

# JUHTIMINE EESLIINIL. JUHTIMISNÕUANDED USA ÕHUVÄE KESKASTME, NOOREM- JA ALLOHVITSERIDELE

*Darrell Moyers, Michael Parker, Julie Roloson, Uwe Hartmann*

## Eessõna

Siinne käsitus on kasvanud välja Ameerika Ühendriikide õhuväe kaptenite ja majorite lõunapausi ajal peetud vestlustest.<sup>1</sup> Üks majoritest, Julie Roloson, pidi asuma esimest korda eskadrilli ülemaks. Julie, kes tahtis enesestki mõista tööga hästi hakkama saada, küsis teistelt ohvitseridelt nõu, milline võiks olla hea eskadrilliülem. Julie lähenemine oli uuenduslik, sest ta otsis nõu mitte endast kõrgemal, vaid madalamal kohal töötavatel inimestelt. Samas ei pöördunud ta ka teiste eskadrilliülemate poole, vaid rääkis inimestega, kes olid kogu oma karjääri teeninud eskadrilliülemate alluvuses. Selliseid ülemaid nagu Julie peaks olema rohkem.

Liiga paljud ülemad keskenduvad sellele, kuidas eskadrilli juhtida. Kuigi eskadrilli peetakse tõepoolest ülema juhituks, näitab ülem tegelikult eskadrillile üksnes kursi kätte ja juhendab alluvaid juhte selle hoidmisel. Ülem, kes sekkub igapäevaste pisisjade kordajamisse enda üksuses, saab kiiresti mikromäedžeri hüüdnime. Hea eskadrilliülem juhib eskadrilli ohvitseri, võimaldades neil juhtida alluvaid õhuväelasi (kes kehastavad eskadrilli), et nad liiguksid ülema määratud eesmärgi poole. Seega on ekslik öelda, et eskadrilliülem juhib eskadrilli. Ta juhib hoopis leitnante, kapteneid ja majoreid, kes omakorda juhivad eskadrilli.

Vestluses Juliega jõudsime kiiresti just sellele tõdemusele. Juhi tööline väärtus avaldub selles, kui hästi ta laseb alluvatel teha juhi tööd, olgu need siis kolonelleitnandid, kellele alluvad majorid ja kaptenid, või kaptenid, kellele alluvad leitnandid ja allohvitserid, või allohvitserid, kellele alluvad madalama auastmega õhuväelased. Juhi mõõdupuu ei ole see, kui hästi ta täidab talle

---

<sup>1</sup> Käsitus „Frontline Leadership: Leadership Advice for USAF Junior Officers, Mid-Grade Officers, & NCOs“ on ilmunud 2020. aastal Berliini kirjastuse Carola Hartmann Miles-Verlag väljaandena sarjas „Monterey Studies“. Autorid Darrell Moyers, Michael Parker ja Julie Roloson, kaasautor ning toimetaja Uwe Hartmann. Inglise keelest autorite ja kirjastuse loal tõlkinud Marju Randlane. Kuna originaaltekst on avaldatud raamatuna, erineb teksti ülesehitus mõnevõrra teadusartikli formaadist. – *Toimetaja*

antud ülesande – see näitab administreerimisoskust. Tõeline juht on see, kes kasvatab juurde uusi juhte.

Seepärast otsustasidki mõned lõunavestluses osalenud kirjutada ühiselt käsitluse, mille eesmärk on anda nõu õhuväe ohvitseridele ja allohvitseridele, kes tegelevad vahetu inimeste juhtimisega<sup>2</sup> ja teenivad ühes õhuväelastega. Asja uurides avastasime, et Air University<sup>3</sup> on küll välja andnud raamatu eskadrilliülematele (Jeffrey F. Smith, „Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-First Century“<sup>4</sup>), aga üllatavalt vähe on nõuandvaid tekste meile, kes me töötame eskadrilliülemast madalamal juhtimistasandil. Kui me tutvusime selle raamatuga, üllatas meid, kui ülemakeskselt see oli kirjutatud. Raamatus pööratakse eelkõige tähelepanu eskadrilliülematele mõeldud soovitudele, kuidas nemad peaksid ise teisi juhtima, ning väga vähe ruumi on jäetud nõuannetele, kuidas rakendada tööle neile alluvaid ohvitseri. Siinses artiklis kinnitatakse, et eeldus ülemakeskse juhtimise kohta on puudus või viga kogu kirjanduses, mis ringleb õhuväes.

Niisugusel taustal hakkas artikkel täitma veel teist rolli: peale nooremohvitseridele nende tasemel juhtimissuuniste jagamise täiendada ka eelmainitud raamatut. Loodame, et artikkel aitab igal ülemal paremini mõista, kuidas juhtida ohvitseridest alluvaid kaasates, ja vahest annab see ka eeskuju, kuidas olla mentor ja arendada nooremaid juhte.

Meie eesmärk on teha seda ilma klišeedeta, mis käivad kaasas vanemate ohvitseride soovitustega (kuigi vajaduse korral juhime neile tähelepanu). Kogu lugupidamise juures vanem- ja kõrgemate ohvitseride vastu tuleb öelda, et nad on siiski eraldatud madalamate auastmete küünilisusest, väevast, lootustest ja argipäevast. Kindrali kogemused leitnandina, kuigi need ei ole iseenesest väärtusetud, pärinevad siiski teistsuguse ohvitseri teistsugusest elust teistsuguses õhuväes. Meie eesmärk on pakkuda alt ülespoole suunatud vaadet, millega Julie tahtis tutvuda, lootes parandada õhuväe ohvitserkonna mõningaid tajutavaid juhtimisvigu.

Kapten Darrell Moyers, USA õhuväe lennulüli ülem

<sup>2</sup> Eestikeelses juhtimiskirjanduses on termini *leadership* vastena kasutatud nii sõnu *juhtimine* kui ka *eestvedamine*. Siinses artiklis on tarvitatud vastet *juhtimine* ning *management*'i tõlkimisel üldjuhul sõna *administreerimine*. Nende terminite vahekorda ja vastendamisvõimalusi sõjanduses avab Arne Ermuse artikkel „Ülesandekeskne juhtimine – kas juhtimisstiil või midagi enam?“ (Sõjateadlane 3/2016, lk 12–38). Ermuse artikli kontekstis on *leadership*'i vaste *eestvedamine* ning *management*'i vaste *juhatamine*, nende katustermin on *juhtimine*. – *Tõlkija*

<sup>3</sup> USA õhuväe kõrgeim õppeasutus. – *Tõlkija*

<sup>4</sup> Vt [https://media.defense.gov/2017/Apr/05/2001727301/-1/-1/0/B\\_0009\\_SMITH\\_COMMANDING\\_SQUADRON.PDF](https://media.defense.gov/2017/Apr/05/2001727301/-1/-1/0/B_0009_SMITH_COMMANDING_SQUADRON.PDF) (10.12.2021). – *Tõlkija*

## Lühike märkus juhtimisfilosoofia loomise kohta

Juhtimine on oskus. Need, kes on kulutanud natukenegi aega juhtimise õppimisele või juhtimisele endale, teavad, kui raske on seda määratleda. Olenevata sellest, millist määratlust eelistada, saab juhtides selgeks, et seda võivad takistada igasugu olukorrad. Juhtimine ei ole staatiline. Arusaam juhtimisest võib ajaga muutuda, olenevalt sellest, kas juhtida esimest korda väikest meeskonda või olla juba eskadrilli või õhuväe lennutiiva eesotsas. Tutvustame teile selle artikli autoritena meie ühist filosoofiat, et aidata teil leida õige suund. Õige suuna juba leidnutele loodame pakkuda kasulikke nõuandeid, mis toetavad igäihe enda filosoofiat või arendavad alluvate juhtimisoskusi.

Kui ma õppisin õhuväe juhtimis- ja staabikolledži kursusel, jäi mulle juba päris alguses silma väike punktike ühes paljudest kontrollnimekirjadest, mis tuli täita enne juhtivale ametikohale asumist. See puudutas juhtimisfilosoofia loomist. Seda ei maksa segi ajada üksuse tulevikuvisioni ja ülesande sõnastusega. Pigem näitab juhtimisfilosoofia seda, milline juht te olete. Tavaliselt on tegu umbes kümnest punktist koosneva loeteluga, mis peaks mahtuma ühele paberilehele. Kuigi lõpptulemus võib jätta tagasihoidliku mulje, kajastab see õhuväes veedetud aja jooksul ühe inimese õpitud ja omandatud juhtimisstrateegiaid ja -filosoofiat koos saadud õppetundidega. See annab kirjanijale võimaluse enda kogemusi analüüsida ja – kui see tehakse avalikuks – pakub tema juhituile mõnel määral selgitusi. Varased juhtimisvõimalused lasevad teie ohvitseridel areneda ja panna proovile siinse juhtimisfilosoofia lähtealuseid. Järgnevad võimalused lasevad selsamal filosoofial kasvada ja täieneda.

Inimeste juhtimisfilosoofia on alati erinev, sest see sõltub sellest, milline on juht inimesena. Kui te istute maha ja asute oma filosoofiat määratlema, siis ei tarvitse see tegelikult palju muutuda, kui liigute ühest üksusest teise või ühelt teenistuskohalt teisele. Oma juhtimisfilosoofiat välja töötades mõelge järele, millised juhid on teid mõjutanud (nii head kui halvad) ning milline juht tahate ise olla (või ei taha olla). Koostage loetelu kõikidest juhtimisega seotud klišeedest, mida olete kohanud, ja kõikidest juhtimise kohta käivatest tsitaatidest, mida olete kuulnud või olete olnud sunnitud meelde jätma. Pange kirja kõik tähtsamad õppetunnid, mis olete saanud teid inspireerinud juhtidelt. Mõelge kindlasti ka neile juhtidele, kellega te ei ole nõus olnud, ja lubage endale, et ei muutu kunagi nendesarnaseks. Siis vaadake kogu nimekiri üle ja tõmmake joon alla ridadele, mis tekitavad teis positiivseid ja negatiivseid tundeid.

Järgmine etapp seisneb selles, et sõnastage need mõtted ise ümber. Ärge hakake kellegi teise mõtteid kordama. Ärge kirjutage lihtsalt üles põhi-väärtusi, millest kõik peaksid niikuinii oma tegudes lähtuma ja mida ei ole vaja juhtimisfilosoofia jaoks ümber sõnastada. Selle asemel tehke juhtimis-filosoofiast oma bränd, tehke sellest juhise, mille poole te ikka ja jälle pöördute, kui peate langetama mõne raske otsuse. Kasutage seda filosoofiat, et suunata üksuse pingutusi tulevikuvisionini jõudmiseks. Pange tähele, kui hästi te end tunnete sellest rääkides ja seda propageerides. Pidage silmas, et teie ise järgite seda kui mõõdupuud ka argitoimetustes. Ja jätkake oma oskuste täiustamist.

Major Julie Roloson, USA õhuväe eskadrilliülem

## Sissejuhatus

*Iga inimese elus jõuab kätte see eriline hetk, mil talle kujundlikult öeldes kopu-tatakse õlale ja pakutakse võimalust teha midagi väga erilist, talle ainuomast ja tema vaimuannetega sobivat. On kurb, kui sel hetkel selgub, et ta ei ole selleks valmistunud ega end harinud – see võinuks olla tema tähetund!<sup>5</sup>*

Winston Churchill

Hea juhtimise määratlust ei olegi nii lihtne välja pakkuda ilma kulunud klišeedeta. Niisugused väljendid võivad tekitada vahel inspireerivaid tunde-virvendusi, ent osutada tegelikul kasutamisel tühjaks. Artikli eesmärk ongi anda lugejale selgust, kuidas *näeb välja* erksal vaatlemisel hea juhtimine, et vältida määratlemisega kaasnevaid tühje sõnu. Selleks pakuvad autorid luge-jale otsekohest ja erksat pilguheitu enese isiklikesse juhtimiskogemustesse, mida täiendatakse usaldusväärsete allikaviidetega. Autoritena tahame rääkida teiega, lugejad, nagu räägiksime oma juhendatavate ja üksteisega. Meie töö hõlmab niisiis terviselikku jagu küünilisust, otseütlemist ja kriitilist sissevaadet USA õhuväe tegevusse.

Just selle tõttu algabki artikkel aruteluga teemal, miks USA õhuväes leidub halbu juhte. Kõik sõjaväelased teavad, et ohvitseride ja allohvitseride seas on kehvi juhte, aga samas näib nende olemasolu avalik tunnistamine olevat tabuteema. Eskadrilli ohvitseride kooli võivad lõpetada kehvad juhid, all-ohvitseride akadeemia võivad lõpetada kehvad juhid ning õhuväe juhtimis- ja

<sup>5</sup> **Lorenz, S.** 2012. Lorenz on Leadership: Lessons on Effectively Leading People, Teams, and Organizations. Maxwell AFB: Alabama: Air University Press, p. 7. [**Lorenz** 2012]

staabikolledžist võivad tulla kehvad juhid<sup>6</sup>. Seda, et kehvad juhid teevad edukat karjääri, ei tohiks juhtuda, aga seda nad teevad. Nii nagu iga haiguse korral, tuleb kõigepealt probleemi tunnustada, et sellega saaks tegelema hakata.

Artikkel on jagatud kahte ossa. Esimeses osas antakse lugejale praktilisi näpunäiteid hea juhtimise kohta. Selleks käsitletakse juhtimisega seotud teemasid, nimelt tagasihoidlikkust, järgimist, võimestamist ja mentorlust. Nii kujutatakse juhtimist tegevusena, mis on mitme tegevuse summa: juhtimine ei seisne ainult ühes, vaid mitmes asjas. Artikli teises osas tuuakse näiteid tähtsamate hea juhtimise põhimõtete rakendamise kohta. Tahame teile näidata, kuidas kasutada tõhusaid juhtimispõhimõtteid. Võib ju öelda, et hakka nüüd teisi juhtima, aga hoopis teisiti mõjub see, kui pakkuda midagi konkreetset, mida saab mõistlikul kombel jäljendada. Näitena kirjeldame juhtival ametikohal sisseelamist, mida ohvitseridel ja allohvitseridel<sup>7</sup> tuleb ikka ja jälle läbi teha.

## Kehvade juhtide edukus

*Milleks üldse arutada juhtimise negatiivse poole üle? Sest see on päriselt olemas, see puudutab meie sõjaväelasi iga päev ja sellega tuleb tegelda ... Lühidalt kokku võttes jagunevad [kehva juhtimise sümptomid] kahte valdkonda: usaldamatus igal tasandil ja endal iga hinna eest hinge sees hoidmine.<sup>8</sup>*

Bradley Reilly, USA õhuväe ülemveebel

USA õhuvägi on hiiglaslik organisatsioon, mis võimaldab kogu riigi parimatel meestel ja naistel teha terves maailmas uskumatult palju head. See on küll suurepärase organisatsioon, aga vahel tuleb siingi ette vajakajäämisi, näiteks soodustatakse siin kehva juhtimist. Sõjaväelased varjavad enda eest hirmsat tõde, et halvad juhid teevad tihti edukat karjääri ja et ohvitserid, keda meie õhuväelased usaldavad, veavad alluvaid alt. Tegelikult saab karjäärast huvitatud ohvitserilusasti hakkama ka olulisi juhtimispõhimõtteid eirates ja üksnes iseendast hoolides. Igast õhuväeohvitserist, kellel õnnestub hoiduda kuritegelikule teele sattumast, saab peaaegu kindlasti major. Ja piisab sellest,

<sup>6</sup> Kõik kolm (Squadron Officer School, Noncommissioned Officer Academy, Air Command and Staff College) on Air University üksused eri taseme juhtide koolitamiseks. – *Tõlkija*

<sup>7</sup> Edaspidi kasutatakse termineid *ohvitser* ja *allohvitser* ilma neid eristamata. Kuigi kasutatakse eelkõige n-õ ohvitseride keelt, on selles teoses toodud näpunäited mõeldud mõlema taseme juhtidele.

<sup>8</sup> **Reilly, B.** 2017. Eradicating Toxic Leadership. – Silver Wings, Vol. 41, Issue 24. Columbus Air Force Base, June 23, p. 7. <https://www.columbus.af.mil/Portals/39/SilverWings/PDFs/2017/SW170623.pdf> (10.12.2021). [**Reilly** 2017]

kui niisugune major saab ainuüksi oma ülema silmis heasse kirja, et viimane annaks talle positiivse hinnangu, mis aitab karjääriredelil veel enam ülespoole ronida.

See asjaolu innustab sõjaväelasi tihti riskist hoiduma. Säärases kontekstis on stabiilsuse hoidmine kasulik nii ohvitserile endale kui ka temast kõrgemal juhtimistasandil olijatele. Isegi kui mõni ohvitser tahab olukorda muuta, on tal selleks vaja olla oma ametikohal kauem ja ülematega hästi läbi saada. Nii võibki potentsiaalne juht, kes tahab midagi muuta või lasta alluvatel muudatusi ellu viia, karta oma võimupiire proovile panna. Sageli tähendab riskist hoidumine seda, et juhid näevad hoolega vaeva, et alluvate arengut, kujutlusvõimet ja loomingulisust maha suruda. Niisuguste juhtide soovimatus mõnust *status quo*'st loobuda muudab omakorda süsteemi selliseks, et seda seestpoolt parandada tahtvad inimesed ei liigu üldse edasi. Need, kes on küllalt julged, et ujuda vastuvoolu, võivad avastada end olukorrast, kus nii nende kolleegid kui ka ülemad hoiavad neid tagasi, et jääda lihtsa ja turvalise *status quo* juurde.

*Vähene tahtmine riskida, muuta seda, kuidas me tegutseme – kõike alates sellest, mismoodi juhid sõda käsitavad, kuni protsessideni –, ja seepärast ka vähene riskimine, et pakkuda uusi ja uuenduslikke arusaamu, ning vähene riskimine, et töötada välja protsesse, kus alustame mõnest kontseptsioonist ja loome selle põhjal vastava võime.<sup>9</sup>*

Kindral David Perkins,

USA maaväe väljaõppe ja doktriinide väejuhatuse (TRADOC) ülem, vastates intervjuus küsimusele [sõjaväelaste] suurimate väljakutsete kohta

Seesugused frustrerivad tingimused sunnivad tulevasi juhte tihtilugu otsima teistsuguseid karjäärivõimalusi tsiviilmaailmast. Sõjaväelaste lahkumise ärahoidmise kohta tehtud uuringutes on korduvalt näidatud, et halvad juhid, kes vastavad ülaltoodud kirjeldusele, on peamine põhjus, miks sõjavägi jääb ilma mõnest kõige suurema juhipotentsiaaliga inimesest.<sup>10</sup> Lühidalt öeldes lähevad head juhid minema, sest nad väsivad halbade juhtidega sekeldamisest. See ei

<sup>9</sup> **Smiljanic, D.** 2016. Transformational Military Leadership – Requirements, Characteristics and Development. – Czech Military Review, Vol. 25, p. 24.

<sup>10</sup> **Fors Brandebo, M.; Österberg, J.; Berglund, A. K. O.** 2019. The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. – Psychological Reports, Applied Psychology, Vol. 122, Issue 3, pp. 1071–1073. [Fors Brandebo *et al.* 2019] **Military Leadership Diversity Commission Decision Paper #3: Retention** 2011. Military Leadership Diversity Commission, February, pp. 44–46, 55–57.

tähenda, et kõik alles jäänud juhid on halvad. Mõned kõige sihikindlamad juhid jäävad edasi teenistusse, et teiste vigu parandada. Selle nähtuse tõttu on aga teenistuses olevate kehvade juhtide hulk ebaproportsionaalselt suur – suurem kui peaks olema.

Veel hullem on kehv ja üleolev juht, kes võib sarnaste omadustega ohvitseri – juhiga sarnaseid ohvitseri – edutada ja talle vastanduvate omadustega ohvitseri tagasi hoida. Kõik õhuväe parimad juhid võivad osutada mentoreitele, kes aitasid neil juhiks kasvada. Samamoodi võib iga halva juhi arengu- teel tagasi liikudes leida üles selle ohvitseri (või need ohvitserid), kes teda kujundasid või ei võtnud vastutust oma käitumise eest. Hea juhi käe all sünnivad head juhid, halva juhi käe all halvad. See seaduspära koos riskist hoidumise soodustamisega on üks põhjuseid, miks kehvad juhid püsima jäävad ja vähe sellest – nad võivad ka karjääri teha.

Just selle tõttu, et kehva juhti saadab edu, on tõeliseks juhtimiseks vaja olla päris julge. Tänapäeva õhuväes ei ole julge juht see, kes viib oma väed tormates vallutama tule all olevat sihtmärki (kuigi selleks läheb kindlasti vaja julgust). Väga suur osa õhuväeohvitseridest ei satu kunagi sellisesse olukorda. Tänapäeva õhuväes võib julget juhtimist määratleda kui valmidust olla hea juht, hoolimata ümberringi valitsevatest põhimõtetest, mis ei tarvitse alati tema tegevust soodustada. Juht, kes tõesti usaldab oma inimesi, riskib karjääriga, usaldades selle nende kätte. Juht, kes räägib ülemaga otsekoheselt, riskib sellega, et tema tegevus ei pälvi soodsat hinnangut. Juht, kes tahab midagi muuta, riskib sellega, et teda süüdistatakse, kui seda muudatust ei saada edu. Juht, kes ei lepi *status quo*'ga, riskib sellega, et *status quo* pooldajatest saavad tema vaenlased.

Sageli on lihtsam olla kehv juht kui hea ja julge juht. Siinne artikkel on mõeldud neile, kes ihkavad olla just viimast. Kas tahate olla edukas õhuväeohvitser või hea juht? Vahel on mõlemad võimalikud ja vahel tuleb nende vahel valida. Artiklis pakutakse juhtimissoovitusi, mitte karjäärinõu. Autorid loodavad, et valikuvõimaluse korral valib üha enam õhuväeohvitseri raskema tee, mis tähendab seda, et nad hoolitsevad inimeste eest, toetavad muudatusi, soodustavad mentorlust ja – mis kõige tähtsam – arendavad uusi häid juhte.

## Praktilised näpunäited keskastme juhtidele

### Tagasihoidlikkus ja juhtimisoskus

Tagasihoidlikkus ja juhtimine käivad käsikäes. See aga ei tähenda, et juht peab olema allaheitlik. Tagasihoidlikkuseks on vaja empaatiat, eneseteadlikkust ja emotsionaalset intelligentsust, mis kõik on inimese tugevused. Juhil, kes üritab tundeid kontrolli all hoida, läheb vaja palju rohkem jõudu kui lihtsalt hetketujule järele andes.

Võtke oma õhuväelased omaks ja suhtuge neisse empaatiliselt. Paljudel neist, keda te juhite, seisavad elus ees vägagi tõelised ja sügavad probleemid, mis tekivad vahel nende endi tõttu. Mõnikord on teie kui nende järelevaataja ülesanne otsustada nende tegude üle ja toimida vastavalt. Teinekord tuleb neisse suhtuda ilma hinnanguteta, panna neile käsi ümber ja aidata neil halvad olukorrad üle elada. Tunnistage, et vastutate oma õhuväelaste eest, aga pidage meeles, et nad ei kuulu teile. Võtke nad omaks nagu oma ema, isa, õde või vend. Selles pole midagi halba, kui kutsute neid oma õhuväelasteks. Kui on selge, et teile kui juhile on nende huvid kõige tähtsamad, siis nad saavad sellest aru ja mõistavad, miks te peate neid enda omaks. Võtke omaks nende karjäär, edusammud ja läbikukkumised. Võtke omaks ka nende pered. Te olete õhuväelaste peredele selgituse võlgu iga kord, kui mõjutate nende elu.

*Kui ma olin veel noor lennuliili ülem, avaldas eskadrilli veebel mulle saladuse, et üks minu liili õhuväelastest on sõjakohtu all ja võib saada pika vanglakaristuse. Mulle ei olnud tähtis see, kas ta on süüdi või süütu, sest ta oli lihtsalt minu õhuväelane. Ta seisis silmitsi olukorraga, mis võis ta elu täielikult muuta, ja mu kohus oli olla tema jaoks olemas. Käisin kõikidel kohtuistungitel ja hoolitsesin, et teda ja tema peret tervitaks seal alati üks tuttav nägu. Kui tema ema kuulis kohtuotsust – „Süütu“ –, puhkes ta nutma ja kallistas mind. Mul ei ole häbi tunnustada, et mullegi tuli pisar silma. Tol hetkel sain aru, et mina olin sama palju nende oma, kui see mees oli minu oma. Tema ema küsib praegugi, kuidas mul läheb.*

Kapten Darrell Moyers, USA õhuväe lennuliili ülem

Suhtuge endasse kui juhti realistlikult. Iga ohvitser arvab, et ta väärrib kuulumist oma kolleegide seas parima kolmandiku sekka. Lihtne matemaatika aga näitab, et rohkem kui pooled õhuväeohvitseridest kuuluvad kehvema 51% hulka. Tõenäosus, et kuulute alumise poole juhtide hulka, on palju suurem kui see, et kuulute ülemise 30% hulka. Arvestades seda, et kõige ülemise 10% moodustavad tavaliselt need, kellel on doktorikraad, kes on pärjatud koolide ja kursuste lõpetamisel kiitusega ja kel on väeliigi tasandi autasud, on



tõenäolisem, et kuulute pigem kehvimä kui parima kolmandiku hulka. Igaühel on kasvuruumi, ja kui keegi teine ei näita teile karjääri edenemise jooksul pidevalt kätte seda kohta, kus see ruum on, siis ei tule see teile kasuks. Kui te ise ei otsi infot selle kohta, kuidas areneda, siis ei tule teie enda suhtumine teile kasuks. Küsige tagasisidet nii ülemaletelt kui ka allumatelt. Uurige välja, millised on teie nõrgad küljed, tunnistage nende olemasolu ja asuge neid parandama.

Pidage meeles, et ohvitseriks olemise tõttu ei ole te iseenesest ära teeninud lugupidamist. Sõnu „Just nii!“ võib öelda erineva hääletooniga ja sellega võib kaasas käia igasugu varjatud mõtteid. Kui teie kohta öeldakse, et „õhuväelased vaatavad talle alt üles“, siis on see tõsi vaid teatud tingimustel. Tõenäolisem on see, et nad vaatavad teid, et näha, milline käitumine on teie arvates vastuvõetav. Kui teie auaste on näha õlgadel, mitte varrukal<sup>11</sup>, võib öelda, et teid eristab allohvitseridest ainult tõsiasi, et olete omandanud kõrghariduse. Ei ole tõenäoline, et seal saadud kogemused on teinud teist parema juhi. Parimad ohvitserid oskavad õhuväelastele ise oma lugupidamist näidata, see ei käi sugugi vastupidi.

Kui teid ei ole just mõne üksuse ülemaks määratud, on illusioon, et teil on kellegi üle võimu. Küsige endalt, mida te teeksite, kui keegi reamees haugub teile vastu pärast seda, kui olete talle andnud õiguspärase käsu. Kujutlege, et seisate peaaegu kogu üksuse ees. Te võiksite alगतada distsiplinaarmenetluse allumatuse eest, te võiksite minna tagasi oma kabinetti ja vastava paberi välja anda, aga sel hetkel *ei tohi te teha midagi muud* kui näost punaseks minna. Pidage meeles, et see võib juhtuda igal ajal, ja kärpigu see teie ülemäärast uhkust. Teie juhtida on iseseisvad täiskasvanud, kelle elukogemus erineb teie omast ja vahel ka ületab seda. Nad võivad olla küll alla kirjutanud tegevteenistuslepingule, aga iga päev on see nende *vaba valik*, et nad täidavad teie käskke. Teil on neid rohkem vaja kui neil teid.

Hoidke oma ego kontrolli all, ja kui olete milleski eksinud, siis olge valmis seda tunnistama. Sellest on palju kasu, kui tahate jätta endast positiivse mulje ja meeskonnaga asjalikult suhelda. Keegi ei ole huvitatud sellest, et ta peab kuidagi ülema suure egoga arvestama, kui tal on vaja midagi avameelselt arutada. Ego kontrollimise vajadus käib ka selle kohta, mida õhuvägi teile nii-öelda võlgneb. Mõned ohvitserid tunnevad end petetuna, kui nad määratakse ebameeldivale ametikohale, kui neid ei valita teiste kandidaatide seast millegi jaoks välja või kui neile ei anta ergutust. Vahel juhtub, et teete väga kõvasti tööd millegi nimel, mis ei saagi teoks niimoodi, nagu lootsite. Seda

---

<sup>11</sup> USA relvajõududes kannavad ohvitserid vormisärgil ja välivormil auastmetunnuseid kraenurkades või õlgade peal, allohvitserid varrukatel. – *Toimetaja*

juhtub igauhega ja õhuvägi hoolitseb ikka teie eest, ent õhuvägi ei ole teile võlgu ühegi konkreetse sihi saavutamist, milleni te loodate jõuda. Sellistel hetkedel tuleb lihtsalt oma tundeid ohjeldada. Eksimine, isegi tunnete vallas, on tavaline. Olge valmis ennast parandama, kui seda juhtub, ja heastage oma teod nende silmis, keda need mõjutasid.

*Karjääri alguses esitasin ma avalduse, et osaleda ühes koolitusprogrammis, [ja] olin kindel, et mind võetakse vastu. Mind jahmatas see, et mu nime ei olnudki seal nimekirjas. Asja tegi veel hullemaks, et minu eskadrillist võeti sinna vastu üks teine ohvitser. Tundsin sisimas, et olen kogu organisatsioonist eemaldunud, ning käisin mitu päeva ringi vihase ja lööduna. Lõpuks mõistsin, et ainus asi, mis õhuvägi mulle võlgneb, on võimalus konkursil osaleda. Tol päeval, kui otsustajad kokku tulid, ei vastanud minu näitajad nende nõuetele. Kelle süü see oli? Ainult mu enda süü. Unustasin selle lahkeli ja tunnustasin oma sõpra, kes oli samast eskadrillist sinna programmi vastu võetud. See kogemus õpetas mulle, kui negatiivselt võib mõjuda, kui sa lased egol oma tegude üle võimust võtta – iseäranis siis, kui ma ei saanud aru, et õhuvägi ei olnud andnud mulle lubadust mind sinna programmi valida. See-eest kaalus õhuvägi mu saavutusi teistega võrdsetel alustel ja lasi mul ausalt koos teistega sinna konkureerida. Midagi muud ei oleks ma pidanud ootamagi.<sup>12</sup>*

Stephen Lorenz, USA õhuväe erukindral

### Milles seisneb järgimine?

Sõjaväes kattuvad juhtimine ja järgimine nii suurel määral, et need tunduvad olevat peaaegu sünonüümid. Kõikide sõjaväelaste kohus on täita nende ülemateks määratud inimeste õiguspäraseid käsklusi. Tihti kasutavad sõjaväelased selleks nende endi alluvusse määratud meestest ja naistest koosnevaid üksusi. Kui ülema kavatsusest ei saada selgelt aru, siis ei ole juhil võimalik suunata oma alluvaid seda ellu viima. Selleks, et olla hea juht, tuleb olla ka hea järgija. See ei tähenda, et alati tuleb olla endast kõrgemal tasandil olijatega ühte meelt ning joosta kuulekalt iga nende vihje peale midagi tegema. Samas tähendab järgimine seda, et ülema soove mõistetakse, antakse talle ausat tagasisidet ja pakutakse tuge. Pakkuge ülemale seda, mida ootate ise oma õhuväelastelt.

Hea järgija peab kõige tähtsamaks seda, et ülema kavatsust tuleb mõista. Vahel võib see kavatsus olla ebamäärane (kui peate ise üksikasjade eest hoolt kandma) ja teinekord vägagi konkreetne. Esitage ülemale küsimusi, et saada

<sup>12</sup> Lorenz 2012, p. 6.

temast täpselt aru. Teie koos ülemaga moodustate ühe meeskonna ja kõik sama meeskonna liikmed peaksid ühtemoodi aru saama sellest, mis on plaanis. Sageli kuulevad noored ohvitserid enda arust seda, mida nende ülem tahab. Nad tormavad seda kohe täitma, sest ihkavad väga ülemale muljet avaldada kiirete tulemustega, tahtmata riskida endast juhmi muljet jätta, kui on vaja veel midagi üle küsida. Esitage alati küsimusi. Küsimine näitab ülemale, et te pöörate tema jutule tähelepanu ja suudate probleeme kriitiliselt analüüsida. Samuti annab küsimine ülemale kohe tagasisidet selle kohta, kui edukalt ta tuleb toime oma kavatsuste väljendamisega.

*Kui mind lähetati rahvusvaheliste julgeolekuabijõudude (ISAF) peakorterisse, siis juhtus seda tohtu palju, ja eriti staabis. Tihti tegi mõni kõrgem ülem, kes oli koosolekult lahkumas, mingi ebamäärase märkuse ja siis tormasid kõik meeletu kiirusega seda lahendama, raisates sadu töötunde. Ja seda kõike ainult seetõttu, et keegi, kes on iga töö peale meister, tahtis kindralile muljet avaldada ning vastata tolle küsimusele, mis ei olnud tegelikult tähtis ega huvitanud kindralit ennastki. Läks nii, et kui ma tegin parasjagu esitlust selle kohta, kuidas Afganistanis tullakse toime isevalmistatud lõhkeseadmete vastase tegevusega, segas üks kindralmajor mu ettekandele vahele ja ütles, et „ma ei tahtnud üldse sellist asja, vaid hoopis muud“. Kui selle kohta oleks küsitud üksainus lihtne täpsustav küsimus, oleksime säästnud tohutult aega ja energiat, ei oleks pidanud teiste silme all piinlikkust tundma ja oleksime pakkunud kindralile hoopis seda, mida ta tegelikult tahtis.*

Major Michael Parker, USA õhuväe luureohvitser

Tõhusaks järgimiseks on tingimata vaja tagasisidet. Andke seda oma ülemale ja küsige seda alluvatelt. Juhid on samuti inimesed ja langetavad vahel halbu otsuseid, keegi ei ole eksimatu. Hea tava oleks moodustada oma üksuse parimatest liikmetest sisering. Kui on vaja mõni otsus langetada, siis tutvustage seda siseringile ja küsige neilt, mida nad sellest arvavad. Ärge jätke nende õlule otsuse langetamist, vaid koguge neilt sisendit. Parimal juhul ütlevad nad midagi tarka selle kohta, kuidas teie tegevussuunda võiks muuta või kuidas ülejäänud meeskonnaliikmed võivad otsusele reageerida. Kui sellest ei ole muud kasu, siis vähemalt näitate sedasi meeskonnale, et peate omavahelist suhtlemist tähtsaks. Mõlemal juhul on see kulutatud aega väärt.

Samuti leidke endas julgust anda ülemale tagasisidet. Mõnikord sobib seda teha ümarlauas (näiteks ohvitseride koosolekul) ja teinekord on kohasem anda tagasisidet suletud uste taga. Võib-olla kuuleb ülem teilt mõne kriitilise tähelepaneku, mille peale ta ei olnud ise tulnud, või siis saate teie teada vastava otsuse tagamaid, mis jäid teile enne hämaraks.

*Ma istusin staabis koosolekul ja eskadrilliülem küsis, kuidas õhuväelased ühte tema algatusse suhtuvad. Ta käis laua ümber ringi ja küsis seda järjest igalt kohalolijalt. Kõik vastasid, et suurepäraselt. Kui ta minuni jõudis, ütlesin talle, et algatus oli käima lükatud heade kavatsustega, aga see oli muutunud üheks paljudest tegevustest, mis neelasid õhuväelaste aega, ja seepärast pidasid nad seda koormavaks. Ruumis jäi korruga vaikseks. Ülem tänas mind ja palus tulla hiljem oma kabinetist läbi. Seal arutasime algatuse elluviimise koos läbi, tehes seda ühe meeskonnana. Edaspidi küsis ülem minult omavahel veel mitmel korral nõu oma algatuste kohta. Meie suhted olid suurepärased, sest need põhinesid kommunikatsioonil, vastastikusel lugupidamisel ja usaldusel.*

Kapten Darrell Moyers, USA õhuväe lennuli ülem

Avalikkuse ees suhtuge oma juhti lojaalselt. Vahel langetatakse ebapopulaarseid otsuseid või lükkab ülem käima midagi, millega te nõus ei ole. Kuigi ülemaga tuleks oma arvamust lugupidavalt jagada, peate avalikult täitma tema käsku (kui see on õiguspärane, moraalne, eetiline ja turvaline) ja teda toetama. See tähendab, et tema otsustega tuleb kaasa minna. Pärast seda, kui olete ülemaga otsust arutanud ja seda selgitanud, peab tema lõplikust otsusest saama *teie* otsus. Kui ütlete midagi umbes sellist, et „okei, kuulake nüüd, eskadrilliülem otsustas, et me teeme sellel reedel õppuse. Ma tean, et see on mõttetu, aga tehke see lihtsalt ära“, siis te mitte ainult ei kahjusta oma suhteid ülemaga, vaid ka õõnestate enda kui juhi kuvandit alluvate silmis. Selle asemel olge otsustav. Seda uudist tuleks edasi anda pigem niimoodi: „Okei, kuulake nüüd, me teeme sellel reedel õppuse.“ Samas pidage meeles, et teil endal on vaja seda otsust mõista. Õhuväelased võivad küsida, miks seda tehakse. Te ei saa otsust omaks võtta, kui te ei tea, miks see langetati.

Kõige keerulisem on olla hea järgija kehva juhi alluvuses. Kui ülem ei soovi tagasisidet, kui ta kritiseerib lisaküsimuste esitajaid ega soodusta kahepoolset suhtlemist, võib see mõjuda meeskonna juhtimisele vägagi demoraliseerivalt. Kui töötate halva juhi heaks, on endiselt tähtis, et teie kui ohvitser peate kinni ülaltoodud järgimispõhimõtetest, isegi kui vastupidist teha oleks palju lihtsam. Selle peamine põhjus peitub vajaduses hoolitseda alluvate eest. Parem kui te kannatate ära veidi hurjutamist, kui et teie õhuväelased saavad tunda ülema kavatsuse vääritlemist tagajärgi. Niisugustes olukordades tuleb toimida nii delikaatselt kui võimalik, aga lõppude lõpuks on teie ülem ikkagi ära teeninud selge tagasiside ja suhtluse – isegi halva juhina. Halvad juhid liiguvad aja jooksul edasi. Seni täitke oma rolli hea järgijana, tehke oma inimestele kõrgemalt tasandilt katet ning arendage enda alluvuses olevaid juhte ja järgijaid.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Reilly 2017.

## Inspireeriv juhtimine, võimestamine ja delegeerimine

Inimesi inspireerida on sama lihtne kui võimaldada neil muudatusi ellu viia ja tugevdada võitlusvaimu. Oskus pidada karismaatilisi kõnesid aitab kindlasti igal ohvitseril inimesi motiveerida, kuid isegi kõige karismaatilisemaid häáli eiratakse, kui ei järgne mingeid tegusid. Võimestamiseks ei ole vaja suuri sõnu, ja kui seda tehakse õigesti, jääbki selle mõju kestma. Ehkki „ei“ öelda võib olla lihtsam, otsib hea juht võimalusi, kuidas öelda „jah“, kui inimesed tulevad talle oma algatusi pakkuma. Kui anda meeskonnale võimalus midagi muuta, viib see organisatsioonis kõige võimsamate omaks võetud muudatusteni, mida selles organisatsioonis üldse teha saab. Hea juht ei peaks olema mitte ainult muudatuste katalüsaator, vaid ka nende kaitsja.<sup>14</sup> Kõrgema tasandi juht annab inimestele vajalikud töövahendid koos üldiste suunistega, määrates kindlaks muudatuste ulatuse, kuid lastes samal ajal viia oma inimestel meeskonna lõpptulemuseni.<sup>15</sup> Tõelised juhioskused tunneb ära veel selle järgi, kui suurel määral suudab juht anda juhtimist üle neile, keda ta juhib.<sup>16</sup>

*Kui öelda „ei“, teeb see olukorrale lõpu, aga kui öelda „jah“, käib sellega kaasas lisakohustus ... Kui ma ütlen mõne algatuse rahastamise palvele „ei“, siis on minu töö sellega läbi. Kui ma ütlen „jah“, siis pean võtma enda kanda algatuse jaoks vajalike ressursside leidmise. Juhid peaksid arvestama veel sellega, kuidas nende vastus mõjutab teenistussuhteid. Kui juht vastab positiivselt 95 protsendil juhtudest, siis võtavad tema inimesed hea meelega omaks seisukoha, et juht on nende ettepanekut enne negatiivset vastust hoolega kaalunud. Ma ei ütle kunagi „ei“ enne, kui olen teemat uurinud ja tutvunud kõigi valikuvõimalustega. See häämmastab mind tänase päevani, et enamasti saan ma vastata jaatavalt, kui teen natuke tööd ja tegelen selle teemaga isiklikult.<sup>17</sup>*

Stephen Lorenz, USA õhuväe erukindral

Suur osa võimestamisest seisneb delegeerimises. Vanemohvitserid räägivad hea meelega nooremohvitseridele, kui palju on madalama astme ohvitseridel vaba aega ja et kogu see vaba aeg haihtub äkitselt pärast edutamist. Niisugune

<sup>14</sup> **Lewińska, M.** 2015. The Role of Communication in Military Leadership. – Journal of Corporate Responsibility and Leadership, Vol. 2, Issue 1, p. 40.

<sup>15</sup> **Hedlund et al.** 1998. Tacit Knowledge in Military Leadership: Evidence of Construct Validity. Technical Report 1080. Yale University: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, p. 2.

<sup>16</sup> **Canning, N.** 2009. Empowering Communities Through Inspirational Leadership. – Robins, A.; Callan, S. (eds.). Managing Early Years Settings: Supporting and Leading Teams. California: Sage, p. 44.

<sup>17</sup> **Lorenz** 2012, pp. 5–6.

suhtumine peegeldab enamjaolt tegelikku olukorda õhuväes. Töökoormuse erinevus tuleneb sellest, et paljud juhid ei soovi delegeerida oma tööd madalama astme ohvitseridele. On raske leida põhjust, miks üks major istub oma kabinetis iga päev kella 18-ni, kui talle alluvad viis kaptenit ja leitnanti lähivad koju kell 15. Selline major ei kasuta oma ressursse asjakohaselt ja tema suhtumine ei mõju hästi talle alluvatele ohvitseridele.

Liiga paljud nooremohvitserid tunnevad, et neid on liiga vähe tööle rakendatud, ja liiga paljud vanemohvitserid võtavad endale tööpoolest liiga palju tööd. Eelmises näites mainitud major saaks paremini hakkama, kui ta õpetaks oma alluvatele elulisi oskusi (nt kuidas kirjutada teenetemärkide taotlusi ja ergutuste esildisi, kuidas toimetada ohvitseride ja madalama astme sõjaväelaste teenistussoorituse hindamist, kuidas administreerida ülesannete andmist ja nende täitmise jälgimist), jagaks oma töökoormust ja näitaks nooremohvitseridele, et neis peitub edutamiseks vajalik sisu.<sup>18</sup> Sellisel juhul oleksid majori töötunnid mõistlikud ning nooremohvitserid saaksid samuti väärtuslikke teadmisi ja kogemusi. Vähe on nooremohvitseri, kes keelduksid võimalusest piiluda kardina taha ja osaleda juhtimises suuremal määral. Uuringutest selgub, et mida vastutusrikkam on noore juhi töö, seda rohkem on ta sellega rahul.<sup>19</sup> Noored juhid, kelle ülesanded on ulatuslikumad, suhtuvad tõenäoliselt tõsisemalt oma juhikohustustesse ja neist saavad paremad juhid. Võtke kahel käel vastu need, kes ihkavad rohkem vastutust, õpetage neid ja usaldage neile tähtsaid ülesandeid. Parimad juhid tekitavad juhte juurde.

Kui mõnda tegevust delegeeritakse õigesti, puudutab see nii vastutust kui ka autoriteeti. On tähtis, et inimene, kellele ülesanded delegeeritakse, saab aru, et kui ta täidab talle määratud ülesandeid, räägib ta oma juhi kui autoriteedi positsioonilt. Alluvas võib tekitada tugevat frustratsiooni, kui talle antakse konkreetne ülesanne, aga ei anta vahendeid, et seda ülesannet lõpuni täita. Delegeerimisega käib kaasas usaldus. Usaldus, et tänu delegeerimisele saadud autoriteeti ei kasutata valesti, kuid ka usaldus selle inimese otsustusvõime vastu, kellele ülesanne delegeeriti. Uuringutest on selgunud, et alluvate otsustusvõime usaldamine on otseselt seotud juhtimistöhususega.<sup>20</sup> Vahel tuleb meeskonnaliikmetel viimasel hetkel plaane muuta. Tegevus, mille

<sup>18</sup> **Guenzi, P.; Ruta, D.** 2013. *Leading Teams: Tools and Techniques for Successful Team Leadership from the Sports World*. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd., p. 52.

<sup>19</sup> **Fors Brandebo et al.** 2019, p. 1069.

<sup>20</sup> **Velsor, E. Van; McCauley, C. D.; Ruderman, M. N.** 2010. *The Center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, p. 99. [**Velsor et al.** 2010]

kasuks nad otsustavad, ei tarvitse olla seesama, mille juht oleks ise valinud. Samas on tähtis, et oskust ise otsustada toetataks, tingimusel et endiselt töötatakse juhi kavatsuse täitmise nimel. Usaldage oma meeskonda, öelge neile, et usute nende otsustesse, ja vaadake, kuidas nad tulevad välja uudsete viisidega, et täita teie kavatsusi.<sup>21</sup>

### Olge mentor

Väärt mentor on haruldane kingitus, mida õhuväes harva ette tuleb. Kui teil veab sedavõrd, et leiate hea mentori, siis tehke kõik võimalik, et temaga edasi suhelda. Mentorlus on üks neist hüvedest, mida õhuvägi kiidab, aga mida ei ole kuidagi võimalik päriselt edendada. Sellest on kahju, sest paljusid oskusi, mida nooremohvitseridelt oodatakse, sõjaväelises õppeasutuses ei omandata. Seal näidatakse mõne päeva jooksul ohvitserihakatisele, kuidas kirjutada loetelupunkti, aga ei jagu ressursse ega aega, et teha ohvitserist vilunud kirjamees. Samuti ei õpita seal seda, kuidas edukalt autasusid määrata, kuidas koolitusvõimalusi otsida või oskuslikult rahastust jagada. Õppeasutuses võivad noored ohvitserid siin-seal kokku puutuda sellega, kuidas edukalt administreerida ja karjääri suunata, aga ohvitserilt eeldatakse, et ta saab veel kusagilt mujalt kogemusi ja teadmisi. Seejuures eeldatakse, et neid pakuvad just tulevased mentorid. Need vähesed ohvitserid, kellel veab sedavõrd, et nad leiavad endale niisugused mentorid, saavad kolleegidega võrreldes tohutu eelise.

Õhuväes on kahesugust mentorlust: ametlikku ja mitteametlikku. Ametlik mentorlus on iseenesest väärtuslik, aga see ei ole karjääri valgustav kogemus. Ametlik mentorlus tähendab sellist tagasisidet, mida alluv saab ülemalt igal aastal teenistussoorituse tulemusi arutades. See lähtub üsna standardsest lähenemisest, mille alusel nooremohvitserile antakse nõu, kuidas karjääri jätkata. Keskendutakse sellistele nõuannetele nagu „osalege rohkem vabatahtlikus tegevuses“ ja „harige end edasi“ või märkustele, et „te saate hästi hakkama“. On tõenäoline, et kui keegi läheb kohtuma oma ametliku mentoriga, on tal päris hea pilt sellest, mida talle öeldakse, veel enne, kui mentor suu lahti teeb. Paljud nooremohvitserid ei tunne aga üldpilti – nad ei tea, millised nad on kolleegidega võrreldes, ja nad ei mõista laias laastus, millised on nende kui juhtide tugevad ja nõrgad küljed. Häda peitub selles, et kuna ametlik mentorlus käib lihtsalt ja seda on veelgi lihtsam tegelikust kaunimana

---

<sup>21</sup> **Manz, C. C.; Pearce, C. L.; Sims, H. P. Jr.** 2009. The Ins and Outs of Leading Teams: An Overview. – *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 3, p. 180.

esitada, siis on sellest saanud paljude juhendajate eelistatuim lahendus. Valdav osa nooremohvitseridest saabki tunda just sellist mentorlust.

Mitteametlik mentorlus meenutab see-eest vett kõrbes. Ametlik mentorlus kestab seni, kuni on olemas ametlik suhe juhendaja ja juhendatava vahel, kuid mitteametlik võib kesta aastaid pideva protsessina.<sup>22</sup> Niisugune mentorlus ei ole ametlik ainult selles mõttes, et see ei ole kohustuslik ning võib sarnaneda ühe pere nooremate ja vanemate laste vahelise suhtega. Mitteametlik mentor on inimene, kes on kogenum kui juhendatav ja kes tõesti tahab aidata juhendataval saada karjääri kestel paremaks juhiks. See hõlmab ülivajalikke oskusi, näiteks kirjutamist, aga peale selle üldiste elu õppetundide arutamist, juhtimisprobleemide käsitlemist ja karjäärinõu andmist. Mitteametlik mentor kulutab märkimisväärsel hulgal aega ja jõudu inimesele, kellelt ta ei saa otseses mõttes mitte midagi konkreetset tagasi. Mitteametliku mentori rolli täita ongi palju raskem kui ametliku mentori oma. Samas aitab mitteametlik mentor õhuväe pikaajalisele arendamisele palju rohkem kaasa.

Hea juht tekitab juurde häid juhte. Üks kõige tõhusamaid viise saada juurde häid juhte ongi tihe mentorlus. Nagu juba öeldud kehvade juhtide edukust arutades, võivad kõik head juhid osutada kindlale mentorile, kes aitab neil toime tulla. Kui see on võimalik, siis otsige endale hea mentor ja hoidke temaga sidet. Mentorluseks on vaja kahepoolset suhtlemist. Mentorilt ei saa oodata, et ta käib juhendataval kannul, vaid et ta on olemas, kui juhendatav teda vajab. Kui liigute karjääriredelil edasi, püüdke võtta noored ohvitserid enda tiiva alla igal võimalikul juhul. Te ei saa olla täiskohaga mentor igale enda alluvale, aga võiksite sattuda karjääri jooksul siiski ühele-kahele inimesele, kes hakkavad käima teilt ikka ja jälle nõu küsima.

Mentorlus võib tähendada lisatööd, aga see-eest on see üks kõige rohkem rahuldust pakkuvaid juhtimiskogemusi, mida õhuväest saab. Juhikohad tulevad ja lähevad. Teie võite juhtida oma meeskonda suurepärase projekti täitmise poole, aga järgmine ohvitser, kes teie koha täidab, juhib sama meeskonna hoopis teise suunda. Kui tahate mõjutada õhuväge pikemat aega, kui tõesti tahate jätta endast jälje, siis keskenduge järgmisele põlvkonnale. Inimesed unustavad, mis projektidega eskadrillis tegeldi, aga nad ei unusta juhte, kes avaldasid nende karjäärile jäävat mõju.

---

<sup>22</sup> Velsor *et al.* 2010, p. 77.



## Filosoofiast tegudeni

Järgnevalt esitatakse üldised meetodid neile, kes asuvad uuele juhikohale. Loetelu ei ole sugugi ammendav, kuna iga juhi roll sõltub kontekstist.<sup>23</sup> Samuti ei ole see mõeldud käsiraamatuna. Meie strateegia peamine eesmärk on näidata, kuidas kasutada tõhusaid juhtimispõhimõtteid. Juhile võib küll öelda, et tal peab olema tulevikuvision, aga hoopis teine asi on näidata talle, kuidas seda teoks teha. Lisaeesmärk ongi anda põhilisi nõuandeid neile, kes tahavad saada sellisele juhitööle, kus on volitus muudatusi ellu viia. Kuigi kõigil tasanditel on mingil määral võimalik teha juhitööd, on siin toodud meetodid mõeldud eelkõige eskadrilli allüksuste ülemate, staabisektsioonide ülemate ja juhtivate vanemallohvitseride ametikohal teenivatele isikutele ning mõnel määral ka eskadrilliülema ülesannete täitjatele. Siinses juhendis soovitatakse juhitööle asudes läbida seitse etappi: 1) rääkige ülemaga, 2) vaadeldge, 3) liitke inimesed kokku, 4) selgitage välja minevikutaak (koormavad protsessid ja aspektid), 5) minge tagasi lähtealuste juurde, 6) optimeerige ja laiendage ning 7) korrake neid etappe.

### Rääkige ülemaga: teil on vaja tema toetust

Selles etapis võib kõik tunduda liigagi selge. Samas tuleb arvestada, et mida suurem on üksus või mida rohkem seal tööd tehakse, seda lihtsam on ülemaga rääkimise põhimõttest mööda vaadata. Tavaliselt võetakse uued ohvitserid igas üksuses vastu mõne tervitus- või tutvumisüritusega. On soovitatav teha kindlaks, millal on ülemaal teie jaoks aega, uurida välja, milline on ülema kavatsus, ja arutada, kuidas saaksite oma töös tema kavatsust täita. Sellest tuleb kohe alustada. Ärge jääge ootama, kuni eelkäija on kõik töökohustused teile üle andnud või kuni olete töösse sisse elanud. Säärane vestlus ülemaga võib leida aset ametisse asumise käigus esmase tagasiside saamisel, aga kui te ei saa siis piisavalt selgeid suuniseid, olge valmis ise ülemale küsimusi esitada. Kõiges, mida saate oma töö kohta teada, tuleks lähtuda kavatsusest. Te saate ükskõik millise muudatuse edukalt läbi suruda kõige paremini, kui ülem teid toetab. Kõige parem viis sellist toetust saada on viia teie enda ja teie õhuväelaste algatused kooskõlla ülema kavatsusega. Ülem võib keskenduda näiteks kerksusele, uuenduslikkusele või tegevuse laiendamisele. Selle

---

<sup>23</sup> **Cohen, E. A.** 2002. *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*. New York: Random House, p. 217. [Cohen 2002]

põhjal saate aru, mis suunas meeskonda juhtida, ning tõenäoliselt annab ülema kavatsus teile ka vajaliku volituse ja vahendid sinna jõudmiseks. On ülioluline saada aru ülema tulevikuvisionist, sest selle põhjal kujuneb välja teie enda oma.<sup>24</sup>

*Veel enne lõplikku üleminekut uude teenistuskohhta püüan tavaliselt endast teada anda meili või telefoni teel, et end uuele ülemale vähemalt tutvustada ... Üks varasem eskadrilliülem ütles mulle, et tal ei olnud selle üle mitte ainult hea meel, vaid see oli ka üks ajendeid, mis viis mu kiire edutamiseni lennuli ülema kohale.*

Major Michael Parker, USA õhuväe luureohvitser

Niisugune vestlus ülemaga loob tõenäoliselt pildi sellest, milliseks kujunevad teie suhted ja kui palju tegutsemisvabadust ta teile annab. Tehke kindlaks, milline on tema ja teie juhtimisstiil, ning pakkuge talle võimalusi pidada teiega avameelselt dialoogi. Küsige temalt otse, kas mõni asi ajab teda eriti närvi ja millist suhtlusstiili ta eelistab. Pidage meeles, et niisugune dialoog on küll olemuselt ebavõrdne, aga samas on see ebavõrdne dialoog, mille puhul kumbki pool peab samavõrra väljendama oma seisukohti ja tegema seda otsekoheselt, et tõhusalt koos töötada. Dialoog on selle pärast *ebavõrdne*, et teie ülema lõplik autoriteet on avalikkuse silmis täiesti vaieldamatu, ent samal ajal üdini ambivalentne.<sup>25</sup>

Tänu seda sorti avatud dialoogile saate teha ülema selle eest vastutavaks ning teha seejuures temaga koostööd. Vastutavaks tegemine tähendab, et saate talle öelda, kui miski hoiab meeskonda tagasi (võimalik, et ülem ise või tema alluvad) ja kui teil on vaja abi. Arvatavasti sõltub ülema edukus ka teie omast. Kui ülem teab, mis on teoksil, on tal põhjust teid toetada või tulla teil tee pealt eest.<sup>26</sup> Kui ülem ütleb, et ta toetab midagi või kavatseb teha midagi, siis tuletage seda talle meelde ja oodake temalt sedasama.

*Meil on endiselt vaja, et mundris mehed ja naised kutsuksid asju selliste nime-dega, nagu nemad neid näevad, ning ütleksid nii oma alluvatele kui ka üle-matele seda, mida on vaja teada, mitte seda, mida tahetakse teada ... Kui teie ohvitserina – kuulake mind nüüd hoolega! – kui teie ohvitserina ei ütle välja*

<sup>24</sup> **Smith, J. F.** 2003. *Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-First Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander.* Alabama: Air University Press, p. 7. [Smith 2003]

<sup>25</sup> **Cohen** 2002, p. 209.

<sup>26</sup> **Smith** 2003, p. 48.

*jõhkrat tõde ega loo sellist keskkonda, mis soodustab avameelsust, siis ei tule teie suhtumine kasuks ei teile endale ega kogu organisatsioonile.<sup>27</sup>*

USA toonane kaitseminister Robert Gates  
West Pointi sõjaväeakadeemias kursuse lõputseremoonial

Te peaksite pidama end koos ülemaga üheks meeskonnaks, te peaksite austama teineteise otsuseid, toetama teiste silme all teineteist, lahendama erimeelsusi omavahel olles ja eelkõige usaldama teineteist. Ilma usalduseta ei räägi te teineteisega avameelselt. Niisugune usalduslikkus on vajalik, et mõista kavatsuste sügavamat tasandit, millest lähtudes peaksite mõlemad tegutsema. See aga ei tähenda, et ülem peaks nõustuma kõigega, mida tahate teha, kuid teie kaks peate nägema asju ühtemoodi selles, kuhu kavatsete meeskonna viia ja kuidas kavatsete sinna jõuda.

### Vaadelage

Võtke endale aega, et kohalikku seltskonda vaadelda. Seda ei maksa teha üleolevalt. Olge valmis selleks, et kõik eeldused, mis teil olid uuele juhitööle asudes, võivad olla täiesti valed. Üksusest põhjaliku pildi saamiseks võib kuluda kaks nädalat või kaks kuud – läheb nii kaua, kui läheb. Selle aja jooksul on tähtis keskenduda võimalikult vähe arvuti taga istumisele. Võtke tegevustest osa ja õppige üksuse sisekliimat tundma. Te võite tõesti olla töötanud eri kohtades ja eri üksustes, aga te ei ole töötanud just *selles* üksuses. Otsige võimalusi õhuväelastele näidata, kui paljusid asju te ei tea. Paremateks peetakse neid juhte, kes on pigem valmis „tunnistama teadmatust ja hirmu, kui neid, kes ehivad end võltstarkusega või ärplevad. [Puuduste] aus tunnistamine on ülitähtis, et teised hakkaksid uskuma teie siirust“<sup>28</sup>. Suhtuge töökohustuste ülevõtmisel eelkäijalt kuuldusse reservatsiooniga ja minge ise üksusega tutvuma, sest eelkäija lähtus ju ainult oma vaatenurgast.

Tehke endale selgeks, mis tööd keegi teeb. Tehke endale selgeks, milliseid töid tehakse üksuse erinevates allüksustes ja kes neid teeb. Ohvitserid ei pea olema eksperdid, aga head juhid teavad, kust eksperte leida. Kui teilt küsitakse midagi, millele te ei oska vastata, saate koos küsijaga minna inimese juurde, kes oskab. Kui viite need kaks inimest päriselt kokku, siis näitate, et olete valmis kulutama aega ja nägema vaeva, kui keegi tuleb teilt infot otsima. Lisaks

<sup>27</sup> Gates, R. M. 2014. Duty: Memoirs of a Secretary at War. New York: Random House, p. 134.

<sup>28</sup> McChrystal, S. 2013. My Share of the Task. New Jersey: Penguin, p. 393. [McChrystal 2013]

näitab see lugupidamist info teadja vastu. Esimesele korrale kulutatava aja teenite hiljem tasa, kui tulevased päringud suunatakse otse eksperdile, mitte teile.

Hakake otsima, kas on midagi, mis ei tundu olevat loogiline. Küsige seda eri auastmega inimestelt ja tehke märkmeid. Uurige seda reameestelt, allohvitseridelt, ohvitseridelt ja üleimatelt. Tihti on nii, et kõige paremate ja uuenduslikumate lahendustega tullakse välja just organisatsiooni madalamal tasandil. Vaid kuue nädala eest erialakursuse lõpetanud algaja õhuväelane mõtleb, tal on oma arvamus ja tal peaks olema võimalus see välja öelda. Märkige eraldi üles kõik valdkonnad, millele mitu õhuväelast tähelepanu juhivad. Kui osa isikkoosseisust ei saa aru põhjustest, miks midagi tehakse, siis on teie kohus neile põhjust selgitada või saada põhjendamatus asjast lahti.

*Kõige raskem probleem, millega kõrgeim juht silmitsi seisab, ei seisne tegutsemiseks sobiva juhtimis- või ülddistustaseme valikus, vaid pigem selles, kuidas moodustada pisiasjadest suured tervikteemad, kuidas mõista metsa, uurides väga põhjalikult kindlat metsatukka ja isegi üksikuid puid.<sup>29</sup>*

Eliot A. Cohen, raamatu „Kõrgeim juhtimine“ autor

Tehke kindlaks, milline on üksuse töökoormus. Uurige välja, kes seda koormat kannab. Kas õhuväelased jäävad õhtul kauemaks tööle? Kas lennulüli ülemad võtavad endale liiga palju ülesandeid? Kas just teie üksuse juhtkond tuleb esimesena kohale ja lahkub viimasena? Ühegi allüksuse töökoormus ei tohiks olla ebaproportsionaalselt suur. Küll õhuvägi saab teist ja teie inimestest oma osa kätte, nii et ei maksa lasta inimestel garnisonis istudes läbi põleda. Reameeste elu kvaliteet ja nooremohvitseride läbipõlemine on peamised tegurid, mille tõttu õhuväest lahkub nii palju andekaid inimesi tööle tsiviil sfääri.<sup>30</sup> Ohvitserkond on selles patus eriti kõvasti süüdi, sest nad peaksid hoopiski teistsugust eeskuju näitama. Suhtumine, et „millelegi kulutatud aeg võrdub tootlikkusega“, võib küll olla uskumatult laialt levinud, aga see on ikkagi ekslik. Juhid, kes *teevad* liiga palju, ei tegele piisavalt *juhtimisega*. Kui teie teete või teie inimesed teevad pidevalt ületunde, siis vaadake kriitiliselt, kuidas kasutatakse tavalisi töötunde. Tehke endale selgeks, mida tähendab juhi rollis eeskuju näitamine. See, mida teete teie ja teevad teie ohvitserid, peegeldub kogu üksuses.

<sup>29</sup> Cohen 2002, p. 212.

<sup>30</sup> Langley, J. K. 2012. Occupational Burnout and Retention of Air Force Distributed Common Ground System (DCGS) Intelligence Personnel. RAND Corporation, pp. 27–28.

Võtke endale aega, et õhuväelastega suhelda. Ütlus, et juht ei peagi meeldima, on mõningal määral eksitav ning ohvitserid, kes seda kasutavad, ei ole tihti populaarsed. See-eest tuleb olla siiras. Äрге teeselge! Inimesed saavad aja jooksul alati aru, mis on peidetud välisilme taha. See aga ei tähenda, et peaksite õhuväelastega ülemäära sõbrustama. Nad ei ole teie sõbrad. Pealegi ei oodata teilt sõber, vaid juht olemist. Sellisel juhul kulub isiksus marjaks ära. Kui tahate inimesi juhtida, siis on vaja, et nad teile järgneksid. Ja mitte seetõttu, et nad peavad, vaid seetõttu, et nad tahavad seda teha. On vaja, et õhuväelased peaksid lugu teist kui juhust, mitte ei austaks teid auastme või käsuõiguse pärast. Üldiselt peavad õhuväelased lugu sellistest juhtidest, kes neile meeldivad, kellega nad suudavad samastuda ja kelle poole nad saavad enda meelest pöörduda. Lõppude lõpuks puudutab see ikkagi lugupidamist ja parem on olla lugupeetud kui populaarne. On aga ebatõenäoline, et õhuväelane peab lugu kellestki, keda ta põlgab, ja sama kehtib ka vastupidi: õhuväelasel on raske mitte pidada lugu sellisest inimesest, kellega tal on tekkinud isiklik side. See, kas inimesed tulevad teie algatustega kaasa või piirduvad ainult konkreetse käsu täitmise, sõltub suuresti sellest, mida nad teist arvavad.<sup>31</sup>

*Mida rohkem ma õpin ja loen, seda enam usun, et empaatia tundmine ja enda haavatavuse väljendamine on kaks alustala, millele juhtimiskunst toetub. Meie, kes me oleme õhuväes, peame hakkama neid oskusi juba varakult arendama.*

Major Julie Roloson, USA õhuväe eskadrilliülem

See tähelepanek on eriti tähtis nooremohvitseride jaoks. On pikematagi selge, et õhuväelased suhtuvad koloneli iseenesest suurema lugupidamisega kui leitnanti. Nooremohvitserid ei saa nautida sama haloefekti<sup>32</sup> kui vanemohvitserid. Mida madalam on auaste, seda kõrgemale tuleb karjääriredelil ronida. Kaptenil, kes on teenistuses olnud neli aastat, on raske veenda oma käsku täitma kaheksa aasta pikkuse teenistuskogemusega nooremveebli muul põhjendusel kui kõrgema auastme pärast. Mida madalamal te karjääriredelil olete ja mida rohkem teete õhuväelastega iga päev tööd, seda enam peavad nad teid päris inimeseks ja seda enam õpite neid tundma. Te ei ole nende jaoks enam tundmatu, ei ole enam salapärane kõrgemalseisev isik, vaid

<sup>31</sup> **Dobelli, R.** 2013. *The Art of Thinking Clearly*. New York: HarperCollins Publishers, p. 65.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 114. Nn haloefekt seisneb selles, et mingis valdkonnas märkimisväärse omaduse tõttu saavutatud edu, lugupidamine või usaldusväarsuse mulje kantakse üle muudesse valdkondadesse.

seesama kapten, kes oleks komistades peaaegu pikali kukkunud, kui üritas pidada inspireerivat kõnet, või too leitnant, kes eelmisel nädalal endale kohvi peale kallas. Et olla tõhus juht, ei ole vaja olla täiuslik. Tegelikult on nii, et kui näidata oma haavatavust ja inimlikkust, teeb see teist parema juhi. Ärge minetage häid kombeid ja viisakust, et distsipliini hoida, vaid hoolitsege, et õhuväelased tunneksid end teiega rääkides vabalt. Teie kõik kuulute samasse meeskonda.

*Kõige parematel juhtidel, keda olen näinud, on ebatavaline oskus mõista neid, keda nad juhivad, tunda nende suhtes empaatiat ja suhelda nendega.<sup>33</sup>*

Kindral Stanley McChrystal

### Litke inimesed kokku

Töötage vaatlemisetaapis tehtud tähelepanekute põhjal välja oma tulevikuvision, mis peaks olema arusaadav, selge ja saavutatav. Seda peaks olema võimalik ellu viia suhteliselt lühikese ajaga (vähem kui aastaga), aga see ei tohiks olla liiga lihtne, et selle teostamine ei muutuks tühjaks võiduks. Tulevikuvisioni võib aja jooksul kohandada ja see võib ulatuda kaugemale tulevikku, kuid selline visioon, mille sihtmärki peetakse saavutatavaks (see pärast peakski see olema lühiajaline), kogub rohkem toetajaid. Iga muudatus, mida tahate meeskonnas läbi suruda, nõuab allumatelt mingil moel jõu kokkuvõtmist, suurt või väikest pingutust. Inimesed ei näe muutuste nimel vaeva, „isegi kui nad ei ole *status quo*’ga rahul. Nad teevad seda ainult siis, kui muudatustega saavutatakse midagi vägagi kasulikku ja kui nad usuvad muutuste võimalikkusesse“<sup>34</sup>. Järgnev tulevikuvision on kergesti mõistetav, ellu viidav ja meeskonnale ilmselgelt kasulik, lisaks loob see aluse järgmisele visioonile (tuua nad oma peredele ja üksteisele lähemale). Selles artiklis pakutav juhtimisstrateegia keskendub just niisugusele tulevikuvisionile.

<sup>33</sup> McChrystal 2013, p. 392.

<sup>34</sup> Kotter, J. P. 2012. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, p. 9. [Kotter 2012]

## Lihtne tulevikuvisioon

*Looge õhuväelaste enesetäiendamiseks vajalik tegutsemisvabadus, tooge nad oma peredele ja üksteisele lähemale.*

Viige üksuse põhipingutus oma tulevikuvisiooniga ühele lainele. Te ei saa enda algatusi üksi ellu viia, selleks on kindlasti vaja eesliini inimesi: noorem- ja allohvitsere. Selgitage neile, kuidas teie visioon on kooskõlas kõrgema ülema kavatsusega, ja andke neile voli see kavatsus täide viia. Noortes ohvitserides või allohvitserides tekitab ülimalt võimestatud tunde, kui neile öeldakse, et neil on õigus ülesandeid ellu viia nii, nagu nad ise paremaks peavad (tingimusel, et see haakub teie kavatsusega). Uued algatused kukuvad tihti läbi just siis, kui meeskond „võtab uue visiooni heal meelel vastu, aga tunneb, et pole selleks võimestatud“<sup>35</sup>. Seni, kuni nad suudavad teile selgitada oma otsuste seost meeskonna tulevikuvisiooniga, toetage nende otsuseid. Kui tegu on otsusega, millega te nõus ei ole, toetage seda ikkagi, aga selgitage otsuse langetajale pärastpoole oma seisukohta. Tänu teie toetusele saab otsuse langetaja vastavat ülesannet enda omaks pidada ja samas tunda teie usaldust. Nii-uguse strateegia abil on võimalik muuta meeskond uue juhi all uskumatult ühtseks.

Toetage vastupidiste arvamuste esitamist, eriti päris alguses. Ärgitage meeskonda esitama vastuväiteid ja muid mõtteid, võtke endale minutike aega, et nende seisukohtade üle järele mõelda, ja otsustage, kas peate kurssi muutma. Samas hoidke kogu meeskonna tähelepanu esmasel tulevikuvisioonil. Pange lisamõtted (heade mõtete kandjad) tallele järgmiseks korra, kui hakatakse tegelema uute algatustega. Kõike ei saa teha ühekorraga. Keskenduge kõigepealt esmaesmärgile. Uuel meeskonnal on vaja edu saavutada. Obama presidenduuri ajal tekkinud kurikuulsas McChrystali afääris (trükkis avaldatud artikkel, milles kindral McChrystal oli presidendi suhtes kriitiline) mängis teiste seas kesksel rollil just tõsiasi, et presidendi meeskond jättis eesmärgid ebaselgeks. Seetõttu tekkis meeskonnas mõningal määral mürgine õhkkond.<sup>36</sup> Lahkarvamused viisid lõpuks ajakirjas Rolling Stone avaldatud artiklini, mille tagajärjel vabastati McChrystal toonaselt ametikohalt.<sup>37</sup> Veenduge, et meeskond oleks teie plaaniga tuttav, seejärel kaasake nende panus ja viige plaan

<sup>35</sup> Kotter 2012, p. 10.

<sup>36</sup> Woodward, B. 2010. Obama's Wars. New York: Simon & Schuster, p. 213.

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp. 371–372.

ellu. Jagage vahepeal tekkivad algatusettepanekud eri kategooriatesse ja võtke nende algatused käsile järgmisel ringil.

Tehke kindlaks, milliseid kiireid võite võiks lühikese ajaga saavutada, ja küsige oma visioonile ülema toetust. Nagu juba öeldud ülemaga rääkimise etappi käsitledes, sõltub teie võime midagi sisulist saavutada väga suurel määral ülema heakskiidust. Selles artiklis esitatud tulevikuvision on nii paindlik, et seda saab kasutada enamiku eesmärkide puhul, mille poole ülem võib teid suunata. On võimalik saavutada kõik, mida ülem tahab, kui teile on antud selleks piisavalt tegutsemisvabadust. Ülem võib teile teha kõrgemalt tasandilt katet, mis on muudatuste elluviimisel ülioluline, sest kui raputada puid, kukub neilt ikka vahel midagi alla. Ülem kujutab peale selle endast veel üht lihtsaimat ja kiireimat vahendit, mille abil lasta meeskonnal saavutada mõned kiired võidud teel pikaajalise tulevikuvisioni eduka elluviimise poole.

Ilma kiirete võitudeta muutub meeskond sageli enesega liiga rahulolevaks ja veelgi hullem on, kui hakatakse passiivselt muudatustele vastu seisma.<sup>38</sup> Te saate iga inimese edusamme tunnustada ja koguni peaksite seda tegema. Sellest on palju kasu, kui kellelegi kiitvalt õlale patsutada. Pealegi saab kiituse mõju kõvasti võimendada, kui viite selle järgmisele juhtimistasandile. Olge otsekohene ja paluge ülemal anda saavutuste eest meenemünt ühele teie alluvale hästi tehtud töö eest. Neid münte kasutatakse sõjaväelaste innustamiseks liiga vähe. Ülem ei pea nende eest maksma (eskadrilli ja kõrgemate üksuste ülematele on ette nähtud meenemündid, mis on arvestatud üksuse eelarvesse). Need mängivad märkimisväärset rolli allohvitseride ja reameeste teenistuslehtede täiendamisel, edutamissoovituste andmisel ja ergutuste määramisel. Sedasi näitate ka ülemale, et tahate tööpoolest hoolt kanda oma inimeste eest, juhtides tähelepanu näidetele olukordade kohta, kus teie meeskond on ülema kavatsusi ellu viinud.

*Kui lubate saavutada lühikese ajaga mõne võidu, aitab see vähendada liigset enesega rahulolu ja innustab üksikasjades analüütilist mõtlemist, mille abil saab pöördelise mõjuga tulevikuvisionone kasulikul moel selgitada ja parandada.<sup>39</sup>*

John P. Kotter, raamatu „Leading Change“ autor

Samal põhjusel otsige ettekäändeid, millega põhjendada ametikohal teenustusa aja keskel või mõne üksiku teo eest teenetemärkide määramist, ning seejärel suruge läbi, et need teenetemärgid ka määrataks. Selliste teenetemärkide

---

<sup>38</sup> Kotter 2012, p. 12.

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 13.



määramist kui vahendit kasutatakse ülimalt vähe, ehkki ohvitseridel on seda lihtne taotleda. Ametikohal teenistusaja keskel teenetemärgi andmisele leiab kergesti põhjenduse, kui olete pööranud tähelepanu sellele, millega meeskonnaliikmed tegelevad. Seejuures saab saavutuste eest õhuväe teenetemedali (*Air Force Achievement Medal*) määramise heaks kiita iga eskadrilliülem (kui teie, kes te praegu neid sõnu loete, olete eskadrilliülem ja teie ülem ei ole teid ähvardanud medalite määramise õigusest selle ülemäärase kasutamise pärast ilma jätta, siis olete teinud midagi valesti). Mõned ei taha neid innustusvahendeid kasutada, kartes, et tehtud ettepanek lükatakse tagasi või et nii väheneb teenetemärkide ja autasude väärtus, aga mõlemad on kehvad ettekäänded väärt juhtimisvahendi kasutamata jätmiseks. Tagasilükkamise hirm võrdub kergemat sorti argpükslikkusega, ja kui arvestada tõsiasja, et ohvitser määratakse ametikohale kahe-kolmeaastase rotatsiooniajaga (ohvitserid ei roteeru samas rütmis kui nende alluvad), siis on ühel ohvitseril piiratud võimalused ergutuste väärtust vähendada. Kui toetate sedasi oma inimesi, siis te mitte ainult ei tugevda nende uhkust, meeskonnavaimu ja usku sellesse, et nende üksus hoolitseb nende eest, vaid ka silute neile teed nii teenistuselehtedes, ergutuste taotlustes kui ka lõppkokkuvõttes karjääriredelil. Kui jutud hakkavad levima ja selgub, et te hoolitsete oma inimeste eest, siis teie meeskond kasvab iseenesest rohkem kokku.

Tehke endale selgeks, kellel on üksuses edutamisel võtmeroll ja püüdke teda endaga ühte paati saada. Uurige välja, kes tagab rahastamise, kes võib mõjutada personaliotsuseid, kelle vastutusalasse kuuluvad valdkonnad, mida tahate muuta, ja kes suudab kindlaks teha, kas teie kavandatav tegevus on õiguspärane – eelkõige oskab seda öelda eskadrilli veebel. Kõik need inimesed võivad anda teie algatusele tohutu kiirenduse või selle maha matta. Alati leitakse raha, kui õnnestub õiged inimesed ära rääkida ja oma algatust sobivalt esitleda. Kui sedasi käituda, õnnestub teil oma inimeste heaks palju rohkem ära teha. Personaliosakond saab mitte ainult inimesi juurde värvata, vaid ka laiendada õhuväelaste kogemusi ja toetada nende arengut eri programmide abil, näiteks personalivahetuse ja uuele teenistuskohale üleviimisega. Kui teha sellised võimalused kättesaadavaks, võib see tugevdada tähelepanuväärselt meeskonnatunnet, nii et te kogute juurde teiste toetust. Siia kategooriasse kuuluvad ka kolleegid. Neil on omad suhtlusvõrgustikud ning nad võivad teie algatusi soosida või need maha teha. On tõenäoline, et kui mõni võtmeisik võib tahta teie eesmärkide saavutamist takistada, saab temast kuidagi mööda minna. Kui aga õnnestub sellist vajadust vältida, hoidute ka tõsisest takistustest, mida need isikud võivad teele püstitada.

Hea üksuse veebel pääseb ligi kõikidele võtmetele, kuigi tema enda käes ei ole ühtegi. Veebel võib olla teie algatuste edenemisel kõige tähtsam ja seda eriti siis, kui edenemine on just teie inimeste huvides. Ainus, kes hoolib teie alluvatest tõenäoliselt sama palju kui teie, ongi veebel. See on töökirjelduse järgi tema prioriteet.<sup>40</sup> Meenutage kõike, mida selles artiklis on siiani kirjutatud ülema kohta, sest see kehtib ka veebli kohta. Kui ta usaldab ja toetab teid, avaneb teie ees terve kontaktide ja mõjusfääride võrgustik, mis ulatub teie üksusest palju kaugemale. Teie veebel on üks paljudest veeblitest õhuväetivas ning nad kõik suhtlevad omavahel ja osutavad üksteisele teeneid. Kui aitate veeblil tema tööd teha, hoolitsedes oma inimeste eest, annab tema teie kasutada oma võrgustiku. Tal on kontakte erinevates valdkondades: rahanduses, õiguses, inseneriteenistuses, julgeolekuteenistuses, personaliosakonnas ja mujal. See teeb temast teie inimeste liidus üliolulise tegija.

Veelgi tähtsam on, et veebel kujutab endast tarkuse ja kogemuste varasalve. Hoolimata teie auastmest on temal palju rohkem kogemusi teenistuses olevate sõjaväelaste juhtimises ja administreerimises (ingl *managing*). Teie võite küll ametlikult olla meeskonna juht, „aga tema on kõige tähtsam mitteametlik juht, mitte teie“<sup>41</sup>. Veebel on üksuse seisundi ja vajadustega *rohkem kursis*, ta tunneb otseteid ning pakub teistsugust vaadet sellele, mida te nägite vaatlemisetapis. Pealekauba võib hea veebel kujutada endast kindlat usaldusalust ja suunavat jõudu, kui tuleb langetada üksust puudutavaid raskeid otsuseid.

Tuleb aru saada, et sugugi mitte kõik ei ühine teie algatusega. Teel võib tulla ette inimesi või teisi meeskondi, kes pidurdavad edasilükkumist. Asi võib olla vastanduvates huvides, aga kõige sagedamini puutuvad juhid siiski kokku passiivse vastupanuga. Organisatsioonis, millele on sobinud *status quo*, on tõenäoliselt juba mõnda aega keskpärasusega lepitud. Neid inimesi, kellele piisabki iga päev tööle tulemisest ja siis koju minemisest, võib organisatsiooni tasakaalu ohustamine innustada teie ettevõtmisi õõnestama.<sup>42</sup> Sellega saab osaliselt võidelda, kui tekitate meeskonnas tunde, et olukorda on vaja ilma ärevust tekitamata pakiliselt muuta. Kui püüda organisatsiooni muutmist suunata, läheb pakilisuse tunnet tarvis, aga kui juht ajab segi pakilisuse ja ärevuse, võib teda oodata suur vastuseis, mis võib *status quo*'d hoopis süvendada.<sup>43</sup> Uues organisatsioonis muudatusi ellu viia on sama raske kui mäest üles ronida.

---

<sup>40</sup> Smith 2003, p. 71.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>42</sup> Kotter 2012, p. 46.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 5.

## Selgitage välja minevikutaak

Hakake looma tegutsemisvabadust, manööverdamiseks tuleb teha ruumi. Uued juhid on kurikuulsad selle poolest, et nad asuvad käima lükkama uusi algatusi enne, kui vanad on täielikult lõpetatuks kuulutatud. Kuna nõudmisi ja protsesse tuleb järjest juurde, läheb nende jaoks tarvis üha rohkem aega. Tavaliselt ei leita seda aega ülesande täitmise, vaid õhuväelaste aja arvelt. Enne millegi uue edukat juurutamist tuleb vana umbrohi välja juurida.

Alustage selle otsimisest, mis ei paista olevat mõistlik. Pöörake tähelepanu sellele, kui saate vastuse, et me oleme alati nii teinud, ja pärige siis põhjuse järele. Võib-olla on seda niimoodi tehtud kindlal põhjusel, aga võib-olla lihtsalt mugavusest. Kui mitte keegi ei oska seda teguviisi täiel määral põhjendada, siis võib arvata, et sellel ei ole mõtet ja see tuleks ära lõpetada. Teie ei peagi selgitusest täiesti aru saama, sest te ei ole ju asjatundja, aga asjatundja peaks suutma teile seda nõnda selgitada, et see tundub olevat mõistlik.

Kui olete üles leidnud asjatundja, kes kõnealust valdkonda tunneb ning oskab teile selgitada konkreetse põhimõtte, kava või programmi mõttekust, küsige talt, kuidas see on seotud kõrgema ülema kavatsusega. Põhimõtte, kava või programm võib olla mõistlik, aga see ei pruugi ikkagi olla seotud laiemate strateegiaga. Ülema kavatsus on parim relv, mida saate kasutada, et saada üle muudatustele paratamatult osutatavast vastupanust ja neile järgneda võivatest vaidlustest. Kui asi läheb kriitiliseks ja sellega minnakse ülema jutule, siis jääte teie peale, kui oskate oma kavatsust selgitada, aga teie vastane ei oska.

Rääkige oma alluvatele selgelt ära, mida ja miks te kavasete teha. On eluliselt tähtis selgitada asja *põhjused* arusaadavalt ja ausalt. Nad ei tarvitse kõigi teie ettevõtmistega nõus olla, aga kui nad saavad aru teie motiividest – et te üritate nende endi elu kergemaks teha –, peavad nad teist selle eest lugu. See on protsessi hilisemate etappide seisukohast ülioluline, sest võib-olla tuleb hiljem õhuväelastele nii väärtuslikku manööverdamisruumi vähendada ja töökoormuse kasvades võib vaja minna nende toetust. Hoidke neid kursis meeskonna edusammudega. Kasutage Powerpointi ja valget tahvlit, millel on selgelt näidatud versta-postid, milleni tahate jõuda, et tähtsatele meeskonnaliikmetele kindla aja tagant meelde tuletada, mis on üleüldine eesmärk. Kui seda teha, siis juhite tähelepanu kiiretele võitudele, tõstate esile juba saavutatud edu ja hoiate kogu meeskonnal sama sihti silme ees. Kui versta-postidele ei jõuta lähemale, siis mõelge järele, miks see nii on, ja leidke mõni teine tee nendeni jõudmiseks.

Kui kõik lihtsad parandused on tehtud, tuleb otsida võimalusi raskemate paranduste tegemiseks. Kui mõni protsess aitab ülesande täitmisele või ülema

kavatsusele ainult veidi kaasa, siis kaaluge, kas sellest tasuks loobuda, et asendada see hiljem mõne tõhusama lahendusega. Tehke kindlaks programmid [tegevused, ettevõtmised jm], millest lahtisaamine mõjutab ülesande täitmist vastuvõetavas ulatuses. Riski vastuvõetavust saab määrata kasvõi uue algatuse tasuvust analüüsid. Nii ülemate kui ka alluvatega suhtlemine on sellise sammu puhul keskse tähtsusega. Pidage silmas, et neljameheline produktiivne üksus teeb rohkem ära kui kuuemeheline üksus, mis ei ole produktiivne. Siinse strateegia eesmärk ongi lõpuks jõuda kuuemehelise produktiivse üksuseni, kuid mõneks ajaks võib olla vaja kahandada seda nelja inimeseni, et hiljem sihile jõuda.

### **Minge tagasi juhtimise lähtealuste juurde, lūkake töö käima nagu korralikult õlitatud masin**

Keegi ei hooli sellest, kui palju aega teil tööle kulub. Neid huvitab ainult see, kui hästi kõigi töö sujub. Mingil põhjusel paistab olevat nii, et suurem osa õhuväehvitseridest – eriti just madalama auastmega ohvitserid – arvavad, et nende kulutatud aeg võrdub nende töö kvaliteediga. Seepärast tegelevadki nad kogu meeskonna töö kõigi piasjadega ja tahavad nende üle otsustada. See metoodika ei tule sugugi kasuks töö ja eraelu vahel tervisliku tasakaalu leidmisele, rääkimata siis õhuväelaste tõhusast juhtimisest. Kui nii teha, siis annate tahtmatult meeskonnaliikmetele signaali, et ootate neilt samasugust käitumist, ja siin ei loe enam vastupidine jutt, mida võite rääkida. Iga meeskond järeldab juhi tegudest, mida neilt oodatakse. Pealegi võtab niisugune juht õhuväelastelt ära potentsiaalsed arenguvõimalused. Üksuse edu „tuleb haruharva üheainsa juhi tööst, juhid töötavad kõige paremini koos teiste juhtidega“<sup>44</sup>. Kui saate aru, kuidas tööd õigesti delegeerida – see on iga tõhusa juhi töö vundament –, tekitate juurde juhte, kes juhivad teie asemel meeskonna tööd. See peakski olema iga suurepärase juhi eesmärk: tekitada juurde juhte ja innustada neid.

Sisuliselt tulebki välja, et tööd tõhusalt delegeerivad juhid töötavad selle nimel, et nende tööd poleks enam vaja. Kahjuks tekib õhuväes kõigi tasandi juhtidel just selle oskusega kõige rohkem raskusi. Õhuväe ohvitseriprogrammidel, sõjaväelistel tasemeõppeasutustel ja vanematel juhtidel ei õnnestu seda omadust noortele ohvitseridele külge pookida. Paljud juhid tunnevad töö delegeerimisel end süüdi või lihtsalt ei usu, et nende alluvad

---

<sup>44</sup> McChrystal 2013, p. 392.

tulevad tööga toime. Juhtimine seisneb suurel määral delegeerimises. Võib lausa väita, et see oskus on igale õhuväes töötavale juhile kõige tähtsam. Delegeerimine ei tähenda vastutusest loobumist, vaid volituste edasiandmist. Kui delegeerida mõni tööülesanne, siis vastutate selle täitmise eest ikkagi teie, nii et usaldusaluseid tasub hoolega valida. Kui juht oskab tööd tõhusalt delegeerida, tekib tal vaba aega, et olla mentor, et kaitsta oma seisukohti, et otsida lisaraha, et sõnastada ergutuste taotlusi veel paremini, et lükata käima algatusi, et kooskõlastada tööd teiste asutustega, et suhelda ja tegelda koos oma inimestega nende isiklike või perekondlike probleemidega. Lõpetage *ise tegemine* ja alustage *teiste juhtimist!* Keskenduge ülesannete asemel inimestele!

Vähendage meeskonnas tegevusi, mida on vaja ülesannete andmiseks, ja võtke juhtidelt ära kohustusi, mis takistavad neil juhtimist. Uurige hoolega enda töökohustusi. Kui paljusid teile antud ülesannetest peate kindlasti ise tegema? Näidake nooremohvitseridele, kuidas kirjutamine käib, ja nad saavad üle vaadata ergutuste dokumendid enne, kui need jõuavad teie lauale. Otsige välja üks kindlameelne allohvitser ja öelge talle, et just tema vastutab meeskonna lahinguvalmiduse näitajate eest. Minge veelgi kaugemale ja öelge samale allohvitserile, et ta delegeeriks vastutuse eraldi valmiduskategooriate eest enda alluvatele. Hakake kõiki oma töökohustusi, mida on võimalik delegeerida, määrama teile alluvate juhtide ülesanneteks. Laske neil omakorda delegeerida nende ülesanded neile alluvatele juhtidele ja nii edasi.

*Ma hakkam neid mehi proovile panema kõige karmimal moel, mis on võimalik rahuajal välja mõelda. Ma hakkam neid üle viima töökohtadele, kus nende vastutus on praegusest suurem.*<sup>45</sup>

Kindral George C. Marshall

Delegeerimisel on äärmiselt oluline, et alluvad teaksid täpselt, mida neilt oodatakse. Ärge kirjeldage neile seda, kuidas võiks teie meelest ülesannet täita, vaid öelge neile, mida te ootate, ja laske neil ise tegutseda. Selgituseks olgu lisatud, et „tehke see ära“ ja „mõelge see ise välja“ ei ole üks ja seesama. Olge valmis, et võrreldes teie enda lahendusega võidakse asju teha teisiti või isegi aeglasemalt. Sageli peavad juhid parimaks ainult enda lahendust. Kui annate meeskonnale täitmiseks mõne ülesande, siis usaldage neid nii palju, et nad leiavad endale ise viisi, tingimusel et nad ei tee midagi ohtlikku ega ebaseaduslikku (jällegi, toetuge üksuse veeblile!). Kandke hoolt, et õhuväelastel

<sup>45</sup> **Ricks, T. E.** 2013. *The Generals: American Military Command from World War II to Today*. New York: Random House, p. 35. [Ricks 2013]

on neile määratud ülesande täitmiseks vajalikud vahendid olemas, ja suunake neid töö käigus mõne hea soovitusena. Kui seda kõike mitte teha, võib meeskond heituda ja hakata koguni ülesandele passiivselt vastu töötama.

Ootuste üle arutledes korrake meeskonnaliikmetele keskseid juhtimis-põhimõtteid. Kasutage tagasisidet ja hindamist, et rõhutada juhtimise rolli, kuid ärge unustage täpselt selgitamast, milles juhtimine teie arvates seisneb. Kandke hoolt, et teile alluvad juhivad juhiks oma alluvate tähelepanu samadele ootustele. Seesama töö ja eraelu tasakaal, mida praeguse etapi alguses mainiti, puudutab ka teie alluvaid. Kui nad ei tule oma kohustustega tavapärase töötundide ajal toime, siis on neil kas liiga palju kohustusi, nad ei delegeeri oma tööd korralikult või nad ei tööta tõhusalt. Kõigil kolmel juhul peate leidma tasakaalu – selleks tuleb kas ootusi selgitada või tööjaotus ümber hinnata.

*Olen näinud meie kogukonnas, et allohvitseride ja nooremate nooremohvitseride tasandil on juhtimisest alles jäänud ainult see, et neile alluv isikkoosseis peab läbima oma karjääri kujundamise kursused, kehaliste võimete hindamise ja saama õigel ajal teenistussoorituse hindamise. Tegelikult on vaja teha rohkem ja juhivad peavad selleks igal tasandil enam pingutama.*

Major Julie Roloson, USA õhuväe eskadrilliülelem

Valmistage oma õhuväelased ette läbikukkumiseks ja vaadake siis, kuidas nad teid üllatavad. Kas olete kunagi kuulnud mõistujuttu targast õpilasest, kes sai halbu hindeid, sest õppeaine oli talle igav, aga kui ta viidi üle kõrgemasse klassi, hakkas ta saama päris häid hindeid? Kasutage sama põhimõtet õhuväelaste puhul. Õhuväes teenijad ei erine tsiviilisikutest. Tõsi, mõnda kehvade tulemuste saajat ei olegi võimalik innustada paremini tegutsema. Hoidke eba piisavate tulemuste saajatel silm peal, aga ärge kulutage neile suurt osa oma ajast. Nad n-õ tiksuvad oma teenistusaja ära ja liiguvad siis edasi kuhugi, kus nende töö sobib nende loomusega rohkem kokku. Samas on tõenäoline, et enamik õhuväelastest, kelle tulemused on kehvad, tunnevad, et neid ei rakenda võimetekohaselt. Nad on tüdinud, sest neid ei tunnustata piisavalt, või tunnevad end tõrjutuna, sest neil ei ole võimalik milleski kaasa rääkida. Just need inimesed ongi suurim kasutamata ressurss.

*Lõpuks seisneb juhtimine ikkagi ainult inimestega tegelemises, sõltumata sellest, kas see juhtub taktika- või strateegiatasandil.*

Kolonel Uwe Hartmann, Saksa maavägi

Määrake kehvade tulemuste saajad kohtadele, kus nad peavad päriselt millegi eest vastutama. Iga õhuväelane tunneb uskumatut vajadust tegutseda, kui talle antakse uue ülema ees uus võimalus end näidata. Ärge kandke neile kõike kandikul ette, aga pakkuge siiski midagi, mille puhul on tõesti olemas oht läbi kukkuda. Pidage meeles, et läbikukkumise eest peate olema ise valmis vastust andma. Kui selgitate ülemale, millega ja miks te parasjagu tegelete, siis ei tohiks mõne ülesande täitmisega hiline mine olla probleem. Kui õhuväelane kukubki läbi, siis muudab selle olukorra lahendamine teievahelist suhet. Olge valmis, et vahel ei tule nad ikkagi asjadega toime – sellisel juhul suunake neid positiivse hoiakuga. Niisugune suhtumine kasvatab alluva õhuväelase usku teisse ja annab talle uut jõudu, nii et ta asub pingutama kaks korda rohkem. Küsige endalt, kas määrasite ta tööle, mis on tema jaoks õige. Kas tema oskused ja anded sobisid selleks? Millises töös võiks teda veel proovida? Kui too õhuväelane kukus töös läbi, sest see tõesti ei huvitanud teda, siis andke sama töö järgmisele inimesele ja katsetage uuesti. See näitab kogu üksusele, et mõne töö, vastutuse ja volituse delegeerimine tuleb ära teenida. Harva tullaakse sõjaväkke teenima selleks, et seal unustusse vajuda. Sõjaväes on oma tööetika ja töö üle tuntakse uhkust. Need tunded võivad aga tihtilugu olla maetud aastatepikkuse tõrjutuse ja tüdimuse alla, mis on õhuväelastes tekkinud kehva juhtimise pärast. Enamik isikkoosseisust tahab hästi töötada, nii et laske neil seda teha ja uskuge nende tulemustesse.

*Peame pingutama juhtide arendamisel selle nimel, et luua usalduslikum õhukond ning panna need proovile läbikukkumise hinnaga, et teha kindlaks nende iseloom, tugevad küljed ja isiklik vastupidavus rasketes tingimustes. Ülioluline on aga see, et peame üheskoos edendama niisugust suhtumist, mis väärtustab kaalutud riskide võtmist, et luua seeläbi uusi võimalusi.<sup>46</sup>*

Kindral Martin E. Dempsey,  
USA relvajõudude staabiülemate komitee esimees

Toetage delegeerimist uue juhtimisstruktuuriga. Uus üksuse struktuur, milles iga õhuväelase ametinimetus vastab tema kohustustele, annab õhuväelastele teatavad volitused, näitab neile, et tahate neid tõesti juhtimisse kaasata, ning teeb ülejäänud meeskonnale täpselt selgeks, kelle poole milleski pöörduda. Näiteks määrake üks vanemallohvitser vastutavaks lahinguvalmiduse eest ja tema alluvusse kolm seersanti, kes vastutavad vastavalt tervishoiu, füüsilise

---

<sup>46</sup> **Dempsey, M. E.** 2012. Mission Command. White Paper. U.S. Department of Defence, Joint Chiefs of Staff, April 3, p. 8.

ettevalmistuse ja väljaõppe eest. Tervishoiuga tegelevale seersandile allub kaks reameest, kellest üks vastutab meeskonnaliikmete õigel ajal vaksineerimise eest ja teine selle eest, et kõik meeskonnaliikmed käivad igal aastal hambaarsti juures läbivaatusel. Kui meeskonnal on mõni vaktsiin õigel ajal teemata, teavitatakse sellest vastutavat allohvitseri, kes teavitab vastavat seersanti, kes teavitab asjakohast reameest. Meeskondade koosseis võib erineda. Ülesannete andmine sõltub sellest, kui palju on teie käsutuses inimesi, ja sellest, millisel juhtimistasandil te olete. Igal juhul peaksite proovima määrata nii paljudele meeskonnaliikmetele kui võimalik juhi töö (ükskõik milline see ka ei oleks). Tugevdage käsuliini ja õige pea hakkab kogu masin iseenesest tööle.

Oma üksuse vastutustasandist olenemata kindlustage, et põhinõuded oleksid täidetud. See on nagu korralikult õlitatud masina mootor, mida püüate kokku panna. Paljude juhtimistasandite puhul tähendab see seda, et üksuse liikmetel oleks individuaalne meditsiiniline valmidus, ning kehaliste võimete arendamist, nõutud arvutipõhise väljaõppe läbimist, õigeaegset teenistussoorituse hindamise aruannete esitamist, ergutustaotluste tähtaegadest kinnipidamist, erialase kvalifikatsiooni kehtivuse nõuete täitmist, erialase täienduskoolituse läbimise ja erialapõhise karjääri kujundamise kursuse läbimise protsenti üksuses. Nendest põhitulemustest võib paljuski sõltuda teie üksuse usaldusväärsus, mida on omakorda vaja, et veenda ülemat edaspidigi teie ettevõtmisi toetama. Nende abil saab kõige lihtsamini ja kiiremini näidata, et teie pingutusi olukorra muutmiseks on saatnud asjakohane edu.

Üksuse põhinõuete täitmine võib meenutada juba natuke administreerimist ja mingil määral see seda ongi. Erinevus seisneb eelkõige selles, et teie kui juht teete plaane, mis põhinevad juhtimise lähtealustel, ja lasete õhuväelastel endil nende põhinõuete täitmise eest vastutada. Selle käigus sõltub üksuse maine just õhuväelastest. See tõsiasi tuleks neile välja öelda ja lasta neil see omaks võtta. Innustage neid, et nad peaksid üksust, meeskonda, lennulüli ja eskadrilli enda omaks. Administreerimine täiendab olulisel määral juhtimist, need ei välista teineteist ja sageli hoopis kattuvad. Selleks, et meeskonda saadaks edu, peate täitma nii administraatori kui ka juhi rolli, kusjuures „need peaksid töötama käsikäes ... Esimene neist hoiab kogu protsessi oma kontrolli all, samal ajal kui viimane viib ellu muudatusi“<sup>47</sup>. Mida rohkem õhuväelasi vastutab lennulüli millegi eest, seda parem. Kui asi on õigesti ja piisava ulatusega ellu viidud, hakkavad õhuväelased pidama teisi õhuväelasi vastutavaks selle eest, millist rolli nad mängivad lennulüli edus.

---

<sup>47</sup> Kotter 2012, p. 60.



*Sageli – tavaliselt tehakse seda kulunud väljenditest ja autokleebisteks sobivatest kliiseedest nõretaval kombel – surume peale arusaama, et „juhtimine on hea, administreerimine paha“ või et „juhivad innustavad esüistmelt ja administraatorid juhivad tagaistmelt“. Siiski ei tuleks pidada administreerimist teemaks, mida vältida. On palju parem, kui nooremohvitserid õpivad ja kasutavad juhtides HÄID administreerimisvõtteid, mitte ei oota, kuni neist saavad majorid või kolonelleitnandid, et hakata siis nuputama, kuidas administreerimine ikkagi käib.*

Major Michael Parker, USA õhuväe luureohvitser

Pange õhuväelased vastutama nii nende edusammude kui ka läbikukkumiste eest. Valige välja mõni näitaja, mille alusel neid kui meeskonda teistega võrrelda, ja andke meeskonnale nimetus, mille vääriliselt nad peaksid töötama (eskadrilli parim lennulüli, grupi parim eskadrill, lennulüli parim meeskond). Lisaks tunnustage meeskonna saavutuste eest üksikuid õhuväelasi. See kõik aitab kaasa inimeste kokkuliitumise etapis mainitud kiiretele võitudele. Samuti peate pidama meeskonnaliikmeid vastutavaks siis, kui nad ei tegutse nõnda, nagu neilt võiks oodata meeskonna maine põhjal. Enamikul juhtudel tähendab see tõenäoliselt nende juhendamist, et nad end parandaksid. Kui kehvade tulemuste saajatest ei saada aga lahti, võib see tekitada teistes õhuväelastes küünilisust ja vähendada nende motivatsiooni.

*On ülitähtis, et iga reamees ja ohvitser, kes igal hommikul baasi väravast sisse sõidab, saaks aru, et just temast sõltub eskadrilli edu.<sup>48</sup>*

Kolonelleitnant Jeffrey F. Smith,  
raamatu „Commanding an Air Force Squadron  
in the Twenty-First Century“ autor

Võimestage oma juhte igal tasandil. Parim viis seda teha on anda neile mõista, et usaldate neid. Andke neile teada, et nad tegutsevad teie volitusel, kui nad täidavad kohustusi, mis te olete neile määranud. Tehke neile ülevalt poolt katet ja toetage neid, kui nad kohtavad vastupanu. Usalduse juurde käib avatud suhtlemine. Suhtuge nende öeldusse tõsiselt ja näidake neile, kui kiiresti suudate nende ettepanekuid kõrgemale ülemale tutvustada. Näidake neile, et nende algatustel on käegakatsutav mõju. Mis aga kõige tähtsam – laske neil rääkida ja võtke nende juttu tõsiselt. Lubage neil anda teile nõu ja seni, kuni nad käituvad lugupidavalt, ärge laske auastmete erinevusel ja üleolekul segada teie jutuajamisi. Kindral McChrystal jõudis Iraagis kõige edukama

---

<sup>48</sup> Smith 2003, p. 6.

erioperatsioonide sihtüksusega (TF 714) väga suurte edusammudeni just tänu sellele, et ta kasutas niisuguseid võimestamisvõtteid.

[TF 714-s] *on sul oma hääl ... igaihel oli hääl ja auastmed ei lugenud, vanus ei lugenud, luges vaid see, millist lisaväärtust sa pakkusid. Kas sul oli midagi väärtuslikku anda, ja kui oli, siis anna aga! Sul oli kohustus seda teha. Asi ei olnud ainult J2 või J3 ülemas, igaüks pidi seda tegema.*<sup>49</sup>

Kindralleitnant Michael Flynn

### Optimeerige ja laiendage

Tehke ümberkorraldusi seal, kus vaja, ja vahetage välja inimesed, kelle töö tulemused on kehvad. Võib-olla peate vallandama aeglasevõitu allohvitseri ja andma tema töö mõnele kiirele reamehele. Kui nii juhtub, tehke seda lugupidavalt. Eesmärk ei ole allohvitseri alandada, vaid rõhutada, et oskused on tähtsamad auastmest. Juhi positsioon tuleb tegudega välja teenida ja töö tulemustega peab pidevalt näitama, et see oli õige otsus. Samas tasub enne inimeste väljavahetamist meeskonnaliikmetelt küsida, kas see ametikoht tuleks ümber kujundada või ümber määratleda. Selles, et mingit tööd teinud inimene ei saanud hakkama, võivad teie ekslikud ootused olla sama palju süüdi kui töö tegija. Ratsionaliseerige tööprotsessi, mille meeskond on välja kujundanud. Küsige neilt: kuidas teha seda, *mida me peame tegema*, paremini või vähem pingutades? Lammutage kõik takistused, mis võivad õhuväelaste teele tekkida, ja hinnake kogu aeg ümber üksuse juhtimise lähtealuseid. Kui ülesanded on tõhusalt ratsionaliseeritud, jõutakse organisatsiooni madalaimatel tasanditel tulemusteni ilma, et seal peaks seda ütlemagi. Selles etapis on teie eesmärk panna täiesti selgete ootuste ja protsesside toel üksuses maksimaalne suhtumine või kasutada ära seal juba levinud suhtumist. Samas peab juhtkond mõistma, et uute reeglite kehtestamiseks kulub aega, et sageli tekib tagasilööke ja osutatakse vastupanu. Uued reeglid seavad vanad reeglid kahtluse alla. Mida kauem üks reegel on kehtinud, seda kindlam see on. Nii on uued reeglid halvemas seisus ning nende kehtestamist tuleb kogu aeg soodustada ja innustada.

Võtke ette järjest uusi projekte ja suuremaid riske. Kaasake õhuväelaste uued ettepanekud ambitsioonikalt oma tegevusse. Eelmises etapis kirjeldatud maine kujundamise kogu mõte seisnebki selles, et jõuda siiani. Suruge läbi hästi kavandatud algatused ja julgustage teisi, et nad töötaksid

<sup>49</sup> Shultz, R. 2016. Military Innovation in War: It Takes a Learning Organization. A Case Study of Task Force 714 in Iraq. Report 16-6. Florida: Joint Special Operations University, p. 30.

välja igasugu projekte. Määrake uutele projektidele uued juhid. Pöörake erilist tähelepanu projektidele, mis võivad aidata tugevdada meeskonna sidusust, näiteks enesetäienduse, kerksuse või meeskonnavaimu (pr *esprit de corps*) kasvatamise projektidele. Kui organisatsiooni üle tuntakse uhkust, avaldub see ka meeskonna töö tulemuste üle uhkuse tundmises. Leppige sellega, et niisugused projektid on riskantsed. Uuenduslikkusega käibki sageli kaasas pigem läbikukkumine kui edu. Suhtuge igasse läbikukkumisse soojalt ja uskuge, et need viivad teid varasemast parema olukorrani.

*Meil on vaja, et eskadrillid oleksid jõuliselt järjekindlad ja et nad võtaksid riske uute mõtete ja lahenduste otsinguil ... Juhtide töö seisnebki osalt selles, et nad päästavad valla kogu andekuse ja loovad keskkonna, kus heade mõtetega noored kuulatakse tegelikult ära. Ja me saame anda neile veidi ressursse ja aega ja jõudu, et nad saaksid oma mõtted ellu viia ja näha, kuhu nad sedasi jõuavad ... On teada, et iga mõte ei lõppe n-ö eduka väraevalöögiga. Kui see ei tule välja, on meie soov, et see juhtuks kiiresti ja et õhuväelased õpiksid sellest veel kiiremini. Ja kuna oleme neile näidanud, et usume nende mõtetesse, tahan ma, et nad muudkui söödaksid palli edasi, kuni leiame õige vastuse ... nad peavad saama toetust juhtidelt, kes mitte ainult ei kõrvalda asjatud takistused edu saavutamise teelt, vaid ka haaravad nende mõtteid lennult kaasa ja võitlevad nende eest.<sup>50</sup>*

Kindral David L. Goldfien, USA õhuväe ülem

### Korrake neid etappe

Ohvitserid määratakse õhuväes ühele kohale suhteliselt lühikeseks ajaks. Juhtivatel teenistuskohadel ollakse veelgi lühemat aega. Ajapiirangud võivad juhil takistada üksuses tähelepanuväärsete või jääva mõjuga muudatuste tegemist. Kui viite selles artiklis jagatud soovitusi edukalt ellu, siis peaksite muudkui jätkama uuendamise ja laiendamisega. Kasutage esimest kuut etappi, et oma tulevikuvision üle vaadata, ja looge lisauuenduste tegemiseks vajalikku tegutsemisvabadust. Võib arvata, et saate siin esitatud strateegia kordamise etapi läbi teha alles järgmises juhiametis. Põhiline on see, et te levitaksite kogu õhuväes arusaama, et juhid võiksid olla paremad. See ei puuduta ainult teid, lugejad, vaid ka õhuväelasi, keda te juhite, olgu nad ohvitserid või madalama auastmega. Head inimesed lähevad õhuväest ära, sest neid

<sup>50</sup> **Secretary of the Air Force Public Affairs** 2018. AF to Fund Squadron Innovation That Improves Mission Effectiveness. February 23. <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/1448681/af-to-fund-squadron-innovation-that-improves-mission-effectiveness/> (10.12.2021).

juhatakse halvasti. 2010. aastal jõuti USA maaväe teadusuuringute instituudis järeldusele, et „peamine põhjus, miks andekad inimesed lahkuvad [sõjaväest], ei tulene tsiviilkarjääri vastupandamatust ligitõmbest, vaid sellest, et keskpärased inimesed jäävad siia ja neid edutatakse“<sup>51</sup>. Ärge olge keskpärased ja ärge muretsege edutamise pärast. Hoolitsege teile alluvate juhtide eest ja tänu neile liigutegi edasi. Õhuvägi nõuab oma inimestelt palju. Õhuväelased mõtestavad oma teenistust eelkõige teie kaudu. Võimestage neid, andke neile nende aeg, kuulake neid ja kasvatage nende uhkust.

## Kirjandus

- Canning, N.** 2009. Empowering Communities Through Inspirational Leadership. – Robins, A.; Callan, S. (eds.). *Managing Early Years Settings: Supporting and Leading Teams*. California: Sage, pp. 26–44.
- Cohen, E. A.** 2002. *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*. New York: Random House.
- Dempsey, M. E.** 2012. *Mission Command*. White Paper. U.S. Department of Defence, Joint Chiefs of Staff, April 3.
- Dobelli, R.** 2013. *The Art of Thinking Clearly*. New York: HarperCollins Publishers.
- Fors Brandebo, M.; Österberg, J.; Berglund, A. K. O.** 2019. The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. – *Psychological Reports, Applied Psychology*, Vol. 122, Issue 3, pp. 1068–1086.
- Gates, R. M.** 2014. *Duty: Memoirs of a Secretary at War*. New York: Random House.
- Guenzi, P.; Ruta, D.** 2013. *Leading Teams: Tools and Techniques for Successful Team Leadership from the Sports World*. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.
- Hedlund et al.** 1998 = **Hedlund, J.; Horvath, J. A.; Forsythe, G. B.; Snook, S.; Williams, W. M.; Bullis, R. C.; Dennis, M.; Sternberg, R.** 1998. *Tacit Knowledge in Military Leadership: Evidence of Construct Validity*. Technical Report 1080. Yale University: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kotter, J. P.** 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Langley, J. K.** 2012. *Occupational Burnout and Retention of Air Force Distributed Common Ground System (DCGS) Intelligence Personnel*. RAND Corporation.
- Lewińska, M.** 2015. The Role of Communication in Military Leadership. – *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol. 2, Issue 1, pp. 37–49.
- Lorenz, S.** 2012. *Lorenz on Leadership: Lessons on Effectively Leading People, Teams, and Organizations*. Maxwell AFB: Alabama: Air University Press.

---

<sup>51</sup> Ricks 2013, p. 450.

- Manz, C. C.; Pearce, C. L.; Sims, H. P. Jr.** 2009. The Ins and Outs of Leading Teams: An Overview. – *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 3, pp. 179–182.
- McChrystal, S.** 2013. *My Share of the Task*. New Jersey: Penguin.
- Military Leadership Diversity Commission Decision Paper #3: Retention** 2011. Military Leadership Diversity Commission, February.
- Reilly, B.** 2017. Eradicating Toxic Leadership. – *Silver Wings*, Vol. 41, Issue 24. Columbus Air Force Base, June 23, p. 7.  
<https://www.columbus.af.mil/Portals/39/SilverWings/PDFs/2017/SW170623.pdf> (10.12.2021).
- Ricks, T. E.** 2013. *The Generals: American Military Command from World War II to Today*. New York: Random House.
- Secretary of the Air Force Public Affairs** 2018. AF to Fund Squadron Innovation That Improves Mission Effectiveness. February 23.  
<https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/1448681/af-to-fund-squadron-innovation-that-improves-mission-effectiveness/> (10.12.2021).
- Shultz, R.** 2016. *Military Innovation in War: It Takes a Learning Organization. A Case Study of Task Force 714 in Iraq*. Report 16-6. Florida: Joint Special Operations University.
- Smiljanic, D.** 2016. Transformational Military Leadership – Requirements, Characteristics and Development. – *Czech Military Review*, Vol. 25, pp. 18–48.
- Smith, J. F.** 2003. *Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-First Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*. Alabama: Air University Press.
- Velsor, E. Van; McCauley, C. D.; Ruderman, M. N.** 2010. *The Center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Woodward, B.** 2010. *Obama's Wars*. New York: Simon & Schuster.

## Autorid

Kapten **DARRELL MOYERS** on mitmel korral teeninud lennuli ülema ametikohal USA õhuväes ja lõpetanud USA mereväe kraadiõppekooli Monterey. Kapten Moyers on juhtinud nii garnisonis kui ka lahingu- piirkondades enam kui sajaliikmelisi luureüksusi, mille koosseisus on olnud reamehi, allohvitsere, ohvitsere ja tsiviilisikuid.

Major **MICHAEL PARKER** on luureohvitser USA õhuväes. Ta on kolmekordne õhuväetiiva vanemluureohvitser ning juhtinud ülemana 135-liikmelist lennuli.

Major **JULIE ROLOSON** on julgeolekujõudude<sup>52</sup> eskadrilliülem USA õhuväes. Oma teenistuse jooksul on ta täitnud nii lennulüli ülema kui ka operatsioonide ohvitseri ülesandeid üle maailma. Lisaks on tal USA keskväejuhatuse regionaalse ohvitser-eksperdi kvalifikatsioon. Major Roloson on lõpetanud USA mereväe kraadiõppekooli Monterey.

Kolonel **UWE HARTMANN** (PhD) on Saksamaa kindralstaabi kolonel, kellel on juhtimis- ja staabitöö kogemusi rühmatasemest rügemenditasemeni Bundeswehris ning erinevates operatsioonipiirkondades. Kolonel Hartmann töötab külalisprofessorina USA mereväe kraadiõppekoolis Monterey.

Iga (kaas)autor on panustanud siia oma valdkonna ja juhtimistasandite rohkem kui kümne aasta pikkused kogemused. Nende ühised, kuid mitmekesised seisukohad kujutavad endast selle käsitluse tõelist väärtust.

---

<sup>52</sup> Varem tuntud ka sõjaväepolitsei nime all. – *Tõlkija*