

# FÜHREN MIT AUFTRAG – ÜLESANDEKESKNE JUHTIMINE

*Detlef-Holger Müller*

## Sissejuhatus

Seitsmeaastases sõjas (1756–1763) toimus 25. augustil 1758 Zorndorfi lähisel (Berliinist kirde suunas tänapäeva Brandenburgi liidumaa aladel) lahing Friedrich II juhitud Preisi vägede ja Wilhelm von Fermori ülemjuhatusel olevate Vene vägede vahel. Vene poole arvuline ülekaal viis selleni, et Preisi armee sattus lahingu käigus üha rohkem kitsikusse ning neid ähvardas lüüasaamine. Preisi kuningas saatis seepeale ühe käskjala reservis olevate üksuste ülema, kindralleitnant Friedrich Wilhelm von Seydlitzi juurde ja käskis tal oma ratsaväega viivitamatult sündmuste käiku sekkuda. Seydlitz aga, jälgides tiivapositionil lahingu kulgu, keeldus käsku täitmast. Kui Friedrich II sellest kuulis, saatis ta uue virgatsi koos tungiva käsuga: „Otsekohe rünnata!“. Seydlitz, kes jälgis tähelepanelikult lahinguväljal toimuvat, hakkas ka sellele korraldusele vastu. Vastastikune mäng toimus veel kolmandat ja neljandat korda, kusjuures kuningas laskis virgatsil viimaks edasi anda ähvarduse: „Tema majesteedi käsul vastutab kindralleitnant rünnaku eest oma peaga!“ Seydlitz vastas sellele ähvardusele sõnadega: „Õelge kuningale, et pärast lahingut kuulub minu pea temale. Lahingu ajal vajan ma oma pead veel tema teenistuses.“ Alles hilisel pärastlõunal sekkus Seydlitz oma ratsanikega lahingu käiku ja kandis just õigel hetkel venelaste tiivale sooritatud rünnakuga hoolt selle eest, et preislased veel õhtuks võidu saavutasid. Pärast lahingut tänas kuningas „sõnakuulmatut“ kindralit sõnadega: „Ka selle võidu eest võlgnen ma tänu teile.“<sup>1</sup>

Kirjeldatud sõjaajaloolise episoodi meenutamise eesmärk pole näidata, et siin võiks juba täheldada ülesandekeskse juhtimise algmeid. Küll aga on see tõenduseks, et kohapeal asuval ülemal on olukorrast mõnikord parem

<sup>1</sup> Nimetatud episoodi kirjeldus pärineb kogumikust „Seydlitz-Episoden“ (<<http://www.sei-ydlitz-de/geschichte/der-reitergeneral/seidnitz-episoden>>); vrd ka **Schottmüller, A.** 1858. Die Schlacht bei Zorndorf. Berlin: Verlag von Friedrich Schulze's Buchhandlung, S. 47; **Nowotnick, G.** 1944. Große deutsche Soldaten in 200 Anekdoten. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, S. 38. Artikli on saksa keelest tõlkinud Andres Saumets.

ülevaade, kui kõrgematel juhtimistasanditel. Just see arusaam ongi juhtimisprintsipi, mis loobub detailsest reguleerimisest ja panustab kaasamõtlevale ja vastutustundlikule kuulekusele alluvas valdkonnas, oluline põhjendus.

Järgnevalt esitatakse selle juhtimiskontseptsiooni või ka -filosoofia tunnused, mida tähistatakse nimetusega *ülesandekeskne või ülesandega juhtimine* (sks *Führen mit Auftrag*, ingl *mission command*) ja mis on Saksa relvajõududes, Bundeswehris, tänapäevani kehtiv. Pärast ajaloolise tekkeprotsessi põgusat vaatlust on käsitluse keskpunktis juhtimismeetodi pragmaatiliselt orienteeritud kirjeldus, nagu ka selgitused selle rakendamise möödapääsmatute eelduste ja tingimuste kohta. Selleks vaadeldakse kõigepealt ülesannet andvat juhti, pidades silmas talle esitatavaid kvalifikatsiooninõudeid, seejärel analüüsitakse juhivat kui ülesande saajat talle esitatavate nõuete seisukohalt. Käsitluse lõpetab põgus pilguheit ülesandekeskse juhtimismeetodi võimalustele ja piiridele.

Siinkohal tuleks teha veel üks terminoloogiline eelmärkus: käesolevas kirjutises käsitlemist leidva objekti kohta leiab sageli – kui mitte lausa ülekaalukalt – käibel oleva väljendi *Auftragstaktik*. Seda harjumuspäraselt terminit järgnevas tekstis ei kasutata, sest ühest küljest peetakse *taktika* terminiga üldises keelekasutuses (vähemalt saksa militaarkeeleruumis) silmas pigem omaenese kasu meeles pidavat toimimisviisi, mida ülesandega juhtimine pole. Teisalt pole see juhtimis põhimõtte piiratud üksnes (sõjalise) taktika valdkonnaga, vaid seda võib kasutada kõikehõlmavalt. Sama kehtib muide ka antagonistliku juhtimisvormi *käsu keskne juhtimine* (sks *Führen mit Befehl*, ingl *order command*) kohta, mida samuti kiputakse lühendatult tähistama terminiga *Befehlstaktik*.

## Mõtteid ülesandekesksest juhtimisest

Selle juhtimisprintsipi tegelikku algust seostatakse Preisi sõjaväereformiga (1807–1814). Kindralleitnant Gerhard David von Scharnhorsti juhtimisel uuris sõjaväe reorganiseerimiskomisjon, kuhu muuhulgas kuulus ka sõjandusteoreetik Carl von Clausewitz, Napoleoni sõdades kogetud hävitavate lüüasaamiste põhjusi. Lisaks põhjapanevatele puudujääkidele ohvitseride hariduses ja sõjaväelises väljaõppes tuvastati, et tähelepanuväärse lüüasaamise põhjuseks on olnud just rangelt detailse käsu ühekülgne järgimine ja tingimusteta kuuletumisele rajanev juhtimiskultuur. Samamoodi avaldati kahetsust, et suureks puudujäägiks on olnud ülemate ebapiisav informeeritus neist kõrgemal seisva juhtkonna kavatsustest.

Komisjoni tõdemustele järgnenud ulatuslikud meetmed (mh üldise sõjaväeteenistuskohustuse sisseviimine ja distsiplinaarseadustiku põhjalik muutmine) puudutasid ennekõike juurdepääsu ohvitseride karjäärile: nüüdsest ei olnud otsustav enam päritolu (aadliseisus!), vaid pigem hariduse ja iseloomu sobivuse tõendamine. Ohvitseri karjääriks juurdepääsu avamine kõikidele seisustele võimaldas rakendada ühiskonna kogu potentsiaali. Intellektuaalse kvaliteedi tugevama rõhutamise ja hariduse ning väljaõppe taseme tõstmise tulemusena arenes järk-järgult välja uus arusaam juhtimisest, mida küll otsest veel ei saa nimetada *ülesandega juhtimiseks*, mis aga sisaldab igati selle meetodi põhijooni. Kindralfeldmarssal krahv Helmuth Moltke vanem, kes oli aastatel 1858–1888 Preisimaa kindralstaabi ülem, jätkas reformkomisjoni mõtteid ja sõnastas esmakordselt: „Manöövrialal tuleb üleüldist korraldust otstarbekalt ja õigeaegselt rakendada. Juht jääb rinde taha, ta ei oota käske, vaid teostab seda, mida silmapilk võimaldab.“<sup>2</sup> Veel selgemalt defineerib sellist juhtimist aastatel 1920–1926 Reichswehri staabiülemana töötanud kindral Johannes (Hans) von Seeckt: „Erinevalt siduvast käsust, mis sekkub selle täitmise üksikasjadesse, on mõeldud nimetatud [*Führen mit Auftrag*] tähistuse all saavutatavat eesmärki, milleks antakse vahendid, kuid ka täielik vabadus ülesande täitmiseks.“<sup>3</sup> Selle arusaama põhjal kuulutab Seeckt *ülesandekeskse juhtimise* ainsaks lubatud meetodiks. Bundeswehri relvajõudude asutamisega (1955) võeti see juhtimismeetod algusest peale kasutusele ning on eeskirjades ja määrustikes *kõrgeima juhtimisprintsipi*ina seadustatud. Tänapäevane enesestmõistetav juhtimiskultuur Bundeswehris, mis rajaneb *ülesandekesksele juhtimisele*, on niisiis ligikaudu poolteistsada aastat kestnud arengu tulemus.

Seeckti definitsioon hõlmab juba ülesandekeskse juhtimise olulisi tunnuseid *eesmärk – vahend – vabadus teostamisel*, kuid jätab varju ühe olulise elemendi – *kõrgemalseisva juhtkonna kavatsuse*. Alles see informatsioon annab täidesaatvale tasandile juhtnõõrid terviku mõttes vastutustundlikuks ja iseiseisvaks tegutsemiseks. Neid nelja tegurit tuleb järgnevalt lähemalt selgitada.

1. Kõige tuumaks on muidugi saavutatav **eesmärk**. Sisu poolest tuleb see täpselt kindlaks määrata, ilma et seejuures sekkutaks ennetavalt

<sup>2</sup> **Moltkes Militärische Werke II. 2.** Herausgegeben vom Großen Generalstab. Berlin 1900, S. 40; vrd ka **Ruth, L.** 1997. Die Auftragstaktik als Führungskonzeption im Vergleich zu ausgewählten Führungskonzepten der Erwerbswirtschaft. Hamburg: UniBw Hamburg, S. 10.

<sup>3</sup> **Elble, R.** 1960. Auftragstaktik: Möglichkeiten und Grenzen. – Truppenpraxis – Zeitschrift für Taktik, Technik und Ausbildung. Jahrgang 1960, Heft 2, S. 83.

teostegemisse. Peale selle tuleb reguleerida ajaline dimensioon ning siduda eesmärk, kuivõrd see on otstarbekas, eesmärgi saavutamise oodatud taseme või teisisõnu soovitud mõjuga. Formaalse käsuandmise raamides vastab sellele põhiülesande punkt (*Auftrag, task*).

2. Eesmärgi andmisega jaotab ülem ühtlasi kätte ka **(inim)jõud ja vahendid**. Ka siin kehtib põhimõte, et ressursside jagamine ei tohi elluviimist täielikult ette ära määrata. Ülesande täitmise eest vastutava isiku kohustus on oma otsuse põhjal taotleda tema arvates vajalikke lisaressursse.
3. Eesmärk johtub **kõrgemalseisva juhtkonna kavatsusest** (*commander's intent*), mida peab nägema selles seoses, sest vaid nii saab elluviival tasandil tegutsev juht paigutada oma tegevuse laiemasse konteksti. Selle kavatsuse sõnastamine nõuab mõttekäikudes selgust ja veenvust.

Operatsioonikäskude (STANAG 2014) baasil antud käsus tuleb kõrgemalseisva juhtkonna kavatsus selgeks teha punktide 1 (olukord), 2 (ülesanne) ja 3 (teostus) läbitöötamise ning hindamise kaudu.

*OPP*-st (*operational planning process*) kujundatud operatsioonikäsus on kõrgemalseisva juhtkonna kavatsus leitav käskude *commander's intent* ja *concept of operations* alt. Selle kavatsuse paremaks mõistmiseks on otstarbekas läbi töötada ning hinnata selles käsus kirjeldatud eesmärgid (*objectives*) ja taotletavaid mõjusid (*effects*).

4. Selle juhtimismeetodi üht tunnust, *vabadust teostamisel*, ei tohi mingil juhul valesti tõlgendada kui täielikku sõltumatust tegutsemisviiside valikul. Juba kehtivad seadused ja eeskirjad piiravad tegutsemisruumi ja loomulikult tähistab juba välja selgitatud kõrgemalseisva juhtkonna kavatsus neid raame, milles saab toimuda eesmärgi elluviimine. Samuti võivad endast kujutada piiranguid teiste aktsioonidega koordineerimiseks vajalikud meetmed, nagu ka näiteks poliitilised kohustused või sõjalis-strateegilised suunised.

Kui käsukeskse juhtimise korral kirjutab käsku andev ülem teostamistasandil detailselt ette, kuidas ülesannet täita, siis ülesandekeskse juhtimise puhul loodetakse sellele, et täideviija tegutseb iseseisvalt ja olukorrale vastavalt. Esimesel juhul on käsku andval ülemal täielik kontroll lahinguplaani elluviimise üle, teostamistasandil saab ootamatult tekkivate situatsioonide puhul või olukorra muutumise puhul paraku – sageli küll liiga hilja! – reageerida siis, kui ajamahuka protseduuri käigus on saadud uus käsk. Ülesandekeskne juhtimine seevastu annab tegevusvabaduse hinnata ettenägematuid arenguid olukorras iseseisvalt ja kasutada viivitamatult tekkivaid võimalusi, kuigi kõrgema ülema mittekasutamise ja ka eksliku tegutsemise ohu hinnaga.

Mõlemad juhtimismeetodid oma äärmuslikus vormis moodustavad niisiis lõpp-punktid ühes kontinuumis, milles korraldusi tegev juht saab liikuda. Bundeswehri on üldiselt valitsev juhtimis põhimõte, et praktiseerida vastavalt olukorrale ja ülesandele võimalikult suurel määral ülesandekeskset juhtimist. Nimetatud meetodit eelistatakse seetõttu, et tegemist on sõjaväeliste juhtimis-ülesannete lahendamiseks paindlikult rakendatava instrumendiga, mille eelised on selle kõrgeid nõudeid esitava meetodi riskide puhul selgelt ülekaalus.

Vaatleme nüüd lähemalt eeldusi, mis on tingimata vajalikud ülesandekeskse juhtimise kontseptsiooni edukaks rakendamiseks. Üldises mõttes peab see printsiip asuma üldkehtivas koostoimivas juhtimiskultuuris, mis hõlmab kõiki tasandeid ja lähtub vastutustundliku, kaasamõtleva ja iseseisvaks tegutsemiseks suutelise ning selleks ka valmis oleva sõduri ideaalkujust. See arusaam on tuum, millest tulenevalt peab kasvatus ja väljaõpe olema orienteeritud sõnastatud maksimale. Meetod saab olla edukas vaid siis, kui see printsiip – loomulikult olukorrale vastaval kujul – leiab tervenisti rakendamist nii rahuaegses tegevuses kui ka lahinguolukorras. Nii ülesande andmine juhi poolt kui ka vastutus selle täideviimise eest alluval tasandil vajab pidevat praktikat, et tekitada käitumisel mõistmine, usaldus ja kindlusetunne.

Ülesandekeskse juhtimise praktiseerimisel on ülemal eriline ülesanne. Ülema *juhtimisstiil*, *juhtimiskäitumine* ja *juhtimisoskus* peavad talle allutatud valdkonnas looma õhkkonna, milles tema alluvatel saab areneda rõõm vastutusest, iseteadlikkus ja iseseisvus, mis on ülesandekeskse juhtimise olemuslik alus.

1. **Juhtimisstiil** peab olema põhimõtteliselt suunatud koostööle, st ülemale vahetult alluv valdkond tuleb – mil iganes võimalik ja otstarbekas – kaasata otsuse tegemise ettevalmistamisse ja alluvad osalevad lahenduse otsimises oma ideedega. Selle eelduseks on avatud kommunikatsioonikultuur, milles näidatakse üles lugupidavat ja emantsipeerunud üksteise kohtlemist.
2. Oma **juhtimiskäitumisega** peab ülem oma alluvaid selleks julgustama ja motiveerima, et viimased saadud ülesanded hoolikalt läbi töötaksid, neid iseseisvalt hindaksid, nende täitmist vastutustundlikult ja algatusvõimeliselt planeeriksid ning ülesanded ellu viiksid. Siinkohal on eriti oluline tähele panna kolme kriteeriumi:

a) *usaldus*

Ülem peab laskma alluvatel tunda, et tal on usaldus nende saavutusvalmiduse ja -võime vastu, kusjuures hoiak peab olema kantud veendumusest, et sõduri kasvatus, haridus ja väljaõpe rajanevad kindlal alusel. Usaldusalust tuleb alluvatele näidata ausal ja usutaval moel ning see ei tohi mingil juhul olla vaid taktikaline manööver.

b) *vigade tolereerimine*

Ülesandekeskse juhtimise risk seisneb selles, et ülesande täideviimise tasandil võib tegutsemisvabadus viia ka vigadeni. Kuni need ei põhine olemasolevate seaduste ja eeskirjade ilmselgel rikkumisel, tuleb ülemal reageerida heatahtlikult ja edaspidise tegevuse jaoks abistavate suunistega. Alluv peab sellistes olukordades aduma, et ta kogeb oma ülema ausat ja mõistvat kohtlemist. Ülesande täitmisel tekkinud vead on muide alati piisavaks ajendiks välja- ja täiendusõppe meetmete rakendamisel.

c) *vastutuse jagamatus*

Tegutsemisvastutuse jagamine ülesande täideviimise tasandile ei vabasta ülemat piiramatust *üldvastutusest* oma valdkonnas positiivsete või negatiivsete tulemuste puhul. Tema juhtimise all olevatel inimestel peab olema kindel tunne, et nende ülem kaitseb neid ka vigade korral.

3. Ülema **juhtimisoskus** põhineb ennekõike tema sotsiaalsel, meetodilisel ja erialasel pädevusel. Siinkohal kerkivad eriti esile kolm tegurit:

a) *eesmärk ja kavatsus*

Võime saavutatavat eesmärki ühemõtteliselt kirjeldada ja sellega seotud kavatsust täpselt sõnastada on ülesandekeskse juhtimise põhimõtte eduka rakendamise üldine alus. See nõue eeldab selgust mõtlemises ja võimet oma mõtteid arusaadavalt väljendada. Meenutagem siinkohal Johann Wolfgang von Goethe mõttetera: „Kel on selged mõisted, võib käsutada.“

b) *inimeste juhtimine*

Inimeste juhtimine, st nende juhatamine või viimine mingi kindla tegevuse ja käitumiseni, on igasuguse sõjaväelise juhtimise keskne ülesanne. Põhjalik kompetentsus inimeste juhtimises, mis on sisuliselt orienteeritud sõjaväele legitimatsiooni andnud ühiskonna väärtustele, peab seetõttu iseenesest mõistetavalt kuuluma iga ülema tööriistade hulka. Selle elementaarsed osad on inimeste tundmine, empaatia ja sisseelamisvõime.

c) *hindamisvõime*

Inimeste juhtimisega on lähedalt seotud ülema võime õigesti hinnata oma alluvate tugevusi ja nõrkusi. Sellest tulenevalt peab ta alati leidma sobiva tasakaalu ühest küljest ülesande täitmisel antava vabaduse määra ja teisest küljest piiravate kohustuste vahel. Sest ülesandepõhiselt juhitavatele inimestele võivad kahjulikku mõju avaldada nii liiga madalad kui ka ülemäära kõrged nõudmised.

Järgnevalt vaatleme ülesandekeskse juhtimise kontekstis juhitava rolli, funktsiooni ja ülesandeid. Et vastata nõudmisele ülesandega iseseisvalt ja saavutatava eesmärgi mõttes edukalt toime tulla, peavad juhitaval olema teatud omadused. Ta peab suutma mõelda keeruliste ja üldiste seoste tasandil, valdama kindlalt lahingutegevuse aluseid ja omama arusaama poliitilistest seostest. Sellest tulenevad nõudmised *kasvatusele*, *haridusele* ja *väljaõppele*.

1. **Kasvatuses** on oluline aidata sõdurit edasi tema isiksuse arengus ja teha temast iseteadev, iseseisvalt mõtlev ja iseseisvaks tegutsemiseks võimeline ning selleks ka valmis olev sõdurkonna liige. See sisaldab valmidust distsipliiniks ja kuulekuseks, mis johtub arusaamast, veendumusest ja vastutusest. Et seda saavutada, on hädavajalik tunnustada igat sõdurit individuaalse inimese ja täieõigusliku riigikodanikuna ning nõuda temalt juba igapäevases rahuaja teenistuses kaasatoimimist aktiivse osalemise teel. Kasvatustliku mõju saavutamine isikliku eeskuju ja näitliku käitumise kaudu on tuntud ja usaldatav vahend kõikide tasandite ülemate jaoks!
2. Sõduri **hariduse** eesmärk peab eelkõige olema see, et tutvustada teda põhiseaduse normide ja väärtustega, toomaks välja tema tegevuse kõlbelised raamid. Haridusega on seetõttu ennekõike silmas peetud poliitilist haridust ja see sisaldab ka teavitamist aktuaalsetest poliitilistest sündmustest. Peale selle tuleb vahendada põhjalikke teadmisi seadusesätetest, mis sõjalistel missioonidel esinevaid stsenaariume silmas pidades hõlmab ka rahvusvahelisi õigusnorme (nt rahvusvaheline humanitaarõigus ja relvakonfliktiõigus). Lahingutegevuse vajaduse olukorras tulevad oluliselt kasuks teadmised ajaloolistest seostest ning pädevus kultuuridevaheliste erinevuste vallas.
3. **Väljaõppes** on ülesandekeskse juhtimise õnnestumiseks olulised eelkõige kolm valdkonda:
  - a) *väljaõppe ulatus*

Vajadusest orienteeruda ülesande täideviimise faasis kõrgemalseisva juhtkonna kavatsustes kasvab vältimatult välja nõue tunda järgmise juhtimistasandi struktuuri ja iseärasusi. Sellest tuleneb otseselt vajadus anda ülesannet täitvale alluvale vähemalt ühe taseme jagu kõrgemat väljaõpet, kui on tema tegelik tase. Konkreetselt tähendab see, et näiteks rühmaülem peab tundma ja mõistma vähemalt kompanii taset, kompaniiülem pataljoni- ja pataljoniülem vastavalt brigaaditaset jne. Neid seoseid tuleb väljaõppeplaanides tingimata arvestada!

b) *olukorrahinnang*

Ülesande täideviimise plaani otsuse tegemisel on keskne roll olukorra hindamisel. Selle alguses on ülesande analüüs, mis esmalt nõuab hoolikat vastamist kolmele põhilisele küsimusele:

- Mis on kõrgemalseisva juhtkonna kavatsus?
- Mis on põhiline saavutus, mida minult/meilt oodatakse?
- Missuguste korralduste/lahingureeglitega on minu/meie tegevus seotud?

Nendele küsimustele antud vastustest tulenevad edasised kaalutlused, kuidas ülesannet paremini täita.

Olukorrahinnangu skeem peab enesestmõistetavalt kuuluma iga tasandi juhi vaimsesse tööriistakasti ning see vajab pidevat rakendamist, et otsuse langetamise mõttelist protsessi ühtsete kriteeriumite järgi struktureerida.

c) *juhtimis- ja lahingupidamispõhimõtted*

Olemaks suuteline kõrgemalseisva juhtimise mõttes hindama, otsustama ja tegutsema, tuleb kindlalt vallata juhtimis- ja lahingupidamis-põhimõtteid (ka väeliigiüleseid). See väljakutse nõuab eelkõige paljura-hvuselis keskkonnas ja/või sellega seotud sõjalistel operatsioonidel (*joint operations*) oluliselt avaramat teadmiste horisonti.

Täidesaatmistasandil suuremat vabadust pakkuvale juhtimiskultuurile ülemineku oluliseks põhjuseks on olnud lahinguvälja üha kasvav komplekssus. Ühelt „väejuhi künkalt“ ei olnud enam võimalik lahinguväljal toimuvat kontrolliva pilgu all hoida ning liikumisi keskselt suunata ja korraldada. Alguses toodud lugu kindral Seydlitzi käitumisest lahingus näitlikustas, et kohapeal asuva juhi käsutuses võib olla olukorra vahetum vaade ning seetõttu saab ta oma tegutsemise riske ja võimalusi paremini hinnata. Lahingutegevuse käigus võib tekkida ootamatult ettearvamatuid olukordi ning ülesandekeskne juhtimine võimaldab need viivitamatult ära kasutada, ilma et selleks peaks esmalt luba saama (üldjuhul on see ajamahukas ettevõtmine) ruumiliselt eemal asuvalt vahetult ülemalt.

See põhjapanev arusaam kestis kaua aega. Kuid hiljemalt esimese lahesõja ajal (1990/1991) algas *informatsiooni* teguriga uue dimensiooni sissemarss sõjaväelise olukorrapilti. Informatsioon oli küll juba varem oluline tegur, kuid uued tehnilised võimalused viisid täistuuridel edasi arengu, mida võiks tähistada terminiga *revolution in military affairs* ehk RMA. Selle keskmes seisab püüdlus luua igat laadi elektrooniliste luurevahendite võrgustiku abil operatsiooniruumis informatsiooni ülekaal ning tuletada sellest vahetud järe-

dused relvaüksuste rakendamiseks. Võrgustikupõhine sõjapidamine (*network centric warfare* ehk NCW) kätkeb endas tendentsi, et sisuliselt püüeldakse tagasi „väejuhi künka“, st üheainsa keskse otsustuskoha poole, kus on igal ajal olemas aktuaalne ja detailne olukorrapilt, võibolla isegi täpsem ja ulatuslikum, kui seda on kohapeal asuval juhil. Selline visioon eeldab peaaegu vältimatult kaugenemist ülesandekesksest juhtimisest ja käsukeskse juhtimise taaselustamist. Olemasolevate info- ja kommunikatsioonitehniliste võimaluste abil saab oma vägede täpse positsiooni GPSi abil kindlaks teha ja nii on mõeldav koguni sekkumine üle mitme juhtimistasandi.

See väljavaade võib – vähemalt teoorias – olla väga ahvatlev, kuid praktikas peidab endas salakavalaid ohtusid. Kogu informatsiooni koondumine ühte kohta viib paratamatult tasandi informatsiooniga ülekoormamisele (*information overload*), mille tagajärjel ähvardab otsusekandjat see, et ta kaotab tervikülevaate ja killustab end nn mikromänedžmendi teel üksikmeetmetega. Juba Moltke vanem tunnetas seda ohtu (tõsi küll, tänapäeva tehnilistest võimalustest aimdust omamata) ja tõdes: „Eelis, mida juht usub jätkuva sekkumise abil saavat, on enamjaolt vaid näiv. Ta võtab sellega üle funktsioonid, mille täitmiseks on määratud teised isikud, ta loobub rohkem või vähem nende saavutustest ja suurendab omaenese tegevuse ülesandeid sel määral, et ta neid kõiki enam täita ei suuda.“<sup>4</sup>

Eriti kaalukas on see aspekt, et eri juhtimistasanditelt ülehüppamisega loobutakse sealsest intelligentsusest ja juhtimiskunstist. Kui jätta vahetasanditel kahtlemata olemasolev erialane ja kogemusel rajanev teadmine sihilikult tähelepanuta, siis riskitakse mitte ainult tegutsemisvõimaluste ebavajaliku kitsendamisega, vaid rikutakse ka motivatsioonile rajaneva inimeste juhtimise elementaarseid põhimõtteid! Kõik see kõneleb põhimõtteliselt ülesandekesksest juhtimisest kinnihoidmise kasuks, kuni lahinguväljal tegutsevad veel inimolendid, mitte robotid.

## Kokkuvõte

Kindralmajor Carl von Clausewitzilt on pärit tõdemus: „Sõda on teadmatusel valdkond; kolm neljandikku neist asjust, millele sõjas tegutsemine on rajatud, jääb suurema või vähema teadmatusedu varju.“<sup>5</sup> Selles kirjatöös näidati

<sup>4</sup> Moltkes *Militärise Werke II. 2*. Herausgegeben vom Großen Generalstab. Berlin 1900, S. 174; vrd ka Oetting, D. W. 1993. *Auftragstaktik*. Frankfurt a. M.: Report Verlag, S. 106.

<sup>5</sup> Eestikeelne tsitaat on pärit: Clausewitz, C. von. 2004. *Sõjast*. (I raamat, III peatükk: Sõja vaim). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, lk 74.

esmalt, et see „udu“ sõltub eelkõige lahinguvälja kompleksisusest ja seepärast peaksid ülesande täitmiseks langetatud otsused tehtama seal, kus teadmatus määr on eeldatavasti kõige väiksem. See lähteeldus on aluseks juhtimiskontseptsioonile, mida tähistatakse nimetusega *ülesandekeskne või ülesandega juhtimine* ning mis sisaldab endas järgmisi olulisi komponente: *kõrgemalseisva juhtkonna kavatsus – eesmärk – vahend – vabadus teostamisel*.

Selle põhimõtte rakendamine näib olevat lihtne, kuid nõuab siiski osalejatelt, ühest küljest ülesannet andvalt ülemalt ja teisalt seda teostavatelt alluvatelt märkimisväärseid teadmisi ja omadusi. Ülesande andjal peab olema võime saavutatavat eesmärki ja sellega seotud kavatsust selgelt ja ühemõtteliselt sõnastada. Peale selle peab ta looma oma juhtimiskäitumisega usalduse ja vastastikkuse lugupidamise õhkkonna. Ülesannet täitev isik peab omalt poolt olema kindlameelne inimene, kes tahab põhjalikule haridusele tuginedes tegutseda iseteadvalt, väärtuspõhiselt ja vastutustundlikult. Neid nõudmisi saab täita vaid siis, kui ülesandekeskset juhtimist ei rakendata pelgalt valikuliselt, vaid see on iseenesestmõistetav praktika.

Tänapäevase luure-, informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnika võimalused tõstatavad küsimuse, kas sellel on mõju ka juhtimise vormile. Tõsiasi, et ulatuslik ja aktuaalne informatsioon on igal ajal kättesaadav, tekitab küll ahvatlusi pöörduda tagasi „väejuhi künka“ filosoofia ning klassikalise käsutõhise juhtimise juurde, kuid tegelikkuses viiks ühte kesksesse kohta voolava infouputusega toimetulemine selle ülekoormamiseni. Just operatsiooniruumi kompleksuse tõttu on esmajoones kohapeal nõutud iseseisvalt mõtlevad ja tegutsevad iga taseme juhid, kes on suutelised ja valmis ettenägematutes olukordades kiiresti ja adekvaatselt reageerima, ilma et nad seejuures kaotaks silmist kindlaksmääratud eesmärki ja järgitavat kavatsust. See juhtimismeetod omandab erilise väärtuse just rahutagamisoperatsioonidel (*peace support operations*), kus sõduritele antakse sageli vahetult eriülesandeid, kus nad peavad spontaanselt olukorrale vastavalt tegutsema.

Erukolonel *dr. rer. pol.* **DETLEF-HOLGER MÜLLER**, endine Bundeswehri sõjaväepolitsei ja staabiteenistuse erialakooli (Sonthofen) ülem