William Lindi „Manööversõjapidamise käsiraamatus“ on kirjas juhtimisühtsuse (ingl *unity of command*) põhimõte: „sõjaväeliste ope-

ratsioonide maksimaalse koostöise efekti saavutamine sõltub koostööst ja koordineeritusest. Sõjalised jõud saavutavad selle ühtse juhtimise abil, mis tagab planeerimiseks ja operatsioonideks vajaliku sidususe“. Oluline on siinkohal arusaam, et üksus ei toimi ilma juhita ja juht ei toimi ilma üksuseta. Kiired otsused ning meeskonnatöö tagavad sõjapidamises võidu. Kiireid otsuseid aitab tagada VOOT-tsükkel (ingl *OODA loop*), mis koosneb neljast tegevusest: vaatlus - orienteeru - otsusta - tegutse (Lind, 2014). VOOT-tsükkel aitab juhil ja tema meeskonnal ühtse eesmärgi poole püüelda ning mitte kaotada meeskonnatööd. Juhi ja alluvate koostöö on sujuv juhul, kui kogu meeskond annab endast sada protsenti.

Usun, et meeskonnatöö on Kaitseväes tähtis. Kaitseväes on juhid, kelle ülesanne on hõlbustada nii individuaalseid kui ka kollektiivseid jõupingutusi ühiste eesmärkide täitmisel. Alluvate põhiülesanne on järgneda enda juhile ning temaga koostöös leida lahendusi määratud ülesannetele. Kaitseväes on üheks peamiseks edu võtmeks meeskonnatöö. Ühiste eesmärkide saavutamiseks ei piisa ühest indiviidist, panuse peab andma kogu grupp.

### Kasutatud kirjandus

- Boies, K., & Howell, J. M. (2009). Leading military teams to think and feel: Exploring the relations between leadership, soldiers' cognitive and affective processes, and team effectiveness. *Military Psychology, 21*(2), 216–232.
- Conti, B., & Kleiner, B. H. (1997). How to increase teamwork in organizations. *Training for Quality, 5*(1) 26–29.
- Kaitseväe eetikakoodeks* (2018). Kaitseväe juhataja käskkiri nr 85. Tallinn: Kaitseväe Peastaap
- Lind, W. S. (2014). *Manööversõjapidamise käsiraamat*. Tartu: Aburgus.
- Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 953–970.
- Toomse, R. (2014). Kaitseväe uus juhtimisstruktuur ja selle jätkusuutlikkus. *KVÜÕA toimetised, 19*, 183–219.
- Wagner III, J. A., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Hollenbeck, J. R. (2012). Individualism–collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior, 33*(7), 946–963.
- Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*. 8th Edition. Harlow: Pearson

## Hoiakute ja väärtuste kujundamine ajateenijates

Erik Kalda, KVA 24. MaVPK

Hoiakud on oma olemuselt hinnangud, mida inimesed annavad teiste inimeste, organisatsiooni või teatavate asjade kohta (Petty & Briñol, 2010). Sellest tulenevalt on hoiakute kujundamine ajateenijates nende ajateenistuse käigus olulisemaid alustalasid, et nad reservväelastena oleksid jätkuvalt huvitatud riigikaitsest ja võtaksid osa reservõppekogunemistest (Pungar, 2014). Väärtuste kujundamine eeldab ülematelt paindlikku juhtimist, kus lisaks mitmekülgsel väljaõppele on olulised ka moraalsed komponendid, nagu motivatsioon ja ühtekuuluvustunne. Lisaks peame arvestama venekeelsete teenistujatega, kelle hoiakute ja väärtuste kujundamisel mängivad rolli veel mõningad aspektid.

Hoiakute kujundamisest rääkides ei saa üle ega ümber ülesandekesksest juhtimisest, mis on Kaitseväe uue juhtimiskontseptsiooni põhimõte (Ermus, 2016). See eeldab, et alluvad saavad väga hästi aru ülema kavatsusest, neile luuakse arusaam laiemast pildist ja tegevuse vajalikkusest tervikuna. Selline protsess saab toimuda ainult tänu usaldusele ülema ja alluva vahel (Storr, 2007). Usaldades ajateenijatele ülesande, saadame me ühtlasi signaali, et nende otsused ja sellega kaasnev vastutus ülesande lahendamise eest on terve Kaitseväe jaoks tähtis. Sedakaudu tõstame nende moraali, sest nad tunnetavad vahetult enda olulisust organisatsioonis ja annavad endast maksimumi tulemuse saavutamiseks. Meeldiv on näha, et järjest enam hinnatakse inimesi selle järgi, kuidas nad oma ametikohal hakkama saavad. Hea autojuht on sama tähtis kui jao- või rühmaülem ning ta peab saama selle eest tunnustatud, sest see näitab ka kõigile teistele, et ei ole vahet, mis ametikohal sa teenid, vaid tähtis on, kui pühendunud sa sel alal oled ja kuidas Kaitsevägi sind selle eest tänab.

Kaitsevägi taotleb moraalse komponendi järjest suuremat osatähtsust ajateenistuses. Kui suudame välja selgitada ajateenijate jaoks olulised tegurid, oskame ajateenistuse muuta atraktiivsemaks ning noorte meelestatuse selle suhtes positiivsemaks (Weber, 2014). Lisaks tihedale väljaõppele klassis ja maastikul on Kaitsevägi loonud erinevad hüved ja võimalused parandada ajateenijate eluolu väljaõppevälisel ajal. Näiteks igapäevaste linnalubade süsteem, mis loodi selleks, et vähendada nn mõttetut passimist (Kalme, 2019). Selline võimalus peale väljaõpet annab ajateenijatele aja puhata intensiivsest väljaõppesest endale mugavamas keskkonnas või tegeleda eraeluprobleemide lahendamisega, mis varem oli raskendatud. Selle tulemusel vähendame ajateenijates tekkivat stressi ja Kaitseväega seotud vastuolulisi tundeid ning nad on meelsamini nõus järgmisel päeval väljaõppesse asuma ja efektiivselt teadmisi omandama. Lisaks korraldatakse igal aastal rahulolu-uuringuid ning küsitakse tagasisidet ülemate kohta, mis näitab ajateenijatele, et nende heaolust hoolitakse.

Vene kodukeelega ajateenijate hoiakute ja väärtuste kujundamiseks tuleb kasutada teistsuguseid võtteid, kuna suurimaks probleemiks on just puudulik eesti keele oskus ja erinev suhtumine nende etnilise päritolu tõttu (Hein, 2020). Kaitseväe lahendus muuta eesti keele õpe kohustuslikuks on väga õige samm ka venekeelsete ajateenijate arvates (Väino, 2019). Veelgi enam suurendaks venekeelsete ajateenijate motivatsiooni, kui põhilised õppematerjalid oleks tõlgitud vene ja inglise keelde (Hein, 2020). Tänapäeva ühiskonnas on järjest suurem võim

sotsiaalmeedial ning selle sõjaline kasutamine laialt levinud nähtus (Crilley, 2016). 2010. aastal tehtud uuringus selgus, et 53% venekeelsetest ajateenijatest jälgib pidevalt Venemaa tele- ja sotsiaalmeediakanaleid (Kaitseressursside amet, 2010, lk 12). Venemaa kasutab erinevaid meediakanaleid, et luua valearusaama Kaitseväest ja seeläbi tekitada eelarvamusi venekeelsetes ajateenijates (Pernik, 2018). Leian, et siinkohal on kõigi Kaitseväega seotud inimeste kohus lükata valearusaamad ümber ja näidata, et ka venekeelsed ajateenijad on meie riigikaitse vajalikul kohal.

Maailm muutub ja muutustega tuleb kaasas käia ka Kaitsevael. Järjest liberaalsemaks muutuv ühiskond nõuab ülematelt rohkem alluvate arvamuse kuulamist ja sellega arvestamist. Kaitsevael on vaja teotahtelisi ajateenijaid ning seetõttu tuleb näidata usaldust nende vastu, lasta neil teha otsuseid ja julgustada mitte kartma eksida rahuajal. Võimalikult palju tuleb kaotada rahvustevahelisi barjääre, mis takistavad üksustel ühtse rusikana toimimast. Olen kindel, et neid põhimõtteid järgides suudame koolitada patriootlikult meelestatud reservväelased.

### Kasutatud kirjandus

- Crilley, R. (2016). Like and share forces. Making sense of military social media sites. L. J Shepherd & C. Hamilton (toim.), *Understanding Popular Culture and World Politics in Digital Age*. London: Routledge.
- Ermus, A. (2016). Ülesandekeske juhtimine – kas juhtimisstiil või midagi enam? *Sõjateadlane*, 3, 12–38.
- Hein, K. (2020). *Venekeelsed ajateenijad Eesti Kaitseväes*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Kaitseressursside Amet (2010). *Arvamused Kaitseväest enne ja pärast ajateenistust*. Uuringukokkuvõtte.
- Kalme, M. (25.09.2019). *Uued tuuled kaitseväes: ajateenistus hakkab sarnanema töökäimisega*. <https://parnu.postimees.ee/6785781/uued-tuuled-kaitsevaes-ajateenistus-hakkab-sarnanema-toolkaimisega>
- Pernik, P. (09.04.2018). *Vene infosõda võib sotsiaalmeedias sihikule võtta Eesti venekeelsed noored*. <https://icds.ee/et/vene-infosoda-voib-sotsiaalmeedias-sihikule-votta-eesti-venekeelsed-noored/>
- Petty, R. E., & Briñol, P. (2010). Attitude change. R. F Baumeister & E. J. Finkel (toim.), *Advanced social psychology: The state of the science* (lk 217–259). Oxford: Oxford University Press.
- Pungar, M. (2014). Ajateenijatest juhtide hoiakute kujundamine. A. Saumets & S. Allik (toim.), *KVÜÖA toimetised* (lk 46–49). Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus
- Storr, J. (2007). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*, 3(3), 119–129. <https://doi.org/10.1080/14702430308405081>
- Weber, M. (2014). *An Analysis of Swedish Conscripts' Values and Attitudes Towards their Military Education: A Principal Component Analysis of Swedish Conscription*. Master's Thesis. Karlstad: Karlstad University.
- Väino, V. (21.11.2019). Keeleõpe kaitseväes. *Sõdurileht*.

## Juhin, et alluda – allun, et juhtida

Mihkel Kembre, KVA 9. MeVPK

Juhi suhe alluvatega on nagu kahe-suunaline tänav, mis kulgeb ülevalt alla ja alt üles. Omavaheliste ühiste eesmärkide saavutamine on keerukas dünaamiline protsess, mis nõuab paindlikku juhtimist, sest tänapäevane töökeskkond ja võimekad alluvad vajavad toimimiseks aina enam ruumi ja vastutust. Töökeskkond võib kiiresti muutuda ja alluv võib tökohustustest kõrgemale kasvada ning suunduda otsima eneseteostust mujalt. Seda arvestades saab nutikas juht delegeerida võimu alluvatele ning mõjuvõimu jagamine võimaldab alluval teha rohkem mõtestatud tööd. Sedakaudu kasvab tema pühendumus organisatsioonile (Allen, Winston, Tate, & Crowson, 2018). Mida peab üks noor juht silmas pidama, kui soovib luua hästi töötavat või isejuhtivat meeskonda?

Eduka koostöö alustalaks on samuti kahe-suunaline usaldus. Laialdaselt on levinud arusaam, et hea juht on keegi, keda austatakse, usaldatakse ja kelle peale saab alati kindel olla. Juhi usaldus alluva vastu suurendab alluva rahulolu ja parendab asutusesisest käitumist. Delegeerides ülesandeid allapoole, kasvab omakorda alluvate usaldus juhi vastu (Hanna, Elms, Gill, Stanley, & Powell, 2019). Vastastikune usaldus avaldab positiivset mõju ülesannete täitmisele ning igasugusele kommunikatsioonile (Kim, Wang, & Shen, 2018). Selline mõlemapoolne usaldus kiirendab otsustusprotsessi ja aitab ära hoida aeganõudvat edasi-tagasi informatsiooni vahetamist. Militaarmaailmas viitab see ülesandekesksele juhtimisele, kus kõigil osalistel on vajalikest tegevustest ühtne arusaam ning tegutsetakse ühise eesmärgi nimel, toetudes ülema ja alluva vahel valitsevale suurele usaldusele.

Ülesandekeskset juhtimist pärsib aga asjaolu, et alati ei ole võimalik teha koostööd ideaalsete töötajatega. Need, kes ei pinguta või on ükskõiksed, sunnivad juhti võtma teistsugust rolli. Selline roll on juba loomult negatiivne, sest on liialt kontrolliv, hindav ja sundiv (Shen, Liang, Brown, Ni, & Zheng, 2021). Näiteks tuleb juhil tegeleda esmalt alluvate väärtuste kujundamisega, et saaks edasi minna eduka ja tulemusliku meeskonna loomisega. Teinekord võib see roll olla positiivse iseloomuga, pigem ergutav või inspireeriv. Säärase töötaja motiveerimiseks või lihtsalt „jää lõhkumiseks“ ja usaldusele aluse panemiseks saab kasutada huumorit. On leitud, et erinevad huumoristiilid sobivad madalama enesehinnanguga töötajate usalduse turgutamiseks ning tänu sellele paraneb nende tööalane sooritus (Neves & Karagonlar, 2020). Huumorit appi võttes peab juht tunnetama hea maitse piiri ja hoolitsema selle eest, et see ei hakkaks juhile endale vastu töötama. Huumori kasutamine võib olla hea abinõu, mille abil tunnetada, kuidas toimib usaldus poolte vahel.

Juhi üks paljudest eesmärkidest on tulemusliku meeskonna loomine. Selles kontseptsioonis on tähtis, et alluvad lisaks kahe-suunalisele usaldusele oleksid teadlikud organisatsiooni eesmärkidest. Tulemuslike meeskondade liikmed omakorda tõmbavad ligi omasuguseid ja sellised meeskonnad teevad organisatsiooni edukaks. Edukate meeskondade eesotsa sobivad liidrid, kes loovad meeskonnale vajalikud tingimused ja käituvad tihti ennastohverdavalt. Juhi pealtnäha tagasihoidlik ja alluv roll soosib alluvate julgemat ning otsustavamat tegutsemist. Selline tagasihoidlik juhtimisstiil soodustab töötajate ja juhi vahel innovaatilist

käitumist (Zhou & Wu, 2018). Uuendusmeelse käitumise ja mõtlemise soosimine sillutab tee värsketele ideedele ja lähenemisviisidele, mis võimaldavad kiiremat tegutsemist ning sujuvamat kohanemist probleemidega.

Nagu näha, on usaldus ülioluline komponent juhi ja alluva suhetes. Nendevaheline usaldus baseerub ühisel arusaamal, väärtustel ja üksteise tundmisel. Usalduse ja selgete eesmärkide olemasolul saab juht võimestada oma meeskonda ning kujundada neile parimat töökeskkonda. Ülesandekeskne juhtimine annab alluvatele tegutsemisvabaduse eesmärgi saavutamiseks, kus nad saavad ise otsustada võimalike innovaatiliste lahenduste üle. Eduka meeskonna loovad juht, kes teenib meeskonna vajadusi, ja alluvad, kes julgevad otsustada ja tegutseda.

### **Kasutatud kirjandus**

- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29, 123–140. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>
- Hanna, J. T., Elms, A. K., Gill, H., Stanley, D. J. & Powell, D. M. (2019). The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 163–176. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0386>
- Kim, T. Y., Wang, J. & Chen, J. (2018). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *J Bus Ethics*, 149, 945–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y>
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0552>
- Shen, W., Liang, L. H., Brown, D. J., Ni, D., & Zheng, X. (2021). Subordinate poor performance as a stressor on leader well-being: The mediating role of abusive supervision and the moderating role of motives for abuse. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 491–506. <https://doi.org/10.1037/ocp0000307>
- Zhou, F. & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375–387. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-018>



## Juhi otsustamisvõime tänapäevases sõjapidamises

Roman Kisljakov, KVA 24. MaVPK

Tänapäevane sõjapidamine on võrreldes eelmiste sajanditega muutunud – näiteks on vastast võimalik mõjutada pikema vahemaa tagant. Selleks, et uut moodi sõjapidamises edu saavutada, on vaja üksusi, kes suudavad keerulistes olukordades tegutseda iseseisvalt, ning juhte, kes on võimelised otsuseid langetama ilma oma ülema abita (Nilsson, 2020). Eriti vajalik on see noortele ohvitseridele, kes on just lõpetanud sõjalise õppeasutuse ja asuvad tööle oma vanemate kolleegide kõrval. Et mõista, kuidas võiks kujuneda juhi otsustamisvõime tänapäevases sõjapidamises, kasutame kahte ülesandekeskse juhtimise aspekti, milleks on tegevusvabadus ja usaldus ülema ja alluva vahel.

*Army Doctrine Publication 6-0* järgi on ülesandekeskne juhtimine „armee lähenemine juhtimisele ja kontrollile, mis annavad võimaluse alluvatel otsustada ja detsentraliseerida ülesande täitmist vastavalt olukorrale“ (2019, lk 1–3). Selleks, et alluv oleks suuteline otsustama, millises suunas ta peab liikuma, peab kõrgem ülem andma oma selge kavatsuse. Ülema kavatus on selge väljendus operatsiooni eesmärgist ning lõpptulemusest, mis toetab missiooni juhtimist. See aitab alluvatel ilma lisakorraldusteta tegutseda soovitud tulemuse saavutamiseks, isegi kui operatsioon ei kulge plaanipäraselt (*Army Doctrine Publication No. 5-0*, 2019, lk 1–9). Siinkohal on oluline, et ülem ütleks oma alluvale, mida on vaja teha, mitte kuidas seda teha.

Saades ülemalt piisavalt infot, vastutab alluv edaspidi ülesande täideviimise eest. Sõjaväelised juhid peavad pidevalt otsustama, tehes valikuid muutuvast keskkonnas, kus tuleb olukorra lahendamiseks valida variant, mis soosib ülesande täitmist (Männiste, Rajaste, Suviste, & Pedaste, 2018). Tavaliselt on juhil otsustamiseks vähe aega ning kui olukord nõuab kiiret tegutsemist, siis tihtipeale tuleb otsus langetada üksi. Näiteks kui vaenlane üllatab oma rünnakuga, siis juht peab otsustama, kas asuda kohe vasturünnakule või kõigepealt luua soodsamaid tingimusi selleks ja alles seejärel rünnata. Igal juhul saab väita, et see on keeruline protsess. Selle protsessi lihtsustamiseks on olemas VOOT-tsükkel (vaatle-orienteeru-otsusta-tegutse) (Möts, 2010). VOOT-tsükkel on näha, et otsustamine on järjekorras alles kolmas ja selle põhjus on väga lihtne. Otsustada tuleb informatsiooni alusel ja selleks jälgib juht vaatlemise faasis ümbrust ning orienteerumise faasis vaatlusega saadud informatsioon filtreeritakse. Selleks, et otsustamine oleks efektiivne ka suuremate vahemaade puhul, vajab selline protsess harjutamist.

Sõjapidamine on aastatega muutunud, arenenud ja uuenenud – näiteks suure laskeulatusega relvad, luure-, side- ja infosüsteemid võimaldavad mõjutada vaenlast distantsilt (Ehrhart, 2018). Hea näide sellest on hiljutine konflikt Armeenia ja Aserbaidžaaani vahel, kus side mahasurumise tõttu oli üksustel raske tegutseda ja iseseisvalt otsuseid langetada. See omakorda veeretab teele uusi katsumusi ja probleeme juhile, kes juhib lahingut eespool, ja kõrgemale ülemale, kes tavaliselt asub eesliinist kaugemal (Nilsson, 2021). Üks nendest probleemidest on tegevusvabaduse äravõtmine. Ülemad sageli sekkuvad oma alluva otsustamisprotsessi, mis toob kaasa viivitusi. See on ülema poolt juhile heaks toetuseks, aga lõppotsuse peab langetama alluv. Vastasel juhul alluv ei ole suuteline iseseisvalt otsustama ja ülemaga rääkimiseks

lihtsalt ei ole aega. Tõepoolest, alluva tegevus võib erineda sellest, kuidas tema ülem teeks, kuid siinkohal peab ülem riskima ja andma võimaluse alluvale ennast näidata ning harjutada (Storr, 2003).

Eelnevas esitatud mõttekäikude põhjal saab öelda, et tänapäevases sõjapidamises on juhi otsustusprotsess keeruline ja juht peab olema võimeline ise otsustama. Juhi otsustusvõime kujunemisest võtavad osa nii alluv ise kui ka tema ülem. Esiteks peab ülem varustama oma alluva vajalikuga informatsiooniga, mis hõlbustab ülesande täitmist. Teiseks peab ülem andma oma alluvale tegevusvabadust ning kolmandaks peab nende vahel olema vastastikune usaldus. Alluva peamine tegevus on otsustusprotsessi harjutamine ja julgen väita, et ilma harjutamiseta ei suuda ta kriitilises olukorras iseseisvalt ja kiirelt otsustada.

### **Kasutatud kirjandus**

- Army Doctrine Publication No. 5-0. The Operations Process.* (2019). Washington, D.C.: Headquarters, Army Publishing Directorate.
- Army Doctrine Publication No. 6-0. Mission Command.* (2019). Washington, D.C.: Headquarters, Army Publishing Directorate.
- Ehrhart, H.-G. (2018). Põhja riikide sõjad ja sõjapidamine 21. sajandil. *Sõjateadlane*, 9, 11–36.
- Mõts, E. (2010). *Eesti kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused*. Tartu: KVÜÕA.
- Männiste, T., Rajaste, R., Suviste, R., & Pedaste, M. (2018). Olukorrapõhised otsustustestid rühmataseme sõjaväeliste juhtide otsustusvõime mõõtmiseks lahingujuhtimist matkivates olukordades. *Sõjateadlane*, 9, 63–118.
- Nilsson, N. (2020). Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defence Studies*, 20(4), 436–452.
- Nilsson, N. (2021). Mission Command in a Modern Military Context. *Journal on Baltic Security*, 7(1), 1–11.
- Storr, J. (2003). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*, 3(3), 119–129.



## **Meeskonnavaimu loomine**

**Sten Laumets, KVA 24. MaVPK**

Väikeriigi sõjavägi peab tihtipeale kodumaa kaitseks valmistuma võitlemiseks suurema vastasega. Ka Eestil on ilmselge potentsiaalne vastane, kes on meist nii sõjatehnika kui ka inimressursi poolest oluliselt võimsam. Et suudaksime Eesti Vabariigi iseseisvust sõjalise ohu korral kaitsta, peame mänguplatsil jõudude võrdsustamiseks olema vastasest üle mõne muu mõõdupuu järgi. Tõsi, kaitses oleval üksusel on alati taktikaline eelis ning ka isamaa kaitsmine on palju motiveerivam kui võõra riigi ründamine. Oma edu tõenäosust saame veelgi suurendada tugeva vennavaimuga, mida saab luua üksusesiseselt. Tugeva meeskonna loomisel on otsustav roll juhil. Rühmaülematel avaneb harukordne võimalus, et tugevdada Eesti kaitsevõimet, õpetades välja tõeliselt tugevad ja kokkuhoidvad rühmad. Kuidas saab noor ohvitser luua tugeva meeskonnavaimuga efektiivse üksuse?

Rühmaülem peab kohandama oma väljaõpet vastavalt alluvatele ja ajale. Maailm muutub järjest liberaalsemaks ning noorukite väärtushinnangud ning mentaalne seisund muutub koos sellega. Olin ise ajateenistuses ligi kümme aastat tagasi ja võin väita, et see sarnaneb tänapäeval rohkem treeninglaagri kui sõjaväelise väljaõppega. Distsipliin ja karm kord on oluliselt pehmemaks muutunud – need ajad, mil drillseersant käega üle pingul oleva teki tõmbas ning väiksemagi kortsu tekkimise korral pidi terve rühm uuesti voodid üles tegema, on jäänud mälestuseks. Lahinguväljal on distsipliin siiski elutähtis. Noor rühmaülemast ohvitser vastutab eelkõige oma rühma väljaõppe eest ja laiemalt riigikaitse eest. Ülesandekeskne juhtimine on Kaitseväe üks aluspõhimõtte (Ermus, 2016). Sellest lähtudes saab ka rühmaülem oma üksuse väljaõpet kohandada oma nägemuse järgi. Reaalsusele võimalikult ligilähedane õpe on üksusele eelduseks, et lahinguväljal täita etteantud ülesannet. Kahjuks on noortel ohvitseridel väljaõppe planeerimisel suuresti käed seotud, kuid väljaõpet on siiski võimalik mõningal määral oma äranägemise järgi painutada.

Üksusel peab olema selge ja ühtne visioon ning ülemaal on selle defineerimisel ning elluviimisel keskne roll. Rühmaülem saab luua toetava keskkonna, olles ise kohane eeskuju. Organisatsioonis muutuste läbiviimise aluseks on ühise visiooni loomine ning selle edastamine liikmetele (Kruse & Louis, 2009). Parima soovitud tulemuse saamiseks peaks rühmaülem juba esimesel päeval kehtestama teatud väärtused ja normid, millest kinnipidamist ta nõuab. Avatus, abivalmidus, mõistlikkus ja empaatiavõime kombineeritult ranguse ning nõudlikkusega on vajalikud ülema omadused, et luua vundament ühtsele ja võimekale grupile. Toetav ning teineteist abistav keskkond toob tihtipeale inimestes välja omadused, mis varem ei olnud indiviidis esile kerkinud. Kirjeldatud keskkond innustab indiviide ning suurendab kogu grupi jõudlust, luues olukorra, kus iga liiget julgustatakse andma oma panus – olgu see õige või vale. Oma vigadest õpitakse kõige paremini (Perkinson, 1979).

Õpikeskkond peab olema õppuritele kohandatud ning järjepidevalt täiendatud. Lähtudes oma visioonist, nagu näiteks tugeva meeskonnavaimuga üksuse loomine, saab rühmaülem oma väljaõpet kohandada. Õpetamise ja õppimise kvaliteedi parandamiseks on oluline, et õppeprotsess oleks järjepidevalt planeeritud, jälgitud ning analüüsitud ühiste eesmärki-

de (nt tugeva meeskonnavaimu) valguses (Poom-Valickis, Eisenschmidt, & Leppiman, 2021). Tugeva meeskonna saab luua neid tihti rasketes situatsioonides karastades. Rühmaülemena on võimalik sõdureid panna stressirohkesse situatsiooni ning lasta neil iseseisvalt lahendus leida. See arendab nii stressitaluvust kui ka äärmuslikes olukordades toimetuleku oskust. Sõjatandril on edukad tugevad üksused, kes on võimelised saavutama raskeid eesmärke ning rühmaülemate vastutus on kohandada väljaõppe enda võimete piires võimalikult realistlikuks.

Ülekaaluka vastase vastu võideldes on väljaõppe tase ning tugev meeskonnavaim kriitilise tähtsusega tegurid. Noor ohvitser vastutab otseselt õpikeskkonna loomise eest, kust kooruvad sitked võitlejad, kes kuuluvad tugevasse meeskonda. Tugevad meeskonnad on võimelised saavutama erakordseid tulemusi, kuna sel puhul on tervik suurem kui tema osade summa (Canan & Demir, 2021). Sõjalise konflikti korral, seistes vastamisi ülekaaluka vastasega, vajame me igat väiksemat võimalikku eelist ning sitked võitlejad tugevas meeskonnas võrdustavad olukorda.

### **Kasutatud kirjandus**

- Canan, M., & Demir, M. (2021, July). Addressing Two Central Issues of Team Interaction Dynamics: the Whole is Greater than the Sum of Its Parts. *12th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2021)*, 259. New York.
- Ermus, A. (2016). Ülesandekeskne juhtimine – kas juhtimisstiil või midagi enam? *Sõjateadlane*, 3, 12–38.
- Kruse, S. D., & Louis K. S. (2009). *Building strong school cultures: A guide to leading change*. Thousand Oaks CA: Corwin Press.
- Perkinson, H. J. (1979). Learning from our mistakes. *ETC: A Review of General Semantics*, 36(1), 37–57.
- Poom-Valickis, K., Eisenschmidt, E., & Leppiman, A. (2021). Creating and Developing a Collaborative and Learning-Centred School Culture: Views of Estonian School Leaders. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 1–21.

## Tänapäevane üksus kui permakultuur

Andreas Rohesalu, KVA 24. MaVPK

Militaarüksus koosneb ülematest ja alluvatest, kes kõik panustavad ühtsesse süsteemi, loomaks tingimused ühiseks õitsenguks. Põllumajanduses on permakultuuris sarnane lähene-misviis. Taimed koos põllupidajaga panustavad ühiselt põldu, et tagada nii taimede kui ka põllupidaja rahulolu ja viljakas saak. Sõjalises kontekstis on alluvad taimed, kelle eest ülem ehk põllupidaja hoolt kannab.

Permakultuur loob taimemaailmas vastupidava keskkonna, mis on inspireeritud loo-duslikest protsessidest, seal leiduvatest struktuuridest ja mustritest (Kerbs & Bach, 2018). Selle eesmärk on ära kasutada olemasolevaid süsteeme, et luua põllumajanduses kuluefektiivseid viise, andmaks kvaliteetset toodangut. Vaadeldakse, millised taimed iseseisvalt teatud kesk-kondades kasvama lähevad ning nende kasvu toetatakse võimalikult väikse sekkumisega.

Sarnane süsteem, kuid inimesekeskse lähenemisega, on kasutusel ka Eesti kaitseväge aja-teenistuses. Sõduri baaskursuse ajal vaadeldakse, milliste omadustega mingi sõdur on ning sellest lähtuvalt saadetakse sõdur erialale, mille omadusi ta kõige rohkem etendas. Eesmärk on isikuomaduste ja praeguste oskuste põhjal tuvastada, mis suunitlus sõdurile kõige paremi-ni sobib ning mida ta on valmis juurde õppima. Tagatakse oskuste mitmekesisus, mis toetab üksuse toimimist.

Looduslikus ökosüsteemis on samamoodi vajalik mitmekesisus, mis tagab tasakaalu igal tasandil. Nii taimede, pinnase, ilmastiku kui ka loomade vahel peab valitsema tasakaal, ning iga osis mõjutab teisi ja kujundab üldist elukeskkonda. Tasakaalu puudumisel algab ühe mõjutaja ainuvõim, mis lühikeses perspektiivis lämmatab teiste arengu ja elu ning pikemas perspektiivis hävitab ainuvalitseja eluks vajaliku tugisüsteemi (Berrisford, 2021). Tänapäeva-ne üksus ei ole kuidagimoodi sellest erinev. Sõdur, keskkond, ülemad ja ülesanne on tihedalt omavahel teotud. Ühe keskkonna liikmed on vastastikmõjus ning mõjutades teisi, mõjutad sa ka ennast (Stogdill 1950). Kui tekib ainuvalitseja, kannatavad kõik. Kogu süsteemis on pearoll ülemaal, kes vastutab rohkem sõduri heaolu ja ülesande täitmise eest. Tema on see isik, kes loob tingimused kõikide muude tegurite koostöökaks ning kes kasutab olemasolevaid ressursse, tagamaks nii sõduri arengu kui ka ülesande täitmise. Ülem on ka see isik, kellel on kõige suu-rem oht saada ainuvalitsejaks.

„Võim kaldub korrumppeerima ja piiramatu võim korrumppeerib täielikult“ (Lord Acton, 1887). Ülem peab jagama oma võimu oma alluvatega – nendega koostöös ühise eesmärgi ni-mel töötama. Võim annab võimaluse tuua esile soovitud tulemus (Totman, 2021). Jagades oma võimu alluvatega, tekib poolte vahel usaldus ning see annab alluvatele voli tuua esile soovitud tulemusi. Soovitud tulemus on elukeskkonna parandamine.

See keskkond, mida ülem loob oma kasvandikele koostöös kasvandikega, on permakul-tuur ehk permanentne, jätkuv ja jääv kultuur. See jääb neid sõdureid saatma edasises, olgu reserv- või tegevteenistuses. See kultuur jääb ka sinna üksusesse maha, kuhu tulevad uued sõdurid, ohvitserid ja allohvitserid, ning sellel on suur tähtsus järgnevate põlvete käekäigu parandamisel. Kolonel Karus on öelnud, et Kaitseväge Akadeemiast ei tule valmis ohvitserid,

vaid toorikud, millest saavad teenistuse käigus erinevates väeosades terased pliiatsid (Raiko, 2018).

Ülem peab mõistma kõiki oma alluvaid mõjutavaid tegureid, et luua soodne keskkond oma visiooni elluviimiseks. Seda saab ülem teha ainult koos oma alluvatega. Tehes koostööd ja mitte ainuvalitsedes, saab luua keskkonna, mis soodustab arengut ka pärast teenistust ning mis toetab uute teenistujate integratsiooni üksusesse.

### **Kasutatud kirjandus**

- Lord Acton, (1887). *Letter to Archbishop Mandell Creighton*. <https://history.hanover.edu/courses/excerpts/165acton.html> (09.01.2022)
- Berrisford, K. (2021). Why is biodiversity so important today? *Network for business sustainability* <https://www.nbs.net/articles/why-is-biodiversity-so-important-today> (09.01.2022)
- Krebs, J., & Bach, S. (2018). Permaculture – Scientific Evidence of Principles for the Agroecological Design of Farming Systems. *Agroecology: Principles and Application for Efficient and Sustainable Agricultural Production*, 10(9). DOI: 10.3390/su10093218 (09.01.2022)
- Raiko, J. (2018). Kolonel Vahur Karus: „Need on minu sõdurid!“ *Sõdur*, 5, 8–13. <https://issuu.com/sodur/docs/sodur0518> (09.01.2021)
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. DOI: 10.1037/H0053857
- Totman, S. (2021). *Grasping power: Re-thinking the active ingredient in leadership, education, parenting, global survival, forgiveness, restraint, identity*. Resource Publications

# OTSUSTUSKUNST JA JUHI PÄDEVUSED

## Otsustamisest täideviimiseni

Timo Hunt, KVA 24. MaVPK

Väejuhtimist on „Eesti kaitseväge maaväge lahingutegevuste alustes“ käsitletud kui kolmest peamisest tegevusest – planeerimine, ettevalmistus ja täideviimine – koosnevat tegevustsükli, mis toimib pideva hinnangu saatel (Mõts, 2010). Kaitseväes nimetatakse seda ka otsuse vastuvõtmise protsessiks. Hea plaan ja põhjalik planeerimine on edu aluseks (Karist, 2021). Järgnevas soovin kirjeldada, kuidas jõuda otsustamisest täideviimiseni.

Ülema vastutus on otsustada. Harris (1998) on leidnud, et otsustamine on kõigi võimalike variantide tuvastamine ja uurimine, tulenevalt otsustaja eelistustest, millised neist käivad kokku tema väärtustega. Otsusele jõudmine tähendab, et on mitu võimalikku valikut. Sellises olukorras ei taheta tuvastada võimalikult palju variante, vaid tehakse valik, mis sobib kõige enam eesmärkide, soovide, ülesannete ja väärtustega. Siinkohal ei tohi ära unustada ülema käsutuses olevaid vahendeid, näiteks raha, aeg ja tööjõud. Selleks, et saada, mida tahad, tuleb kasutada kõiki kättesaadavaid vahendeid. Otsustamine on seega pidev protsess, mis nõuab kõigi asjaolude analüüsi. Teisalt, kulutades otsustamisele liiga kaua aega, leiame end olukorras, kus keskkond ja olukord on plaani valmimise hetkeks muutunud ja seega on plaan kasutu (Way & Yuan, 2014).

Otsuse täideviimine võtab oluliselt kauem aega kui plaani enda väljatöötamine, näiteks otsus minna sööma tekib vajadusest, kuna saame aru, et köht on tühi, ent kööki jõudes tuleb alustada toidu valmistamisega ja alles seejärel saab asuda einestama. Täideviimine on pikema aja jooksul tehtud otsuste ja tegevuste tulem. Kehva tulemuse taga ei ole tihtipeale nõrk plaan, vaid puudulik täideviimine (Hrebiniak, 2013). Ülema kohustus on selgitada alluvatele plaani võimalikult lihtsalt ja üheselt mõistetavalt. Plaan peab olema piisavalt detailne, et alluvatel ei tekiks küsimusi enda ülesande kohta. Seetõttu peab ülem suutma plaani enda peas visualiseerida, et seda vajaliku täpsusega alluvatele kirjeldada. Saame järeldada, et selleks et juhtida, tuleb ülesande kulgu ette näha.

Kui alluvad on ülesandest aru saanud, asuvad nad ülema plaani ellu viima. Sestap on esiteks tarvis, et ülem on alluvale teinud selgeks eesmärgi, mida on vaja saavutada nii individuaalselt kui ühiselt. Näiteks 1. rühm vallutab silla, selleks et 2. rühm saaks selle ületada ja jätkata rünnakuga. Teiseks on tarvis teha selgeks ülesanne, mida alluv selle plaani raames täitma peab. Kolmandaks, milline on alluva vastutus antud kontekstis. Neljandaks, alluvale kasutada olevad vahendid, näiteks masinad, relvastus, kütus, isikkoosseis ja aeg (Ahlat, 2015). See kinnitab, et ülem on kõik eelmainitud etapid detailselt läbi mõelnud ning ta on suutnud seda ka võimalikult täpselt alluvatele kirjeldada. Selleks, et mõista kõiki eelmainitud punkte, peab ülem sõnastama lihtsalt, lühidalt ja arusaadavalt enda kavatsuse, kuidas ta kavatses soovitud saavutada. See ongi tahe, mida ülem tahab saavutada, teisalt alluvatele on see visioon, kuidas saavutatakse eesmärk (Dempsey & Chavous, 2013). Ülema kavatsus sisaldab eesmärki, miks midagi tehakse, ja põhilisi ülesandeid, mida tuleb täita. Loomulikult ka lõppolukorra kirjeldust, millega saame hinnata, kas eesmärk on täidetud.

Ülema kavatsus on sild käsu ja eesmärgi vahel, mis seob ülema plaani ühtseks tervikuks. Kavatsuse mõistmine annab alluvale võimaluse täideviimisel tekkinud olukorra muutumisel muuta ka enda tegevuse käiku, isegi kui ülesannet täidetakse kästust erinevalt. Seda vaid juhul, kui tegutsetakse ülema kavatsuse raamides (Feltey & Madden, 2014). Kui mõistetakse kavatsust, täidab alluv ka tõenäoliselt eesmärgi ja teda saadab edu. Tsiteerides Napoleoni: „Lambavägi, mille eesotsas on lõvi, saavutab alati võidu lõvide üle, mille eesotsas on lammas.“

Eesmärgi saavutamiseks valib ülem kõige sobilikuma variandi, pidevas otsustamise protsessis, lähtudes vajadustest ja enda võimetest. Planeerides mõtestab ja kavandab ülem kogu ülesande enda peas, et hiljem edastada plaan alluvatele. Ta peab suutma alluvatele anda üheselt mõistetavaid korraldusi, sidudes plaani enda kavatsusega. Kui on tagatud ühtne arusaam alluva ja ülema vahel, on alluval võimalik tegutseda iseseisvamalt ülema kavatsuse raamides.

### Kasutatud kirjandus

- Ahlat, Ü. (2015, March). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for Military Decision Making. *International Conference on Military and Security Studies, İstanbul, Turkey*, 131-135.
- Dempsey, R., & Chavous, J. M. (2013). Commander's intent and concept of operations. *Military Review*, 93(6), 58-66.
- Feltey, T. M., & Madden, J. F. (2014, August). The Challenge of Mission Command. *Military Review*. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/Online-Exclusive/Feltey-Aug-2014.pdf>
- Harris, R. (1998, July). *Introduction to Decision Making*. VirtualSalt. <http://www.virtualsalt.com/introduction-to-decision-making-part-1/>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. FT Press, 11-30.
- Karist, K. (2021). Kuidas treenida otsustamist? *EMA Occasional Papers*, 11, 44-47.
- Mõts, E. (2010). *Eesti kaitseväge maaväge lahingutegevuse alused*. Tartu: KVÜÕA.
- Way, S., & Yuan, Y. (2014). Transitioning from dynamic decision support to context-aware multi-party coordination: A case for emergency response. *Group Decision and Negotiation*, 23(4), 649-672.



## Kriis kui juhi kujundaja

Aap Jõeste, KVA 11. ÕVPK

Kriisid on oma olemuselt tihti keerulised, mõjutades juhte ja nende meeskondi. Kaitseväe kontekstis on see veelgi aktuaalsem – pärast kriisi ilmnemist vastandutakse tekkinud olukorra ja kogetuga ning üritatakse kriisi analüüsidest välja selgitada muu hulgas ka juhtide endi nõrgad kohad. Seejärel tehakse vajaduse korral süsteemis muudatused, mis mõjutavad eri tasandite juhte isemoodi. Kuidas kujundab kriis juhti?

Kriis sunnib juhti olukorraga kohanema. Üheks eestvedamise teooria alustalaks on juhi isikliku eeskuju näitamine alluvatele, millel võib olla vahetu positiivne mõju, pöörates kriisi kestel negatiivse mõju organisatsiooni jaoks kasulikuks asjaoluks (Klann, 2003). Siinkohal on juhi jaoks oluline tuvastada probleemid, leida neile lahendused ning tegutseda koostatud plaani järgi, näidates kogu protsessi käigus pidevat eeskuju. Efektiivseks tegutsemiseks peab juht olema paindlik ning olukorra muutudes võimeline tegutsema vastavalt uutele oludele (De Meuse, Dai, & Hallenbeck, 2010). See eeldab aga juhilt kriisi olemuse mõistmist võimalikult laias spektris. Ometi ei saa juht loota kriisile kui sündmusele, mis kujundab täisväärtusliku juhi selle kestel. Juhi kujunemine on protsess, mitte üksiksündmus. Mis on aga üksiksündmuse puhul juhi jaoks oluline, on tunda ära kriisi käigus avaldunud õpikohad ning muuta vajaduse korral vastavalt ilmnenuid puudujääkidele probleemi käsitusviisi. Rakendades õpitud kogemusi, on juht võimalikeks järgmisteks kriisideks eelkõige vaimselt paremini valmis-tunud.

Kriisi ajal suureneb juhi mõjuvõim. Kriis, mis oma olemuselt kujutab ohtu kõigile meeskonnaliikmetele, on juhi seisukohast mõjuvõimu suurendav. Selle tõttu kasvab ka juhi vastutus tulla toime oma ülesandega ning juhtida meeskond kriisist edukalt välja. Kõigi juhtimistiilide seast omistatakse seda enim transformatsioonalsele juhtimisele (ingl *transformational leadership*), mis toob juhi väärtustena esile parema soorituse ning suurema sotsiaalse toetuse (Lyons & Schneider, 2009). Rakendades eelmiste kogemuste põhjal omandatud teadmisi olukorraga kohanemiseks, on juhi võimuses panna meeskond ühiselt tegutsema efektiivsemalt viisil, mil seda kriisivälisel ajal on keeruline saavutada. Taandudes lihtsale psühholoogia printsiibile, ootavad inimesed juhtimist. See vajadus suureneb kriisi ajal veelgi enam, väljendudes juhi mõjuvõimu kasvamisest. Juhi roll on rakendada see nähtus võimalikult efektiivselt meeskonna kriisist välja toomiseks.

Juht rakendab alateadlikult eelnevate kogemuste käigus toimunud lahendusi. Sellest tulenevalt on juhi üheks väärtuslikumaks vahendiks kogemuste olemasolu. Endastmõistetavalt on sellise vahendi tekitamiseks vaja esmalt kogemused luua. Meile tuttavas igapäevases ruumis, milleks on Kaitsevägi, luuakse ülematele tehnilikke kriise õppuste näol, mis on juhtidele ülioluline kogemuste omandamise vahend rahuajal. Siiski ei ole laiem üldsus ühel meelel. Uurimustes on selgunud, et õppused piiravad juhi arenguvõimalusi, sest juhtimise käigus omandatavad kogemused ning õppimine toimub pidevalt läbi kogu organisatsiooni (Popper, 2005). Tuleb tõdeda, et Kaitsevägi vastandub sellele teooriale, sest kunstlike kriiside loomisega tulevastele ülematele alustatakse juba rohujuuretasandil, ajateenistuses. Tehislikes kriisides



kogetud õnnestumised ja ebaõnnestumised täiendavad juhi kogemuste pagasit teadmistega, mida õpikust on keerukas, kui mitte võimatu omandada.

Kriisi täit ulatust juhile kui oskuslikule probleemide lahendajale saab lõplikult analüüsida vaid olukorda kogenud juht ise. Oluline on küll selekteerida kriisi lahenduses ilmnenuid puudujäägid ja õpikohad, kuid täielikult eelseisvateks probleemideks valmistuda on võimatu. Siiski jätab iga kriis juhile jälje, mis käib temaga kaasas kas teadlikult või alateadlikult, kujundades juhi lähenemist probleemile ajas muutuvalt.

### **Kasutatud kirjandus**

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130.

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the impact of Chaos on the People You Lead*. Greensboro: CCL Press.

Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748.

Popper, M. (2005). Main principles and practices in leader development. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 62–75.

## Juhiomadusi mõjutavad tegurid

Markus Kiil, KVA 9. MeVPK

Vaadeldes suuremaid struktuure ning süsteeme, näiteks erafirmasid või sotsiaalseid grupe, millel on mitteametlik hierarhia, on tähelepanv, et liikmetel on välja kujunenud oma kindlad rollid, mis ühtse tervikuna loovadki struktuuri. Efektiivse süsteemi indikaatoriks on kindlapiirilised võimusuhted, mis määravad iga liikme osatähtsuse struktuuris ning tema konkreetsed ülesanded. Struktuuri ning rollide piiritlemisel ja töö efektiivsuse tagamisel on peamine vastutus juhtrollidel, mis hõlbustavad organisatsiooni strateegia elluviimist, eesmärkide üheselt mõistetavust ja alluvate võimete maksimaalset eesmärgipärast rakendamist. Siinses essees analüüsin juhi rolli eripärasid ning subjektiivses mõistes hea juhi omadusi.

Laialdaselt levinud on arusaam, et juhiks sünnitakse, mistõttu peetakse juhtimist tihti väheste andekate pärusmaaks. Juht, keda nähakse eestseisjana, kujundab oma oleku ja käitumisega organisatsiooni minapilti, samas vastupidi on samaväärne tähtsus sellel, millisena alluvad näevad head juhti. *Hea juht* on mitmeti mõistetav termin, millele kindlaid tunnusoone omistada on raske, sest paljuski on selline määratlemine äärmiselt olukorraspetsiifiline.

Võib eeldada, et peamised omadused, mis kindlustavad juhirollis oleva isiku edukuse, on suhtlemisoskus, oskus kohaneda erinevate inimtüüpidega ning võime tagada nende omavaheline tõhus koostöö. Juhid vajavad põhjalikke teoreetilisi teadmisi inimsuhetest ning praktilisi oskusi, et edendada aususe kultuuri – näiteks tuleb tõhusalt toime tulla keeruliste vestlustega, pidada läbirääkimisi ühiste huvide saavutamise eesmärgil ja julgustada liikmeid teatama probleemidest enne, kui need eskaleeruvad (Luckman, 2018). Uuringu kohaselt, mille valimisse kuulunud inimestel paluti kirjeldada head juhti, tõusid esile iseloomustused juhtrollis inimesest, kelle jaoks on tähtsal kohal enda alluvatega arvestamine ja teiste tunnetest hoolimine, samuti nimetati omadusi, mis iseloomustavad inimest, kes mõtleb ette ning läheb probleemile plaaniga (Lee, Matthews, Boo, & Kim, 2021). Minu silmis on hea juht meeskonnamängija, kes suudab ühelt poolt olla piisavalt resoluutne, et tema autoriteedis ei kahelda, teisalt piisavalt avatud meelega, et suhelda alluvatega mis tahes tasandil. Elulise näitena Kaitseväest jääb tihti silma ohvitserkonna puudulik suhtlemisoskus, mis omakorda kandub edasi alluvatele, kelles ülema puudujäägid tekitavad ängi ning loovad kuvandi, et lihtsam on probleem endale hoida kui sellega kuhugi pöörduda.

Kindlasti on hulk inimesi, kes sünnivad juhiomadustega, kuid see ei ole ilmingimata lõplikult määrav tegur. Samaväärsed šansid on kõigil, kel on tahtmist ja visiooni. Lõppude lõpuks ei saagi ühe puuga mõõta, milline peab isik olema üldises juhirollis. Muidugi saab laskuda detailidesse ning luua tuhandeid hüpoteetilisi olukordi, kus juhi ülesanded varieeruvad vastavalt taustsüsteemile. Võrdväärselt isikuomadustega kujundab juhi käekirja läbielatud kogemuste pagas. Motivatsioon mängib juhtimises võrdlemisi suurt rolli, eriti keeruliste olukordade lahendamisel ja raskete otsuste tegemisel. 2019. aastal tehtud pikaajalise uuringu tulemused kinnitavad, et varasema ulatuslikuma juhtimiskogemusega juhid on suurema algatusvõimega ja motiveeritumad (Bergner, Kanape, & Rybnieck, 2019). Seega võib eeldada, et eelnev kogemus juhina annab inimesele uues rollis vajaliku enesekindluse ning teadmised, et

olla piisavalt autoriteetne liider. Samas on kerge tekkima nõiarang, kus juhilt eeldatakse kogemusi, kuid just kogemuste puudumise tõttu ei võimaldata tal asuda positsioonile, mis annaks neid kogemusi.

Eetikapõhimõtete järgimist ja sellekohast käitumist võib samuti pidada eduka juhtimise aluseks. Eetiline juhtimine eeldab, et juhtpositsioonidele, ka keskastme juhtideks, valitakse inimesed, kes edendavad töökeskkonnas eetilist ehk normikohast ning eeskujulikku käitumist. Seda seetõttu, et karakteristikat mõjutavad lisaks kogemuste pagasile ka tema moraalsed veendumused (Liu, Zhu, & Chen, 2021). Alluvate hinnangul on põhilisemaid juhi töö tõhususe näitajaid eetiline juhtimine ning lisaks sellele on ka juhtide sõnul üks märkimisväärsemaid aspekte alluvate võimalikult efektiivse töö tagamiseks eetilise juhtimise põhimõtetele vastav tegutsemine (Nassif, Hackett, & Wang 2021). Autoriteetne juht kui struktuuriüksuse eestvedaja määrab oma käitumisega suuresti alluvate rahulolu ning sedakaudu ka töö tulemuslikkuse.

Vaatamata sellele, et on äärmiselt keerukas defineerida head juhti, on võimalik mingil määral juhi edukust mõõta tema juhitava üksuse töö efektiivsusega ning alluvate rahuloluga töökeskkonnas, lisaks ka nende tagasisidega, mida väljendavad mitmed uuringud. Enim tõusevad hea juhi omaduste seast esile suhtlemisoskus, mis tagab meeskonnaliikmete tõhusa koostöö, liidrit motiveeriv ning tema enesekindlust ja seeläbi ka autoriteetsust suurendav kogemuste pagas ning alluvatele eeskju andev ja põhistav eetiline suhtumine oma töösse. Käsitletut on lihtne märgata ka Kaitsevæes, mille puhul on tegemist laiapiindse süsteemiga, mille selgrooks on tugev juhtimine ja head juhid. Kaitsevæelises võtmes tuleb pöörata tähelepanu juhi vajalike omaduste arendamisvõimalustele ning üleüldisele juhtimiskultuuri arengule.

### Kasutatud kirjandus

- Bergner, S., Kanape, A., & Rybnieck, R. (2019). Taking an Interest in Taking the Lead: The Influence of Vocational Interests, Leadership Experience and Success on the Motivation to Lead. *Applied Psychology: An International Review*, 68(1), 202–219. <https://eds-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=16&sid=f6b1304f-6b72-49f9-acf2-9077230ca98a%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=133557699&db=bth>
- Lee, S.-Y., Matthews, M., Boo, E., & Kim, Y.-K. (2021). Gifted students' perceptions about leadership and leadership development. *High Ability Studies*, 32(2), 219–260. <https://eds-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=10&sid=f6b1304f-6b72-49f9-acf2-9077230ca98a%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=153992936&db=sph>
- Liu, J. & Zhu, Z. & Chen, X. (2021). Does A Trusted Leader Always Behave Better? The Relationship Between Leader Feeling Trusted by Employees and Benevolent and Laissez-Faire Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 615–634. <https://eds-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=4&sid=08fb0159-c828-4271-b20c-a60107c87270%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=149960753&db=bth>
- Luckman, E. A. (2018). Savvy leadership promotes ethical science. *Nature*, 561(7), 35. <https://www-nature-com.ezproxy.utlib.ut.ee/articles/d41586-018-07241-z>
- Nassif, A. G., Hackett, R. D., & Wang, G. (2021). Ethical, Virtuous, and Charismatic Leadership: An Examination of Differential Relationships with Follower and Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 581–603. <https://eds-s-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=3&sid=7c1a5501-84bf-4700-8748-5d66c86f3dff%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=151860988&db=bth>

## Juhtimine kriisiolukorras

Markus Kalev Kitter, KVA 24. MaVPK

Eesti kaitsevägi on organisatsioon, mis eksisteerib, et reageerida teatud võimalikule ohule. Selle ohu realiseerumine oleks kriis kogu riigi jaoks. Kaitsevälised ülemad on need, kes peavad juhtima oma üksuseid sellises kriisiolukorras ehk sõjas. Lisaks taktikalistele ja operatsioonilistele kaalutlustele peavad ohvitserid olema võimelised juhtima inimesi väga ekstreemsetes olukordades. Sõda on konstantne kriisiolukord ning sellises keskkonnas on eriti oluline, et juhtimine toimiks. Juhtimine kiriisi ajal nõuab rohkemat kui juhtimine igapäevases töös (Muffet-Willett & Kruse, 2009). Seega, mis iseloomustab häid juhte ja nende käitumist kriisiolukorras?

Kriisiolukorrad on muutlikud, seega nõuavad nad kiiret otsustamist (Nichols, Hayden, & Trendler, 2020). Kui rääkida juhtimisest Eesti kaitseväes, siis peab seda tegema ülesandekeskse juhtimise kontekstis. Ülesandekeskne juhtimine on põhimõte, mis soosib tegutsemisvabadust ja kiirust (House, 2020). Seetõttu ei ole üllatav, et suur osa maailma armeedest on võtnud kasutusele selle juhtimispõhimõtte. Eesti kaitseväes kasutatakse samamoodi ülesandekeskset juhtimist. Mida rohkem autonoomiat antakse madalama taseme juhtidele, seda olulisemaks muutub nende suutlikkus langetada otsuseid. Seda autonoomiat ei saa anda ilma usalduseta ning usaldus tuleb välja teenida. Me peame olema võimelised aru saama, kes saavad oma ülesannetega päriselt hakkama ehk keda me saame tegelikult usaldada.

Artiklis, milles käsitleti otsustamist ebakindlatel aegadel, tuvastati, et juhid, kes tõusevad karjääriredelil tavapärasel ajal, erinevad juhtidest, kes on pädevad kriisiolukorras (Alexander, Smet, & Weiss, 2020). Kaitseväe kontekstis saab paralleeli tuua juhtimisega rahuajal ja sõjaajal. Rahuajal on edukamad need, kes oskavad navigeerida süsteemis ning ütlevad asju, mida tahetakse kuulda, ilma kellelegi negatiivselt silma jäämata (Alexander, Smet, & Weiss, 2020). Alluvad saavad aru, kui nende ülemal puuduvad vajalikud iseloomuomadused ja väärtushinnangud, et sõjaajal autoriteeti hoida. Rahuajal nad kannatavad oma aja ära, kuni liiguvad oma eluga edasi. Sõjaolukorras võib see viia käskude eiramiseni, mis seab ohtu ülesande täitmise. Rasketes olukordades juhtimine nõuab väärtushinnanguid, mis on ausad ja autentsed (House, 2020).

Juhid, kes osutuvad vajalikuks kriisiolukorras, on vastava iseloomu ja temperamendiga: nad on valmis tegema ebapopulaarseid otsuseid (Alexander, Smet, & Weiss, 2020). Inimeste sõjaaja ametikohtadele määramisel on harva piisavalt infot, kui hästi nad nendel kohtadel hakkama saaksid. Küll aga on mõned näitajad ja tunnused, mida oleks mõistlik jälgida. Indiviidid, kes on elanud läbi kriisiperioodi vastupidavust näidates, kes on teinud raskeid ebapopulaarseid otsuseid ning julgelt teatanud oma ülematele halbade uudistest, on suurema tõenäosusega sõjaajal paremad juhid (Alexander, Smet, & Weiss, 2020). Lisaks peavad juhid olema võimelised otsustama kiiresti, kohanema julgelt, valmis vastutama ja kandma hoolt oma meeskonna eest (Nichols, Hayden, & Trendler, 2020). Seda eriti ülesandekeskse juhtimise kontekstis, kus madalama taseme ülemate õlgadele langeb rohkem vastutust. Selliste omadustega juhid ei pruugi rahuajal positiivselt silma paista, küll aga sõjaajal on just sellised juhte Eesti kaitseväes vaja.

Rahu- ja sõjaaja eripära teeb juhtide valimise ja koolitamise keeruliseks. Rahuajal on panused väiksemad ja stressitase võrdlemisi madal. Ülemal ei ole keeruline sellises kontekstis oma üksust hallata. Kui suurendada panuseid ja panna see üksus kriisiolukorda, muutuvad ka nõuded üksuse ülemale. Sõjaaja juht peab olema agressiivsema iseloomuga, ta peab otsustama, kohanema ja vastutama, seda kõike pideva stressi all. Ta peab innustama oma alluvaid ja äratama usaldust nii oma alluvates kui ka oma ülemates. Seda kõike on palju nõutud ning igapäev ei saa sellega hakkama. Kui määrata inimesi nende sõjaaja ametikohtadele, siis peaks arvesse võtma nende iseloomuomadusi ja eelnevat kogemust. Seeläbi saab hinnata, kas tegelikult tahate sellist inimest juhiks kriisiolukorda või mitte.

### **Kasutatud kirjandus**

- Alexander, A., Smet, A. D., & Weiss, L. (2020). *Decision Making in Uncertain Times*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times#download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fbusiness%20functions%2Fpeople%20and%20organizational%20performance%2Four%20insights%2Fdeci>
- Chewning, E., Chinn, D., McNally, Y. E., & Rutherford, S. (2020). *Lessons From the Military for COVID-time leadership*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lessons-from-the-military-for-covid-time-leadership>
- House, R. (2020). *Leading Through Crisis; A Practioner's Guide*. The Royal Military Academy Sandhurst: Centre for Army Leadership. [https://www.army.mod.uk/media/9337/20200504-leading\\_through\\_crisis-cal-003.pdf](https://www.army.mod.uk/media/9337/20200504-leading_through_crisis-cal-003.pdf)
- Muffet-Willett, S., & Kruse, S. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3, 248–258. <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jbcep/2009/00000003/00000003/art00009>
- Nichols, C., Hayden, S. C., & Trendler, C. (2020). 4 Behaviours That Help Leader Manage a Crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis>

# Ülemate ja alluvate vastutus kästu analüüsimisel

Hanno Andreas Küng, KVA 24. MaVPK

Meie kõigi kuulekus autoriteetidele ja selle kuulekuse piirid on erinevad. Me tõmbame joone ette kohtades, kus me tajume, et see, mis meilt nõutakse, on vale või meie jaoks vastuvõetamatu. Oma igapäevaelus oleme nende piiridega kokku puutunud. Näiteks üles kasvades ja avastades, mis on meie kui isiksuse jaoks väär ja mis lubamatu. Alustades oma teenistust ja õppides käsuahelat, õpetatakse meile juba varakult selgeks käsuliikide vahe ja tutvustatakse selliseid kontsepte nagu keelatud käsk ja tühine käsk, kuid ükski õpe ei saa kindlaks määrata, mis hetkel me võtame vastu otsuse keelduda meile antud käsust.

Oma uuringus USA reservohvitseride juhtimisalastest uskumustest tähendab Estevez (2019), et uuringus osalenud reservistidel oli väga erinev piir, millal nad otsustasid, et saadud käsk läheb vastuollu nende ja armee seisukohtadega ning keeldusid käske täitmast. Võib järeldada, et reservohvitseridel puudus arusaam, mis hetkel neilt nõutu muutus vastavalt olukorrale tühiseks või keelatuks. Kas selle arusaama puudumisel võib öelda, et reservohvitseridel puudus ka vastutus ja kohustus käsku eirata ning kes siis kannab seda vastutust?

Alluvana oleme kohustatud jälgima oma ülema tahet ja selle tahte saavutamiseks täitma saadud käske ja tegema otsuseid, mis seda tahet toetavad. Me ei saa valida ei olukorda ega situatsiooni, kus need käsud tulevad, ega ka seda, mille kohta need käivad. Sellegipoolest on meil kohustus analüüsida ka kõige lihtsamaid käske, enne kui me neid täitma asume. Tänapäeva militaarorganisatsioonides ei aktsepteerita ülema käsu täitmist enam kui õigustust keelatud või amoraalseteks tegudeks. Oma artiklis aususest ja mittekuuletumisest kirjutab Wolfendale (2009), et igal sõduril pole mitte ainult õigus keelduda keelatud käskudest, vaid ka kindel kohustus seda teha, vastasel juhul rikub ta organisatsiooni truudust sõjaõigusele. Seega, olles osa relvajõududest, oleme meiegi kohustatud tundma selle organisatsiooni seaduslikke ja väärtustega seotud kohustusi, ning seistes silmitsi olukorraga, kus meilt nõutakse ebaeetilist või ebaseaduslikku käitumist, tuleb meil keelduda ja sellest teavitada. Võtmesõna on siinkohal just *teadlikkus* seaduslikest kohustustest ja organisatsiooni eetilistest seisukohtadest, kuna ilma selleta jääb meil lähtuda ainult iseenda kõlbelistest veendumustest, mis olenevalt isikust võivad varieeruda.

Ülemana oleme samuti kohustatud analüüsima kõrgemalt tulnud käske, kuna lisaks kohustusele neid ise täita peame need edasi andma oma alluvatele ja nõudma käsu täitmist. Meile on antud õigus käskida ja juhtida oma alluvaid ning nõuda neilt meie tahte allumist ja selle täitmist. Sellest järeldeb meile kohustus jälgida, et annaksime adekvaatseid käske, ning nõutu ei läheks vastuollu meile kehtivate seaduste ning eetiliste nõuetega. Arvestades, mida meilt sõjalises olukorras nõutakse, millises keskkonnas me oleme ja millised on meie tegude tagajärjed, oleme ülemana kohustatud adekvaatselt selgitama oma sõduritele, miks me ülesannet täidame. Lisaks peame olema valmis põhjendama ka üldist sõjalist vajadust, jäädes truuks organisatsiooni eetilistele ja seaduslikele kohustustele. Koren (2014) kirjutab oma artiklis, et lähtuvalt vajadusest põhjendada oma alluvatele sõjategevusest osavõtmist, on ülemad kohustatud pidevalt reflekteerima sõjategevust organisatsiooni moraalsetest seisukohtadest.



Selline käitumine vähendab minu arvates tõenäosust ülema emotsionaalsele kallutatusele, sest moraalsete seisukohtade vastu eksides kaotab ülem alluvate seas usaldusväarsuse ja autoriteedi.

Kokkuvõtteks on ilmne, et kohustus analüüsida saadud käske ja vajadusel nendest keelduda on meil kõigil. Ülematena oleme kohustatud jälgima nii saadud käske kui ka vastutama selle eest, mis me ise käsime. Kui jääme truuks seadustele ja väärtustele, siis on eksimine minimaalne. Alluvatena oleme sammuti kohustatud järgima seadusi ja väärtusi ning kui kästu läheb nendega vastuollu, vastutame me selle eest, et me neid ei täidaks.

### **Kasutatud kirjandus**

- Estevez, M. (2019). Leadership and Followership Beliefs of Reserve Officers' Training Corp Cadets. *Journal of Leadership Education*, 18(4), 67-78.
- Koren, O. (2014). Military Structure, Civil Disobedience, and Military Violence. *Terrorism and Political Violence*, 26, 688-712.
- Medina, B. (2002). Political Disobedience in the IDF: The Scope of the Legal Right of Soldiers to be Excused from Taking Part in Military Activities in the Occupied Territories. *Israel Law Review*, 73-110.
- Wolfendale, J. (2009). Professional Integrity and Disobedience in the Military. *Journal of Military Ethics*, 8(2), 127-140.



## Heureka, riis ja heuristika

### Iida Elise Murumets, KVA 11. ÕVPK

Ei ole olemas head ega halba heuristikat. Olenevalt taustsüsteemist võivad mõtlemisharjumused ja otseteed kallutada teadmatuses antavaid hinnanguid. Otsustamisprotsessis, nii intuiitvise kui ka analüütilise vormi puhul, on kasulik rakendada kriitilist mõtlemist, et hoiduda mõttelaiskusest ja lünkade automaatset täitmisest (Usry, 2004).

Inimmõistus soovib võimalikult vähese vaevaga jõuda mingi vastuseni, kokkuhoid toimub täpsuse arvelt. Tversky ja Kahneman (1974) on kirjeldanud, kuidas eelarvamuslik mõtlemine avaldub teadmatusega toimetulevas heuristikas. Nad määratlesid kolm hinnanguheuristikku tüüpi: representatiivsus, kättesaadavus ning korrigeerimine ja ankurdamine.

Representatiivsuse ilminguks on langemine keskpärasusse ehk nii suurepärasele kui ka viletsale sooritusele järgneb enamasti keskmine sooritus, sõltumata saadud tagasisidest. Lisaks on mõistus kallutatud rakendama suure grupi puhul kehtivat ka väiksema valimi korral. Kättesaadavuse heuristik on tingitud jällegi inimese kujutlusvõimest, mis tähendab, et hinnangud sõltuvad toetavate näidete väljamõtlemisest või tegevuse tulemi ettekujutamisest. Korrigeerimine ja ankurdamine on seotud esialgse infokilluga, mis otsustajani jõuab. Heaks näiteks on legend, kus valitseja, teadmata geomeetrilise jada summa valemit, oli nõus andma ligi 200 miljardit tonni riisi, kuna esimesel ruudul oli kõigest üks tera. Heuristikast tulenevad kognitiivsed eelarvamusel mõjutavad juhi järelduste tegemist, kuna mõtlemise otsetee on loonud olukorrast eksliku arusaama.

Tundes erinevaid heuristikuid, on võimalik neid enda huvides ära kasutada. Näiteks äratundmise heuristikuga kaasneb vähem-on-parem-nähtus, mil teadmiste hulk soosib otsuse vastuvõtmist vaid teatud piirini (Todd & Gigerenzer, 2012). Seda teades on võimalik rakendada kiireid ja vähenõudlikke hinnanguid ANP-s (ingl *analytic network process*), et uurida kompleksse süsteemi mõjusid määramatus keskkonnas (Milkova, Andreichicov, & Andreichicova, 2019). Pidev mõtlemise otseteede kasutamine soodustab kognitiivseid eelarvamusi, mis põhjustavad tõest kõrvale kalduvaid hinnanguid. ÜRO missiooni UNOSOM II käigus helikopteri allatulistamise võimalusega praktiliselt ei arvestatud ning jätkuplaane koostati pinnapealselt. Seetõttu lennati operatsioonialas korduvalt sama etteaimatavat profiili, kasutades ka ripplendu (Usry, 2004). Sisseharjunud mõttelaad ja info valikuline töötlemine viib planeerimisvigadeni, sest nähakse, mida soovitakse näha.

Selleks et langetada paremaid otsuseid, säästa oma riigi riisivarusid, osata heuristikuid rakendada ANP-s ning mitte langeda oma mõttelaadi ja eelarvamuste ohvriks, on vaja osata kriitiliselt mõelda. Madalmaade mere- ja õhuväe ohvitseride seas tehtud uuringu tulemused näitasid, et kriitilise mõtlemise meetodit kasutanute seas oli tegevusvariantide sisu ja lõpptulemus parem kui kontrollgrupil (Helsdingen, van den Bosch, van Gog, & van Merrienboer, 2010). Ameerika Ühendriikide õhuvägede staabikolledžis katsetati samalaadset 15-nädalast programmi ning leiti, et kursus eeldab edukaks läbiviimiseks kõrgema pädevusega instruktooreid (Emilio, 2000). Teine meetod oli *coaching* koos intensiivse refleksiooni ja päevikupidamisega (Catchings, 2015). Helsdingen ja teised (2010) rakendasid kriitilise mõtlemise arendamiseks

olukorrapõhiste juhtumite lahendamist. Kognitiivse koormuse teooria põhjal oleks mitterutiinsete ülesannete lahendamine õppeprotsessina mõjusam, kuna kriitiline mõtlemine uues olukorras soosib mustrite otsimist ja probleemi übermõtestamist (Schnotz & Kürschner, 2007).

Harjutades ja praktiseerides meetodeid, mis aitavad suurest infost olulise välja sõeluda ning konteksti asetada, on võimalik langetada paremaid otsuseid. Suur osa kriitilise mõtlemise arendamisest on seotud metakognitsiooniga ehk oma tunnete teadvustamisega ning seetõttu eeldab see teadlikku tööd iseendaga. Olles võimeline hinnanguheuristikuid rakendama kompleksse süsteemi mõjude analüüsil ja rutiinivälistes olukordades, on võimalik langetada paremaid otsuseid ning tegevuse elluviimine ja refleksioon on terviklik. Kaitseväl oleks võimalik kõiki mainitud meetodeid rakendada.

### **Kasutatud kirjandus**

- Catchings, G. (2015). A Practical Coaching Model for Critical Thinking Skill and Leadership Development (C/CTSLD). *Management and Organizational Studies*, 2(4).
- Emilio, G. A. (2000). *Promoting Critical Thinking in Professional Military Education*. Maxwell: Air Command and Staff College.
- Helsdingen, A., van den Bosch, K., van Gog, T., & van Merrienboer, J. J. (2010). The Effects of Critical Thinking Struction on Training Complex Decision Making. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 52(4), 537–545
- Milkova, M., Andreichicov, A. V., & Andreichicova, O. N. (2019). Decision-Making under Uncertainty: A Heuristics Overview and the Analytic Network Process. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 16(4), 730–751.
- Schnotz, W., & Kürschner, C. (2007). A Reconsideration of Cognitive Load Theory. *Educational Psychology Review*, 19, 469–508.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. Oxford: Oxford University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974, September 27). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Usry, F. J. (2004). *How critical thinking shapes the military decision making process*. Newport: Naval War College.

## Juhtimine kriisis

### Maie Vumba, KVA 11. ÕVPK

Tuttavlikes oludes või selgelt reglementeeritud olukordades on inimeste juhtimine üsna lihtne töö. Tuleb toetuda erinevatele eeskirjadele või juba sisseharjunud tööriistidele. Mis aga juhtub kriisiolukorras, kui tavapärastest eeskirjadest ning käitumisjuhistest enam ei piisa? Olukorras, kus juhi enda emotsionaalne tasakaal on kõikuma löönud ja teadmatus ning teatav hirm valdab ka meeskonnaliikmeid. Kuigi Kaitseväes justkui valmistatakse juhte ette ootamatus-teks ning treenitakse olemaks valmis reageerima ootamatustele, tuleb ka siin ette olukordi, mille jaoks pole koolitust läbitud, mille eeskirjad pole kindlaks määratud ning mis inimlikul tasemel mõjutab kõiki vähemal või suuremal määral. Selles essee käsitlen, milline juhtimine on kriisiolukorras kõige tõhusam ning jätkusuutlikum.

Juhtimine on kindlas olukorras toimuv interaktiivse mõjuga protsess, kus inimesed aktsepteerivad kedagi oma juhina, et saavutada ühised eesmärgid (Silva, 2016). Kui olukord muutub, muutub ka protsess ning meeskond mõjutab juhti samamoodi nagu juht mõjutab meeskonda. Tuues selle kriisiolukorda, on ilmselge, et juhtimise protsess peab kohanduma kriisiolukorraga. Jamesi ja Wooteni definitsiooni järgi on firma kriisis määraval kohal emotsionaalselt negatiivselt mõjuv olukord, mille tulemusena võib tekkida mainekahju (James & Wooten, 2005). Kuigi definitsioonis keskendutakse firma juhtimise kriisile, on ka Kaitseväes maine suure tähtsusega. Kui Kaitseväe maine saab kannatada, väheneb nii vabatahtlikult ajateenistusse tulijate kui ka reservõppekogunemisel osalejate arv, mis avaldab otseselt mõju kaitsevõimele. Kaitseväe väljaõpe keskendub suure osas kellelegi negatiivselt mõjuvatele olukordadele – oma riiki kaitstes võib tekkida vajadus kahjustada teist inimest või inimgruppi ning alati on oht, et ise saame või võitluskaaslane saab viga või hukkub. Kuigi teoreetiliselt on kaitsevälasi õpetatud negatiivsete mõjudega olukordadega toime tulema, siis eelmainitud negatiivse mõjuga sündmused pole ainsad, mis toimuda võivad. Rahuajalgi on inimesi hukkunud, tõsiselt viga saanud, alkoholihoobes avariisid põhjustanud – kõigi nendega tegelemine on juhi töö ning mainekahju on võimalik suuremal või vähemal määral.

Milliseid oskusi on vaja juhile, et tulla toime muutuva keskkonna ning juhtimise interaktiivsusega ka pingelises olukorras? Töökeskkond on muutunud järjest keerulisemaks ja multikultuursemaks, nõudes üha efektiivsemat juhtimist (Roberts & Westville, 2008). Kuigi juhtidel on tihti olemas kognitiivne võimekus, et töötada läbi keerukaid ja dünaamilisi probleeme, esineb neil tihti eelarvamusi ning tunnetuslikke eksimusi, mis tähendab, et juhi enda taju olukorrast võib olla kallutatud vastavalt tema enda varasematele kogemustele või nende puudumisele. Neid annab eneseanalüüsiga olulisel määral vähendada (Guess, Donovan, & Naslund, 2015). Kriitiline eneseanalüüs on see, mis aitab teooriat praktikaga ühendada, suurendab teadlikkust ja stimuleerib enese tundma õppimist. Selle jaoks peab aga ka enda oletusi ja teadmisi kahtluse alla seadma või lausa muutma. Eneseanalüüsivõime on oskus, mis tagab juhi suutlikkuse kohaneda uute oludega, olenemata sellest, kas olukord on tekkinud organisatsiooniväliste või -siseste tegurite mõjul.

Kaitsevägi on hierarhiline ja bürokraatlik organisatsioon, kus eneseanalüüsi vajalikkusest on kerge mööda vaadata. Suur osa tööst käib kindlate eeskirjade ja määrustike järgi ning kuigi rõhutatakse ülesandekeskset juhtimist ning algatusvõimet, siis just neid saab arendada kriitilise eneseanalüüsi kaudu. Et kriitiline eneseanalüüs saaks harjumuseks, on vaja inimesi pidevalt suunata seda tegema (Johnson, 2020). Selle jaoks on mitu võimalust. Põhiline vahend on nii tundides, suuremahulisemate õpimappide või kogemusmappide koostamisel kui ka arenguestlustel küsimuste sõnastamine kujul, mis sunnib inimest enda tegevust analüüsima. Sellega on ka juba näiteks tagasisidevormides algust tehtud. Harjumuse tekitamiseks tuleb eneseanalüüsile suunamisega aga alustada juba teenistuse alguses ning seda jätkata õppetöös, mentorlusprogrammides ja arenguestlustel.

Kriisis juhtimine on keerulisem ning nõuab oluliselt rohkem oskusi ning vaimset vastupidavust kui juhtimine tavaolukorras. Toimetulek stressirikas olukorras on otseses seoses kriitilise eneseanalüüsiga, mis aitab vältida emotsionaalselt kallutatud otsuste tegemist. Eneseanalüüs aitab tuvastada võimalikke eelarvamusi ning eksimusi, mis tulenevad sisseharjunud mõttemustritest. Juhi edukus sõltub igas olukorras otseselt eneseanalüüsi oskusest.

### **Kasutatud kirjandus**

- Guess, C. D., Donovan, S. J., & Naslund, D. (2015). Improving dynamic decision making through training and self-reflection. *Judgement and Decision Making*, 10(4), 284–295.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.
- Johnson, O. E. (2020, March). Creating Space to Think: The What, Why, and How of Deliberate Reflection for Effective Leadership. *The Journal of Character & Leadership Development*, 20–32.
- Roberts, C., & Westville, I. N. (2008). Developing future leaders: The role of reflection in the classroom. *Journal of Leadership Education*, 7(1), 116–130.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.