

ORGANISATSIOONI ÕPPIMISVÕIME PARENDAMINE KAITSEVÄE ÜHENDATUD ÕPPEASUTUSTES¹

Rainek Kuura, Reelika Suviste, Svetlana Ganina



1. Sissejuhatus

Rahu on vaid kahe sõja vaheline periood², mis võimaldab valmistuda järgmiseks sõjaks. Relvajõudude võitlusvõime peab olema välja arendatud nii, et see vastaks tulevase sõja poolt seatud tingimustele³. Sõja võitmiseks on õppimisel asendamatu roll: „Tunned vastast, tunned ennast – sajast lahingust üheski ei saa lüüa; ei tunne vastast, tunned ennast – kord võidad, kord kaotad; ei tunne vastast, ei tunne ennast – igas lahingus saad lüüa“⁴.

Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustel (edaspidi KVÜÕA) on võimalikuks tulevaseks relvakonfliktiks valmistumisel allohvitseride ning ohvitseride väljaõppes tähtis roll. Sõjaline väljaõpe ei tohi tugineda tulevase sõja ennustamisele, selle asemel peab õppima sõjaajaloost⁵, enda ja teiste kogemustest ning saama aru keskkonnast ja selle arengust. Seda teades osatakse arvestada, millele peab vastama väljaõpe, et võita järgmine sõda. Õppiv organisatsioon õpib pidevalt, kohanedes muutuva keskkonnaga⁶, õppimine väljendub muutunud käitumises⁷. Kasutades õppimist strateegilise vahendina tulemuste

¹ Artikkel põhineb Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes 2016. aastal kpt **Rainek Kuura** kaitstud magistritööl „Organisatsiooni õppimisvõime parendamine Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes“.

² **Laaneots, A.** 2001. Julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia alused. KVÜÕA loengukonsept, 4. põhikursus. Tartu: KVÜÕA (käsikirjaline).

³ **Свечин, А. А.** 2003. Стратегия. Москва/Санкт-Петербург: Кучково поле. [Свечин 2003]

⁴ **Sun Zi, Sun Bin** 2001. Sõja seadused. Tallinn, Tartu: Eesti Keele Sihtasutus ja Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused, lk 141.

⁵ **Свечин** 2003, ст. 66–67.

⁶ **Senge, P. M.** 2006. The fifth discipline: the art and practice of learning organization. London: Random House Business. [Senge 2006]

⁷ **Argyris, C.; Schön, D.** 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Boston: Addison-Wesley Publishing Company. [Argyris, Schön 1978]

saavutamiseks⁸, suudab organisatsioon keskkonnamuudatusi ennetada⁹. Juhtide roll on integreerida õppimine organisatsioonikultuuri, et see täidaks organisatsiooni eesmärgi, enamgi veel, õppimise tulemusel määratakse eesmärgid ja kujundatakse väärtused.

2011. aastal magistritöö raames läbiviidud organisatsiooni- ja kvaliteedikultuuri uuring¹⁰ KVÜÕAs tuvastas probleeme pideva õppimise ja uuenduslikkuse valdkonnas. Uurija tõi võimalike probleemidena välja paindumatu ja passiivse juhtimise ning õppeasutuste liikmete tööpraktikas süsteemsuse puudumise. Hinnates seejuures võimaliku passiivsuse põhjusena KVÜÕA suhet Kaitsevägega – olles suurema organisatsiooni osa ja tehes kindlat n-ö tellimustööd, puudub õppeasutusel sisemise elujõulisuse ja jätkusuutlikkuse vajadus. Seega on oluline tuvastada KVÜÕA kui Kaitseväge struktuuriüksuse õppimisvõime, selle tugevused ja nõrkused ning neid parendada.

Uuringu eesmärk on töötada välja ettepanekud KVÜÕA organisatsiooni õppimisvõime parendamiseks. Selleks tuleb vastata järgmistele küsimustele:

1. Millised on KVÜÕA organisatsiooni õppimise nõrkused?
2. Millised on KVÜÕA organisatsiooni õppimise tugevused?
3. Kuidas on võimalik parendada KVÜÕA õppimisvõimet?

2. Õppiva organisatsiooni teoreetilised alused

2.1. Õppiva organisatsiooni olemus ja selle roll relvajõududes

Organisatsiooni õppimist on laialdaselt uurima hakatud viimastel aastakümnetel, kogemuste uurimisest ja vigade parandamisest on edasi liigutud struktuuride, protsesside ja töötajate tõekspidamiste muutmisele¹¹. Erinevad autorid on avanud uusi vaatenurki ja täiendanud eelnevaid teooriaid. Läbivalt rõhutatakse individuaalse õppimise rolli organisatsioonis, mis ei taga küll

⁸ **Marsick, V. J.; Watkins, K. E.** 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. – *Advances in Developing Human Resources* 2003, Vol 5, (2), pp. 132–151. [**Marsick, Watkins** 2003]

⁹ **Sydänmaanlakka, P.** 2002. An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: Capstone. [**Sydänmaanlakka** 2003]

¹⁰ **Mõts, E.** 2011. Organisatsiooni- ja kvaliteedikultuur KVÜÕAs. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool, lk 98. [**Mõts** 2011]

¹¹ **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, lk 336. [**Türk** 2005]

organisatsiooni õppimist, kuid ilma selleta pole ka organisatsiooni õppimine võimalik¹².

Õppiva organisatsiooni mõiste (ingl *learning organization*) loojaks peetakse Peter Senge't, kes leidis, et organisatsioonid suudavad kohaneda ümbritseva keskkonnaga ja selle järgi muutuda. Ta kujutas õppivat organisatsiooni kui organismi, kus inimesed õpivad pidevalt üheskoos õppima¹³. Ta toob välja, et õppiv organisatsioon on midagi enam kui indiviidide summa organisatsioonis. Tema käsitluse kohaselt moodustavad õppiva organisatsiooni viis põhilist komponenti: 1) isiklik meisterlikkus, 2) mõttemudelid, 3) ühine visioon, 4) meeskondlik õppimine ja 5) süsteemne mõtlemine¹⁴.

Senge käsitlusele õppivast organisatsioonist on ette heidetud liigset teoreetilist, Garvini¹⁵ arvates on paljud Senge soovitusel liiga abstraktsed ega anna praktilise tegevuse juhiseid. Kriitikast lähtuvalt on Garvin¹⁶ defineerinud õppiva organisatsiooni kui organisatsiooni, mis oskab luua, omandada ja edasi anda teadmisi ning uued teadmised ja arusaamad väljenduvad organisatsiooni muutunud käitumises. Sydänmaanlakka¹⁷ toob välja, et õppiv organisatsioon toimib kui avatud süsteem koos ümbritseva keskkonnaga, suudab sellega kohaneda ja oma tegevust ümber korraldada.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni kohaselt on ka teadmiste juhtimine osa juhtimisest. See tähendab inimestele uute teadmiste tootmiseks tingimuste loomist. Organisatsiooni edu sõltub õppimisest, kuid enamik inimesi ei tea, kuidas õppida¹⁸. Senge rõhutab, et õppimisele orienteeritud kultuuri loomine on alati keeruline, see on aeganõudev ning tegelikult lõppematu protsess. Suurim väljakutse on inimeste personaalne muutumine, sest alati on lihtsam jääda oma mugavustsooni¹⁹.

Peale individuaalse õppimise toob Senge²⁰ välja töörühma või meeskonna õppimise tähtsuse, sidudes viie distsipliini teooria praktiliseks meetodiks kolme õppimise alusvõime kaudu: soodustada aspiratsiooni (ingl *foster aspiration*), arendada peegeldavat vestlust (ingl *developing reflective*

¹² Senge 2006, p. 129.

¹³ Senge 2006, pp. 3–4, 219.

¹⁴ *Ibid.* 2006.

¹⁵ Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. – Harvard Business Review, 71 (4), pp. 78–91. [Garvin 1993]

¹⁶ Garvin 1993, p. 80.

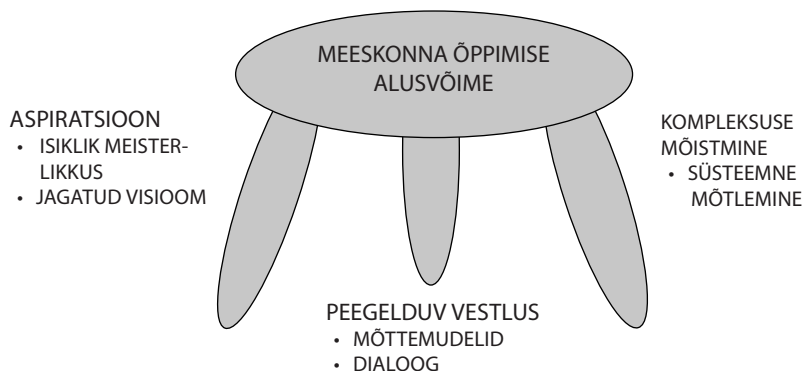
¹⁷ Sydänmaanlakka 2002, p. 35.

¹⁸ Argyris, Schön 1978.

¹⁹ Senge 2006, p. 272.

²⁰ *Ibid.*, pp. x–xi.

conversation) ja mõista kompleksust (ingl *understanding complexity*). Kujutades meeskonna õppimise alusvõimeid kolmejalgse taburetina, on selge, et taburet ei seisa püsti, kui sel puudub kasvõi üks jalg (vt joonis 1).



Joonis 1. Senge taburet²¹

Isiklik meisterlikkus väljendab personaalset õppimist ja arengut. Kõrge isikliku meisterlikkusega inimesed laiendavad pidevalt oma teovõimet, et saavutada tulemusi, mida tõeliselt ihaldavad. Nende järjepidevast õpihimust saab alguse õppiva organisatsiooni hing.²²

Organisatsiooni õppimise uurimisel on aastakümneteks üheks teerajajaks kujunenud Chris Argyris, kes on õppimist defineerinud kui kognitiivset muudatust, mis tugineb osaleja võimele tajuda maailma uut moodi. Selleks, et nimetada protsessi õppimiseks, peab kognitiivne muudatus väljenduma muutunud käitumises²³. Organisatsiooni õppimine on teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamise või täiendamise protsess, mis mängib olulist rolli organisatsiooni kõikides valdkondades²⁴. Kibar²⁵ defineerib organisatsiooni õppimist kui sihipärast, suunatud ja süsteemset arenguprotsessi, mis toimub indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasandil. Organisatsiooni õppimisvõime alusena toob ta välja individuaalse õppimise. Õppiva organisatsiooni

²¹ Senge 2006, p. xi.

²² *Ibid.*, p. 131.

²³ Argyris, Schön 1977.

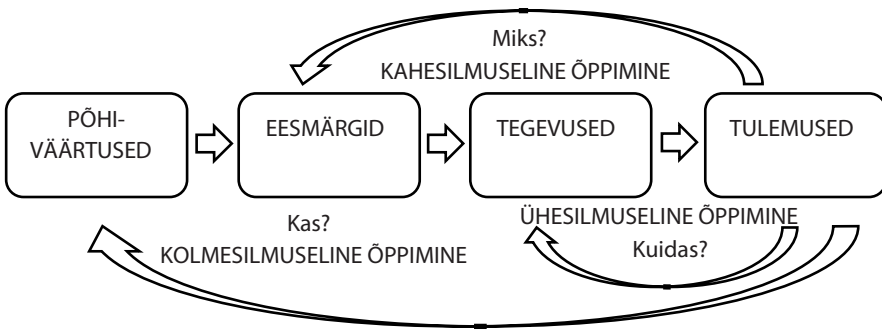
²⁴ Gibb, A. A. 1997. Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. – International Small Business Journal, Vol. 15, Issue 3, p. 13–29.

²⁵ Kibar, H. 2007. Juhi roll organisatsiooni õppimise toetamisel (EV Välisministeeriumi näitel). Magistritöö. Tallinna Ülikooli andragoogika õppetool. [Kibar 2007]

staatuse saavutamiseks peavad inividid jagama õpitud meeskonna ning organisatsiooniga.

Saekoo ja Yasamorn²⁶ kirjeldavad organisatsiooni õppimist kui pidevat, dünaamilist ning koostööaldis protsessi indiviidi, rühma ja organisatsiooni vahel. Håkansson ja Johanson²⁷ toovad välja organisatsiooni vaiketeadmised (ingl *tacit knowledge*), mis on õppiva organisatsiooni jaoks määrava tähtsusega ning mida ei saa omandada nagu eksplitsiitseid teadmisi: neid saab omandada vaid kogemuse kaudu. Vajalik kogemus tekib organisatsiooni liikmete suhtlemisel keskkonnaga ja õppimine saab adutavaks, kui organisatsiooni tavategevused on muutunud. Iga organisatsiooni võib käsitada kui omavahel seotud tegevuste süsteemi, mida seovad organisatsiooni tavategevused, et viia ellu oma kavatsusi.

Argyris ja Schön²⁸ on defineerinud organisatsiooni õppimise tasemed järgmiselt: ühesilmuseline (ingl *single-loop learning*), kahesilmuseline (ingl *double-loop learning*) ja kolmesilmuseline (ingl *deutero-loop learning*; vt joonis 2).



Joonis 2. Õppimise tasemed^{29, 30, 31}

²⁶ Saekoo, A.; Yasamorn N. 2013. Strategic Organizational learning and Business Growth: an empirical study of exporting gems and jewelry Businesses in Thailand. – Journal of the Academy of Business & Economics, Vol. 13, Issue 2, pp. 65–78.

²⁷ Håkansson, H.; Johanson, J. 2001. Business Network Learning. London: Pergamon.

²⁸ Argyris, Schön 1978.

²⁹ *Ibid.*, pp. 17–29.

³⁰ Tosey, P.; Visser, M.; Saunders, M. N. K. 2012. The origins and conceptualizations of „triple-loop“ learning: A critical review. – Management Learning, Vol. 43, Issue 3, pp. 291–307. [Tosey *et al.* 2012]

³¹ Kuura, R. 2015. Suhtevõrgustikust õppimise parendamine laevakaitseteenust osutavas ettevõttes Aburgus OÜ. Magistritöö. Tartu: Tartu ülikool

Paljud organisatsioonid saavutavad kõigest ühesilmuselise õppimise, mis võimaldab ellu viia olemasolevat poliitikat ja saavutada püstitatud eesmärgid. Ühesilmuseline õppimine piirdub organisatsiooni vigade tuvastamise ja korrigeerimisega, tegevustele antakse tagasiside ning tuvastatud vead korrigeeritakse kehtestatud normide ja organisatsiooni eesmärkide piires. Kaheilmuseline õppimine võimaldab organisatsioonil tuvastada ja korrigeerida alusnorme, tegevuspõhimõtteid ja eesmärke. Kaheilmuselise õppimise korral võivad juhid reageerida uuele informatsioonile ning ka teistelt õppida. Enamik organisatsioon saab hakkama ühesilmuselise õppimisega, kuid on suurtes raskustes kahesilmuselise õppimisega.³²

Kolmesilmuselise õppimise käigus õpitakse tundma õppimisprotsessi, millega organisatsioon tuvastab ja korrigeerib oma vead. Organisatsiooni liikmed leiavad õppimist soodustavad ja piiravad tegurid, leiutavad ja loovad uusi õppimisstrateegiaid ning viivad ellu ja hindavad tulemusi³³. Tosey jt³⁴ on seadnud kahtluse alla Argyrise ja Schöni kolmesilmuselise õppimise definitsioonid, mis on eri ajajärgudel muutunud. Enamgi veel, neid viidanud uurijate tõlgendused varieeruvad, näiteks kolmesilmuselise õppimist on kirjeldatud kui ühe- ja kahesilmuselise õppimisest kõrgemat õppimistaset, mis hõlmab põhimõtete ja mõttemaailma muutmist ning paradigmade murdmist. Argyris ja Schön on tõlgendanud kolmesilmuselise õppimist kui ühe- ja kahesilmuselise õppimise peegeldust, mis aitab ühe- ja kahesilmuselise õppimist ellu viia. Batesoni³⁵ arvates vastandub õppimise kolmas tase eesmärgile orienteeritud ja materiaalsele mõttemaailmale. Muudatused leiavad aset teadmiste ning õppimise vormi ja olemuse tasemel, mitte nende sisus. Õppimine on iseennast arendav, võimaldades uudseid lahendusi ja esitades küsimuse, kas seda, mida alati on tehtud, peab üldse tegema³⁶.

Eri autorite käsitlustest õppiva organisatsiooni ja organisatsiooni õppimise kohta selgub, et läbivalt on kesksel kohal nii organisatsiooni liige kui ka väliskeskkond ning tulemusele orienteeritus.

Õppimisel ja keskkonnaga kohanemisel on oluline ümbritsevas orienteerumine ja selle mõtestamise protsess (ingl *sensmaking*), mille kaudu inimesed mõistavad uudseid, mitmekülgseid ja segadust tekitavaid või muul moel mitteootuspäraseid sündmusi või probleeme. Mõtestamise protsessi on

³² Argyris, Schön 1978, pp. 17–29.

³³ *Ibid.*, p. 27

³⁴ Tosey *et al.* 2012.

³⁵ Bateson, G. 1972. Steps to an Ecology of Mind. London: Jason Aronson Inc, pp. 278–279.

³⁶ Tosey *et al.* 2012

uuritud kui organisatsiooni vastureaktsiooni ümbritsevas keskkonnas toimuvatele suurtele välistele muutustele (ingl *environmental jolts*)³⁷. Meyeri³⁸ käsitluse kohaselt selekteerib ja tõlgendab organisatsioon nendest muutustest tulenevaid tõukeid valitseva strateegia ja ideoloogia poolt mõjutatud tegevuse teooriast lähtuvalt³⁹. Tegevuse teooria poolt filtreeritud tõuge kutsuvad esile struktuuridesse talletatud käitumismudelite piiratud reaktsioonid, mis avastavad suhteliste ressursside (ingl *slack resources*) tagavara. Reaktsioonide tagajärjel tekib ühe- või kahesilmuseline õppimine, sõltuvalt sellest reageeringud kas ainult pehmendavad organisatsiooni ja keskkonna kokkupõrget või toovad esile põhjusliku seose. Kahesilmuseline õppimine tekib siis, kui tagajärjed seostatakse põhjustega, misjärel modifitseeritakse oma tegevuse teooriat mõjutavat strateegiat ja ideoloogiat, mitmekesistatakse käitumismudeleid ning muudetakse struktuurseid seadeid ja suhteliste ressursside varu.

Keskkonnakriisid omavad veelgi laialdasemat mõju kui organisatsiooni rutiinile väljakutseid esitavad suured välised muutused. Paisates segi kehtivad arusaamad, käivituvad kriisid intensiivse ja vältimatu selgituste otsimise ning asjakohase tegevuskava loomise. Ootamatu „vähetõenäoline“ ja organisatsiooni elujõudu ohustav tugevatoimeline sündmus võib vallandada nähtust, iseennast ja kogu maailma übermõtestava protsessi, mille tulemusena purunevad kildudeks senised baasarusaamad.⁴⁰

Mõtestades kriise ja suuri väliseid muutusi relvajõudude kontekstis, peab eeskätt teadvustama, relvajõudude eksisteerimise eesmärgi. Kui eesmärk on võita järgmine sõda, siis on see kõige suurem kriis, mis ärataks armee sügavast rahuaja rutiinist, paiskaks segi senised arusaamad ja muudaks kehtivaid harjumusi. Edu saadab lahingus seda, kes suudab tõhusamalt kohaneda, armeed, kelle tegevuse mõte on kaldunud eemale oma eksistentsi eesmärgist, ootab hävingu.

Eelnevat kokku võttes võib öelda, et käsitlus organisatsiooni õppimisest näitab, millisel tasemel või kui palju on organisatsioon oma tegevusest õppinud. Õppimise kunsti valdav organisatsioon teab täpselt, mida on vaja

³⁷ **Maitlis, S.; Christianson, M.** 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. – The Academy of Management Annals, Vol. 8, No.1, pp. 57–125 (57, 71). [Maitlis, Christianson 2014]

³⁸ **Meyer, A.** 1982. Adapting to environmental jolts. – Administrative Science Quarterly, Vol. 27, No. 4, pp. 515–537 (519–520). [Meyer 1982]

³⁹ Tegevuse teooria (ingl *theory of action*) kohaselt erineb inimese ja organisatsiooni käitumine sõnas ja reaalses tegudes, tõelise käitumise väljaselgitamiseks peab tegutsemist jälgima (Argyris, Schön 1974, pp. 12, 262).

⁴⁰ **Maitlis, Christianson** 2014, pp. 71–72.

endas muuta ja kuhu areneda, et olla elujõuline ja konkurentsivõimeline. Järgnevalt käsitletakse õppimise rolli relvajõududes.

2.2. Relvajõud kui õppiv organisatsioon

The direction, operation, and control of a human organization whose primary function is the management of violence is the peculiar skill of the officer.

Samuel P. Huntington⁴¹

Relvajõududest kui õppivast organisatsioonist on hakatud rohkem rääkima külma sõja lõpuaastatel, kui Ameerika Ühendriikide relvajõududes oli muudatuste periood ning külma sõja järgset aega nähti uute sõdade ja kriisidega seoses jätkuvalt muutuva ja ebakindlana⁴². Margareth Wheatley kirjutas aastal 1994 pärast teenistust staabiülemate komitee esimehe konsultandina Ameerika Ühendriikide relvajõududes armee ja õppiva organisatsiooni teemadel⁴³. Sellest ajast peale on riikides arutletud^{44, 45} relvajõudude ja õppiva organisatsiooni üle ning seda valdkonda uuritud^{46, 47, 48, 49}. Samas on riikide relvajõududes läbi ajaloo väljendunud õppiva organisatsiooni tunnused, näiteks Preisi armee ülesehitamisel Moltke vanema poolt 19. sajandi keskel⁵⁰,

⁴¹ **Huntington, S. P.** 2003. The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, p. 534. [Huntington 2003]

⁴² **TRADOC Pamphlet 525-5.** Force XXI Operations. 1994. Virginia. HQ, US Army Training and Doctrine Command, pp. 2–3.

⁴³ **Di Bella, A. J.** 2010. Can the Army Become a Learning Organization. – Joint Force Quarterly, Issue 56, 1st Quarter 2010, pp. 117–122. [Di Bella 2010]

⁴⁴ **Tan, B.** 2003. The Learning Military Organisation – Revisited. – Pointer. Journal of the Singapore Armed Forces, Vol. 29, No. 3.

⁴⁵ **Di Bella** 2010.

⁴⁶ **Buchanan, D. C.** 2011. The Canadian Army and The Learning Organization: an Example of Contradictions? Canadian Forces College.

⁴⁷ **Dahanayake, N. D.; Gamlath, S.** 2013. Learning organization dimensions of the Sri Lanka Army. – The Learning Organization, Vol. 20, Issue 3, pp. 195–215.

⁴⁸ **Di Schiena, R.; Letens, G.; Van Aken, E.; Farris, J.** 2013. Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. – MDPI, Administrative Sciences.

⁴⁹ **Stothard, C.** 2014. Defence Science and Technology Organisation Fishermans Bend (Australia). The Army Learning Organisation Questionnaire: Developing a Valid and Reliable Measure of Learning Organisation Characteristics. <<http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA611056>> (12.03.2015).

⁵⁰ **Moltke, H. G.** 1995. On the Art of War. Edited by D. J. Hughes. Novato: Presidio Press, p. 275.

soomlastel talvesõjas⁵¹ või Nõukogude armee pealetungioperatsioonil Bagration teises maailmasõjas Žukovi ja Vassilevski juhtimisel⁵². Nende näidete puhul tuleb välja õppimise roll kohanemisel keskkonna ja vastasega ning enda tegevusest ja vigadest õppimise tähtsus.

Koduväeosades ja välismissioonil viibivate üksuste põhjal korraldatud uuringutest Belgias on selgunud, et komplekses ja kiiresti muutuv vaenulikus keskkonnas tegutsevates sõjaväeüksustes väljenduvad õppiva organisatsiooni tunnused oluliselt tugevamalt kui kodumaal viibivate territoriaalüksuste puhul⁵³, ⁵⁴. Uuringutega tuvastati missioonil viibivatel üksustel oluliselt kõrgem isikliku meisterlikkuse ja süsteemse mõtlemise osakaal kui territoriaalüksustel. Operatsioonil „Iraagi vabadus“ viibinud Kaitseväe üksuste puhul on samuti selgunud, et muutuva olukorraga kohaneti kiiremini missioonikeskkonnas, kus paremini toimis ka üksustevaheline kogemuse jagamine. Õppetundide integratsioon lahinguväljalt Eestis toimuvasse väljaõppesse oli aga aeglane ja puudulik.⁵⁵

Nimetatud uuringute põhjal võib näha, kuidas kiirelt muutuv ja vaenulik keskkond esitab selles viibivatele üksustele nõuded, mille täitmiseks tuleb üle olla organisatsiooni kehtestatud alusnormidest ja tegevuspõhimõtetest. Bürokratilikud ja aeglased rahuaegsed süsteemid ning normid ei toeta kiiret kohanemist ja vastase ennetamist. Üksuse liikmete isiklik meisterlikkus, igapäev peituv energia, uued ideed ning juhtide süsteemne mõtlemine on kiiret kohanemist soosivad omadused, mis on aidanud läbi aastate uute väljakutsetega toime tulla ka Eesti kaitseväe missiooniüksustel.

Relvajõud on oma olemuselt loomulik osa ühiskonnast, heaks tavaks peetakse, et armee on rahva jaoks, mitte vastupidi. Samas erineb armee kõikidest teistest organisatsioonidest ja ohvitseri elukutse teiste juhtide omast, sest vägivalda operaatoritest koosneva monopoli juhtimises ei ole midagi

⁵¹ **Tuunainen, P.** 2014. New approaches to the study of Arctic warfare. – Nordia Geographical Publications Yearbook 2014, Vol. 43(1), pp. 87–99 (90).

⁵² **Glantz, D. M.** 2006. Soviet military deception in the Second World War. London: Frank Cass.

⁵³ **Di Schiena, R.; Letens, G.; Farris, J.; Van Aken, E.** 2012. Learning Organization in Crisis Environments: Characteristics of Deployed Military Units. – Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference, Orlando, FL, USA, 20–22 May 2012.

⁵⁴ **Letens, G.; Di Schiena, R.; Farris, J.; Van Aken, E.** 2012. Characteristics of Learning Organization within the Military.- In Proceedings of the 2012 American Society of Engineering Management Conference, Virginia Beach, VI, USA, 19–21 October 2012.

⁵⁵ **Raudsik, R.** 2009. Operatsiooni „Iraagi vabadus“ kogemuste juurutamine Eesti kaitseväge väljaõppes. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA, lk 60–64.

tavapärast⁵⁶. Sõjaväelase ametiga ei kaasne mitte üksnes õigus tappa, vaid ka õigus saada tapetud. Sügaval rahuajal võib see tekitada küsimuse, et kellele ja milleks on sellist armeed vaja, kuna rahuajal puudub nõudlus säärase vägivalda monopoli teenuse järele. Tõestades ühiskonnale enda olemasolu ja seades eesmärged rahuajal, ei tohi ükski armee unustada, et nende ainuke eesmärk on valmistumine tegevuseks⁵⁷.

Relvajõudude tegevus on tänapäevases mõttes palju laiem kui sõdimine. Rahvusvahelise humanitaarõiguse liberaalse tõlgendamise korral võib väita, et ka võitlus terrorismiga on relvakonflikt⁵⁸. Väljakutsed armeele on seda suuremad, kui armee peab samal ajal olema valmis tegutsema konfliktides mitteriiklike relvastatud rühmituste vastu ja võitlema relvakonfliktis konventsionaalse vastasega. Ebakindel ja muutuv julgeolekukeskkond nõuab sõjalistelt juhtidelt head ettevalmistust, et seista silmitsi lahinguga, juhtida oma üksust erilaadsetes olukordades ning saavutada määratud eesmärged⁵⁹. Ohtlikus keskkonnas opereerival lahingüksusel on tähtis luua usaldusväärse kultuur, milles mängib organisatsiooni õppimine väga olulist rolli ja *vice versa*.⁶⁰

Organisatsiooni õppimine on relvajõududes igapäevane tegevus. NATOs on näiteks kehtestatud eri protseduurid (AAA – *After Action Review*, FER – *Final Exercise Report*, HWU – *Hot Wash Up*), koostatud *checklist* ja kästud mõttemaailma muuta⁶¹, et enda ja teiste vigadest ning kogemusest õppida ja õpitut jagada. Uusi teadmisi koguvaid, talletavaid ja tootvaid süsteeme kutsutakse organisatsiooni õppimismehhanismideks (ingl *organizational learning mechanisms*), mida võib vaadata kui õppimisprotsessi vedureid (näiteks veel töörühmad, ekspertide nõupidamised, juhtimise arendamise programmid

⁵⁶ **Huntington** 2003.

⁵⁷ **Soeters, J.; Fenema, P. C.; Beeres, R.** 2010. *Introducing military organizations. – Managing Military Organizations.* Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 1–14 (4).

⁵⁸ **Värk, R.** 2011. Riikide enesekaitse ja kollektiivse julgeolekusüsteemi võimalikkusest terroristlike mitteriiklike rühmituste kontekstis. Doktoritöö. Tartu: Tartu Ülikooli õigus-teaduskond, lk 22.

⁵⁹ **Vogelaar, A.; Berg, C.; Kolditz, T.** 2010. *Leadership in the face of chaos and danger. – Managing Military Organizations.* Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 113–125 (123). [**Vogelaar, Berg, Kolditz**, 2010]

⁶⁰ **Bijlsma, T.; Baalen, P.** 2010. *Learning military organizations and organizational change. – Managing Military Organizations.* Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 228–239 (228). [**Bijlsma, Baalen** 2010]

⁶¹ **Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC)** 2016. *The NATO Lessons Learned Handbook. Third Edition.* JALLC Homepage, <<http://www.jallc.nato.int/>> (10.04. 2016).

jne). Organisatsiooni õppimismehhanisme võib eristada oma integreeritusest. Kas need organisatsiooni liikmed, kes tuvastavad õpikohad, parandavad ise vead ja mõjutavad iseenda muutunud käitumisega organisatsiooni? Või on selleks eraldi inimesed ja protsessid, et tekkinud õpitu vastusi koguda, jagada ja rakendada?⁶²

Riiklikes relvajõududes valitseb üldjuhul hierarhiakultuur ehk sisetöimingu kultuur⁶³, mida iseloomustab sisemine fookus, stabiilsus, struktureeritus ja ülemate kontroll⁶⁴. Suur võimudistants tekitab armees olukorra, kus ülematele ei julgeta rääkida ilustamata tõde, ülem kaugeneb reaalsusest ja seetõttu kannatavad tema otsused. Vastastikuse usalduse loomine julgustab alluvaid kritiseerima ülema otsustusprotsessi ja parandab seeläbi tema situatsiooniteadlikkust. Samuti peetakse üheks ülemale moonutatud reaalsuse kuvamise põhjuseks kuulumist n-õ siseringi, mille puhul on ülema meeskonda kuulumine olulisem ausa ja ebameeldiva tagasiside andmisest.⁶⁵

Ühtse meeskonna tunnuseks relvajõududes on alluvate panustamine ülesande täitmisesse ka ülemat korrigeerides⁶⁶. Ilustamata tõe ja muutunud olukorra peegeldamine ülemale sõltub alluvate sisemisest motivatsioonist ja õppimisvõimest, mida juhid peavad arendama ja mis peab talletuma sõduri väärtustesse⁶⁷. Seeläbi saavutavad ülem ja kogu meeskond parema võime tajuda muutunud olukorda ja vastast relvakonfliktile omases püsimatus, eab-kindlas, komplekses ja mitmekülgses keskkonnas⁶⁸.

Meeskond on oma olemuselt nii relvajõudude kui ka organisatsiooni õppimise hädavajalik osa. Meeskonna tasemel toodetakse valiidsed teadmised, mis hiljem integreeritakse armeesse. Võib öelda, et meeskonna õppimine on nagu võimaluste värav, mille kaudu saab armee kasu lõigata individuaalsest õppimisest ja jagada suurt pilti vastassuunas. Meeskond võib õppida nii meeskonna-siseselt kui -väliselt, ka teiste meeskondade ja üksikisikute

⁶² **Bijlsma, Baalen** 2010.

⁶³ **Mõts** 2011, lk 67.

⁶⁴ **Cameron, K. S.; Quinn, R. E.** 1999. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison-Wesley, p. 35.

⁶⁵ **Gerras, S. J.; Wong, L.** 2013. Changing minds in the army: why it is so difficult and what to do about it. – Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/FILES/PUB1179.pdf>>, pp. 26–27.

⁶⁶ **Kramer, E-H.; Bezooijen, B.; Delahaj, R.** 2010. Sensemaking during operations and incidents. – Managing Military Organizations. Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 126–137 (132–133).

⁶⁷ **Vogelaar, Berg, Kolditz** 2010.

⁶⁸ *VUCA environment – Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* (autorite märkus).

tegemiste kaudu. Välise õppimise puhul on oluline, et õpitu vastused tõlgitakse enda meeskonna konteksti. Selle aluseks on meeskonnasisesed positiivsed suhted ja tugevad sidemed.⁶⁹

Kiire otsustusvõime etendab olulist rolli sellises ootamatuste valdkonnas nagu seda on sõda ja sõda iseloomustav ohu, füüsilise pingutuse, teadmatuses ning juhuse keskkond⁷⁰. Kompleksses ja stressirohkes olukorras on kiire otsustamine keerukas, sest olemasolev info on tihti puudulik, ebatäpne ja sihikindlalt eksitav⁷¹. Pidevalt muutuv olukord nõuab head keskkonnataju ja uusi lahendusi, kui vanad ei tööta. Mässutõrjeoperatsioonidelt on pärit õppetund, kui staapides keskenduti liigselt vastasele, ei absorbeeritud taktikaliste üksuste olukorrategadlikust ja luureteavet⁷² ning seeläbi ei tajutud enam keskkonda, milles opereeritakse⁷³. Sarnast probleemi organisatsioonis käsitlesid Argyris ja Schön⁷⁴, öeldes, et kolmesilmuseline õppimine aitab ellu viia madalamal tasemel õppimist. Kolmesilmuseline õppimine peab sisaldama muudatusi mõttemaailmas ja põhimõtetes. Ainult nii on üksusel võimalik jõuda aluspõhimõtete muutmist nõudvate lahendusteni ning järgida manööversõja põhimõtteid⁷⁵. Läbides korduvalt õppimise silmuseid, tuleb pidevalt kriitiliselt hinnata üksuse tavasid, norme ja eeskirju ning olla valmis uute eesmärkide ja tegevuskavade elluviimiseks ja põhiväärtuste muutmiseks.

Õppiva organisatsiooni käsitluse kohaselt tuleb lahinguüksuse keskkonnaga kohanemise võimet vaadata kui keskkonnamuudatuste ennetamist ning vaenlase edestamist. Õppimine pole eesmärk omaette: oluline on läbida õppimistsükkel ühtaegu kiirelt ja edukalt ning rakendada saadud teadmisi ja oskusi lahingus. Vastase alistamist kiiresti ja teadlikult otsustades käsitleb John Boydi VOOT-tsükli teooria⁷⁶, mis on oma olemuselt taktikaline

⁶⁹ **Bijlsma, Baalen** 2010.

⁷⁰ **Clausewitz, C.** 2004. Sõjast. Toimetajad A. Langemets, R. Helme, P. Helme. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, lk 79.

⁷¹ **Fischer, S. C.; Spiker, V. A.** 2009. Critical Thinking Training for Army Officers Volume Two: a Model of Critical Thinking. U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, pp. 106 (2).

⁷² Puudulik *Bottom up Intelligence* (autorite märkus).

⁷³ **Flinn, M. T.** 2010. Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan. – Center for a New America Security. January 2010, pp. 1–28 (7).

⁷⁴ **Argyris, Schön** 1978.

⁷⁵ Eero Aija (2011) on oma magistritöös sõnastanud manööversõja põhimõtteid järgmiselt: tarbetu võitluse vältimine, ülesandekeskne juhtimine, põhipingutuse määramine ja toetamine, üksuste ristliitmine.

⁷⁶ **John Boyd** (1927–1997) oli USA hävituslendur ja hilisem kaitseministeeriumi teadlane, kes uuris õhusõja ajalugu ning tegeles uute lennukite arendamisega. Tema loodud on

otsustusprotsess⁷⁷. Boydi VOOT-tsükkel toob esile teadliku otsustusprotsessi kiiruse olulisuse vastase ennetamisel ja alistamisel. Vaadates Boydi VOOT-tsükli ning Argyrise ja Schöni kolmesilmuselise õppimise filosoofiat (vt joonis 3), on näha, kuidas otsustusprotsess lahinguväljal on seotud õppimisprotsessiga. Vaatlemis- ja orienteerimisetapp juhtimises sõltub otseselt õppimisest ning üksuse õppimise edukus tegutsemise tulemuste tagasisidest.

Õppiva organisatsiooni loomiseks ei ole ühest ja kindlat moodust⁷⁸. Eelarvamuste ja mõttemudelite tõttu keskendutakse organisatsioonides liigselt edulugudele, otsustatakse ja asutakse tegutsema rutakalt, üritatakse sobitada olemasolevatesse raamidesse ja toetatakse liigselt välistele ekspertidele⁷⁹. Õppiva organisatsiooni loomine eeldab mitte ainult organisatsiooni juhtkonna väga selget strateegilist lähenemist⁸⁰, vaid oluline on kõikide tasemete juhtide strateegiline mõistmine ja eneseusk⁸¹. Organisatsioonid peaksid andma oma töötajatele laiema kogemuse, kui nende konkreetne tööülesanne nõuab ning julgustama inimesi kasutama oma kogemusi ja oskusi nii enda töös kui ka jagama seda teistega⁸².

Organisatsiooni õppimise arendamisel tuleb arvestada, et lihtsad ja tuttavad lühiajalised lahendused võivad olla mitte ainult ebaefektiivsed, vaid ka ohtlikud, ravi võib olla hullem kui haigus⁸³. Õppiva organisatsiooni loomisel ja arendamisel on tähtis mõista, kuidas jõuti punkti, kus ollakse ja kuhu edasi liigutakse. Ainuüksi enesemääratlemiseks peab väga hästi tunnetama nii ennast kui ka keskkonda.

VOOT-tsükli (ingl *OODA-loop*) teooria. VOOT-tsükli võlu seisneb vaenlase VOOT-tsükli sisse saamises ja selles, et vaenlane sunnitakse reageerivasse rolli. Kui üks pool läbib tsükli kiiremini ja alustab tegevusega varem, siis ei ole teine selleks valmis. Vaenlase ja keskkonna muudatustele reageerimiseks tuleb läbida kõik tsükli etapid, küsimus on kohanemise ja oma tegevuskava rakendamise kiiruses (**McIntosh** 2011).

⁷⁷ **McIntosh, S. E.** 2011. The Wingman-Philosopher of MIG Alley: John Boyd and the OODA Loop. – Air Power History, Vol. 58, Issue 4, pp. 24–33 (10).

⁷⁸ **Senge** 2006, p. 283.

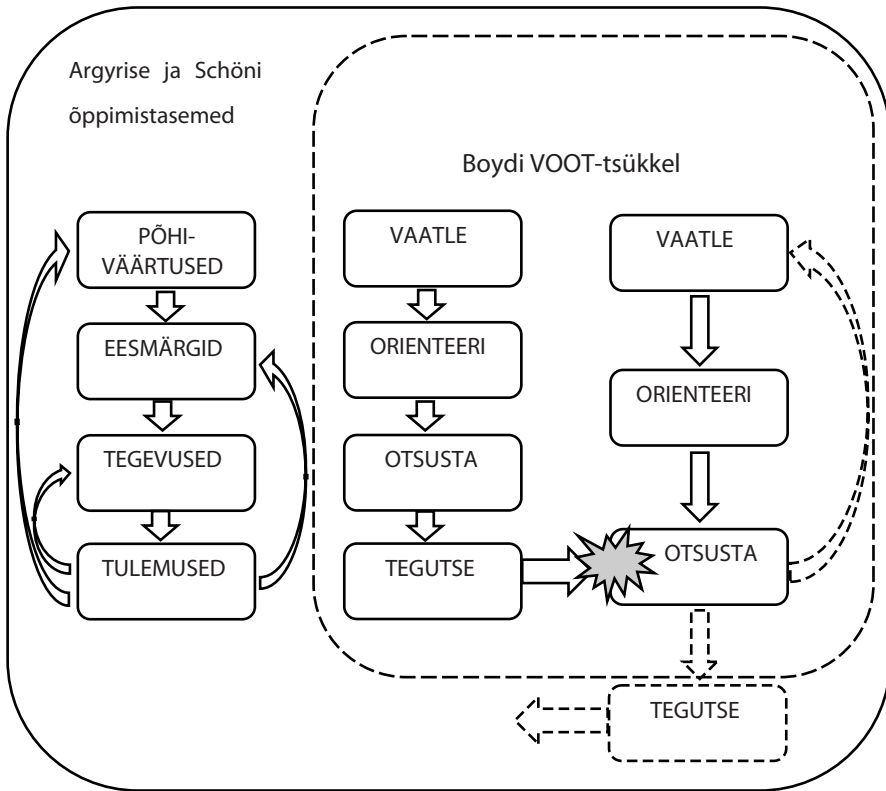
⁷⁹ **Gino, F.; Staats, B.** 2015. Why Organizations Don't Learn. – Harvard Business Review, November, pp. 111–119 (112). [**Gino, Staats** 2015]

⁸⁰ **Senge** 2006, p. 284.

⁸¹ *Ibid.*, pp. 292–293.

⁸² **Gino, Staats** 2015, p. 112.

⁸³ **Senge** 2006, p. 61.



Joonis 3. Boyd VOOT-tsükli seotus Argyrise ja Schöni kolmesilmuselise õppimise filosoofiaga^{84, 85, 86, 87}

Õppiva organisatsiooni käsitluse põhjal võib öelda, et õppimine on üks relvajõudude võtmeülesanne. Edu saavutamiseks peab õppima tundma nii oma vastast kui ka ümbritsevat keskkonda. Õppida võib enda ja teiste kogemusest, kuid edukaks tegutsemiseks lahinguväljal on vaja suuta õppida ka vastaselt. Selleks, et õppimist üksuse eesmärkide täitmiseks maksimaalselt rakendada, peavad uued teadmised, oskused ja hoiakud levima nii sõduri, allüksuse kui ka üksuse tasemel. Õppimise saab lugeda toimunuks alles siis, kui kognitiivne muudatus väljendub muutunud käitumises. Õppivat lahinguüksust

⁸⁴ Eesti Kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused 2010. Teine parandatud ja täiendatud trükk. Tartu: Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused.

⁸⁵ McIntosh 2011.

⁸⁶ Argyris, Schön 1978.

⁸⁷ Kuura 2015, lk 26.

iseloomustab hea kohanemisvõime keskkonnaga, mis saavutatakse pideva õppimise ning oma tegevuse, eesmärkide ja väärtuste kriitilise hindamise ja korrigeerimise teel.

3. Metoodika

3.1. Uuringustrateegia

Eesmärgi täitmiseks korraldati uuring, kus andmed koguti ankeetküsitlusega ja sisestati andmetöötlusprogrammi MS Excel, seejärel analüüsiti neid andmetöötlusprogrammiga SPSS 20.0 vastavalt uuringustrateegiale (vt joonis 4).

Uuringus on kasutatud Austraalia riikliku sõjateaduse ja -tehnoloogia organisatsiooni (DSTO – *Defence Science and Technology Organisation*) kuuepallist mõõdikut Likerti skaalal ALOQ (*Army Learning Organization Questionnaire*⁸⁸), mis mõõdab organisatsiooni õppimise II dimensiooni individuaalsel, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil^{89, 90}.

ALOQ tõlkis eesti keelde RaineK Kuura, tõlget hindas kaks eksperti, kelle parandusi arvestades valiti välja sobivaim tõlge. Uuringu käigus koguti vastajatelt tagasisidet küsimustest arusaamise kohta, mille tulemusel polnud vajadust sisulisi parandusi sisse viia. ALOQ on koostatud ühe enim kasutatud ja täiuslikuma õppiva organisatsiooni mõõdiku (DLOQ – *Dimensions of Learning Organization Questionnaire*) põhjal⁹¹. Koos relvajõudude spetsiifilise küsimuse lisamisega on mõõdikut täiendatud Goh ja Richardsi⁹² organisatsiooni õppimisvõime küsimustega (OLS – *Organizational Learning Survey*). ALOQ on uuringu tarbeks paigutatud ankeetküsitlusse, mille esimeses osas kogutakse vastaja kohta taustaandmeid ja teises osas uuritakse õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist.

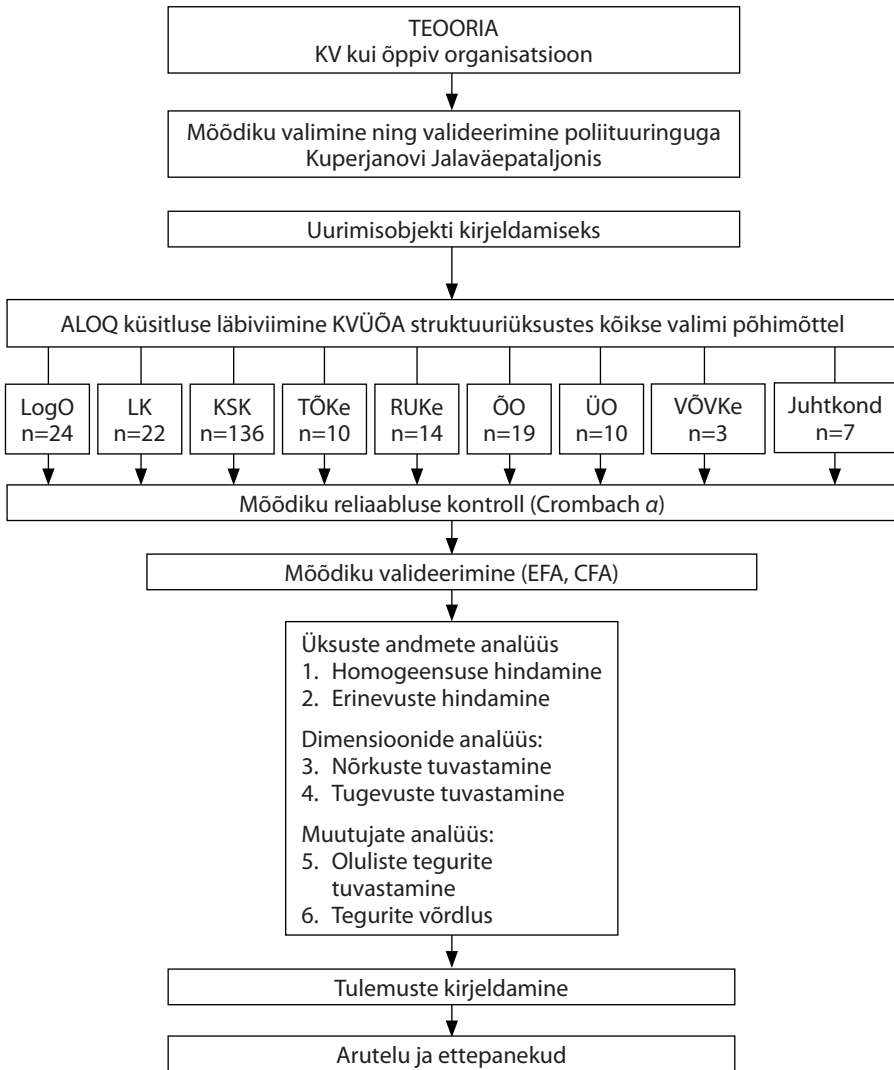
⁸⁸ **Stothard, C.** 2014. Defence Science and Technology Organisation Fishermans Bend (Australia). The Army Learning Organisation Questionnaire: Developing a Valid and Reliable Measure of Learning Organisation Characteristics. <<http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA611056>> (12.03.2015). [**Stothard** 2014]

⁸⁹ **Stothard** 2014, pp. 10, 24.

⁹⁰ Dimensioonide eestikeelset selgitust vt **RaineK Kuura** magistritööst „Organisatsiooni õppimisvõime parendamine Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes“, tabel 4.

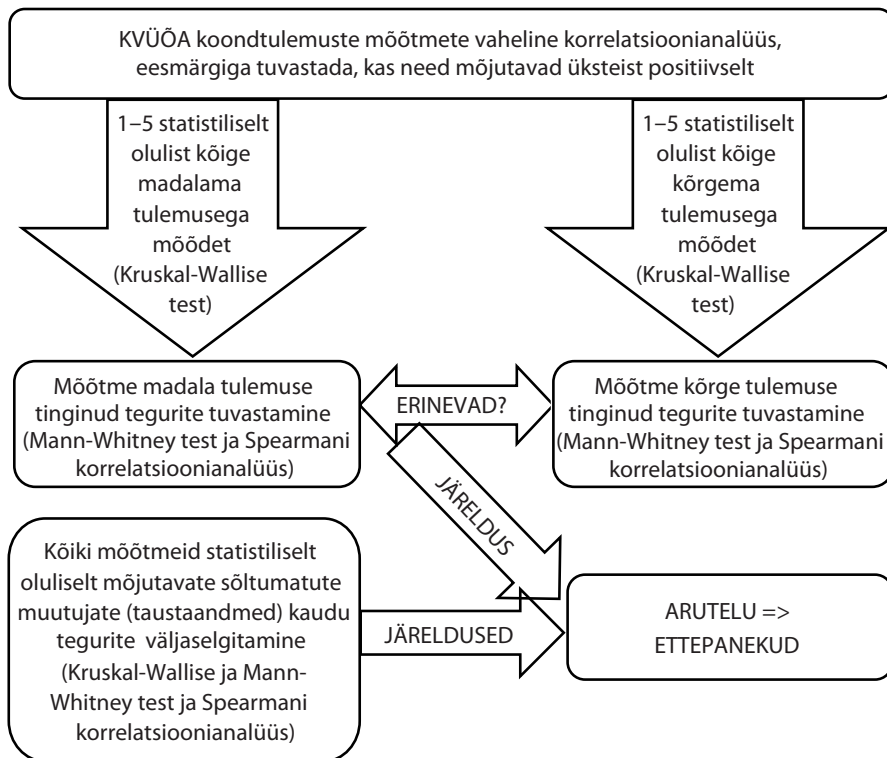
⁹¹ **Marsick, Watkins** 2003.

⁹² **Goh, S.; Richards, G.** 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. – *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 375–583. [**Goh, Richards** 1997]



Joonis 4. Uuringustrateegia

Organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste tuvastamiseks selgitatakse välja tegurid, mis mõjutavad tegevuste tulemusi ehk õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist. Seeläbi tuvastatakse põhjused, mis mõjutavad KVÜÖAs õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist (vt joonis 5).



Joonis 5. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist mõjutavate tegurite analüüs

3.2. Valim

Enne põhiuuringut korraldati esmane uuring, mille käigus jagati Kuperjanovi jalaväepataljonis välja 28 ankeeti, millest täidetult tagastati 20. Põhiuuringuks KVÜÕAs väljastati 408 ankeeti, tagastati 261, nendest 10 olid täidetud puudulikult ning kuue vastused hinnati mittesisuliseks, kuna need ei läbinud negatiivse skaalaga kontrollküsimuste kontrolli. Tulemuste analüüsis kvalifitseerus seega 245 korrektselt täidetud ankeeti (vt tabel 1), mis teeb üldiseks vastamiseks 60%.

Vastajate hulgas oli naise 37 (15,1%) ja mehi 208 (84,9%). Valim jaguneb teenistujateks ja kaitseväelasteks. Teenistuja all peetakse silmas töötajaid ja ametnikke, eristades need omakorda juhtivateks teenistujateks ja spetsialistist teenistujateks. Kaitseväelase all peetakse silmas juhtival ametikohal teenivaid tegevväelasi ja spetsialisti ametikohal teenivaid tegevväelasi. Juhtivaid kaitseväelaseid vastas 28 (11,4%), spetsialistist kaitseväelasi 176 (71,8%), juhtivaid teenistujaid 3 (1,2%) ja spetsialistist teenistujaid 38 (15,5%).

Tabel 1. Valimi iseloomustus allüksuste kaupa

Üksus	Üldkogum		Valim	
KVÜÖA	408		245	
Juhtkond	11	3%	7	3%
Kõrgem Sõjakool	203	50%	136	56%
Lahingukool	32	8%	22	9%
Logistikaosakond	48	12%	24	10%
Rakendusuringute keskus	20	5%	14	6%
Täiendusõppe keskus	22	5%	10	4%
Väljaõppevahendite keskus	9	2%	3	1%
Üldosakond	23	6%	10	4%
Õppeosakond	40	10%	19	8%

3.3. Küsimustiku valideerimine

Uuringu käigus kasutati ALOQ mõõdikut Eesti kaitseväge uurimiseks esmakordselt ja arvestades probleeme mõõdiku valideerimisel Austraalia armees, otsustati selle valideerimiseks teha nii uuriv (EFA) kui ka kinnitav (CFA) faktoranalüüs.

Matemaatiliste algfaktorite moodustamiseks kasutati peakomponentide meetodit (ingl *principle component extraction*) ja tulemuste tõlgendamiseks ortogonaalset Varimax-pööret (ingl *varimax rotation*). Uuriva faktoranalüüsi tulemusena moodustati kaks eraldi mudelit, esiteks küsimuste K9–K52 baasil kuus faktorit algse seitsme asemel, mudelist arvati välja küsimused K12, K13, K15, K26, K34, K41, K43. Kuus faktorit nimetati ümber kuueks mõõtmeks, mis sisaldab endas 37 küsimust algse 44 asemel (vt tabel 2). Need kuus mõõdet kirjeldavad 57,3% (*cumulative*) tunnuste koguvariatiivsusest. Mudeli KMO statistik (*Kaiser-Mayer-Olkin Measure*) on 0,93.

Teiseks tehti eraldi mudelina küsimuste K53–K69 uuriv faktoranalüüs, mille tulemusena moodustati K55–K69 baasil neli faktorit, mudelist arvati välja küsimused K53, K54, K60, K61 ja K67. Neli faktorit nimetati neljaks mõõtmeks, mis sisaldab endas 12 küsimust algse 17 asemel. Need neli kirjeldavad 75,3% (*cumulative*) tunnuste koguvariatiivsusest. Mudeli KMO statistik (*Kaiser-Mayer-Olkin Measure*) on 0,883.

Tabel 2. EFA tulemusel moodustatud lõplik mudel

Tasand	Mõõde	Tunnused/ küsimused	Uus mõõde ja tunnuste arv selles	α
Indi- vidu- aalne	Järjepidev õppimine	K9, K10, K11, K14	F1 (8) Õppimisvõimaluste loomine ja arutelu	0,85
	Dialog ja arutelu	K16, K19		
		K17, K18	F2 (6) Meeskondlik õppi- mine ja usalduse loomine	0,84
Mees- kond	Koostöö ja meeskond- lik õppimine	K22, K23, K24, K25		
	Orga- nisat- sioon	Salvestamine süstee- midesse	K30, K31, K33, K28, K29, K32	F3 (6) Salvestamine süsteemidesse
Ühisele visioonile julgestamine		K35, K37, K38, K36, K39, K27	F4 (6) Ühisele visioonile julgestamine	0,85
Glo- baalne	Seotus keskkonnaga	K42, K44, K45, K46, K40	F5 (5) Seotus keskkonnaga	0,72
	Strateegiline eest- vedamine	K50, K51, K52	F6 (6) Strateegiline eest- vedamine	0,84
K47, K48, K49				
Holistlik (kõik tasand- did)	Õppimist soodustav eestvedamine	K55, K56, K57	F7 (3) Kahepoolne tagasiside	0,74
	Eksperimenteerimine ning tunnustamine	K58, K62, K59	F8 (3) Eksperimenteeri- mine ning tunnustamine	0,77
	Teadmiste edastamine	K63, K64, K65, K66	F9 (4) Teadmiste edastamine	0,77
	Probleemide lahendamine	K68, K69	F10 (2) Probleemide lahendamine	0,70

Modifitseeritud mudelite kui terviku valideerimiseks tehti kahes osas kinnitav faktoranalüüs. Analüüsimisel kasutati programmi Mplus versiooni 7.0 (Muthén & Muthén 1998–2010). Kinnitava faktoranalüüsi tulemusel saadud mudeli headust hinnati järgmisi näitajaid kasutades: (a) hii-ruut test (χ^2); (b) *root mean square error of approximation* (RMSEA); (c) *comparative fit index* (CFI); (d) *Tucker Lewis Index* (TLI); (e) *standardized root mean square residual* (SRMR). χ^2 -statistik on kõige laiemalt levinud mudeli headust kirjeldav näitaja. RMSEA ja SRMR-i väärtused alla 0,08 tähendavad rahuldavat mudeli sobivust⁹³. CFI ja TLI viitavad mudeli sobivusele (ingl *reasonable*

⁹³ **Browne, M. W.; Cudeck, R.** 1993. Alternative ways of assessing model fit. – Sage Focus Editions, Vol. 154, pp. 136–136.

fit), kui nende väärtused on suuremad kui 0,90. Kui nimetatud indeksi väärtused on suuremad kui 0,80, ei peeta mudelit sobivaimaks, kuid see on modelleeritav sobivaks väheste modifikatsioonidega⁹⁴, ⁹⁵. Faktorite 1–6 CFA tulemus näitas, et mudel on kasutatav, kuid vajab arendamist ($\chi^2(614) = 1186,96$, $RMSEA = 0,059$, $CFI = 0,85$, $TLI = 0,84$, $SRMR = 0,06$, $\frac{\chi^2}{df} = 1,93$). Kinnitava faktoranalüüsi tulemused faktorite 7–10 kohta kinnitavad, et ka see mudel on aktsepteeritav, omades teatavat arenguruumi ($\chi^2(48) = 120,55$, $RMSEA = 0,076$, $CFI = 0,93$, $TLI = 0,90$, $SRMR = 0,045$, $\frac{\chi^2}{df} = 2,51$).

Lõpliku mudeli andmete usaldusväärsust hinnati Cronbachi α' ga, mille tulemused olid samuti aktsepteeritavad (vt tabel 2). Seega on matemaatiliselt ning teoreetiliselt valideeritud ALOQ valmis Kaitsevæes kasutamiseks.

3.4. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumine

Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüsi esimeses etapis arvu- tati tulemuste aritmeetilised keskmised ja standardhälve (vt tabel 3), millega hinnati KVÜÕA õppimist toetavat kultuuri üldiselt.

Lähtuvalt tabelist 3, andis KVÜÕA madalaimad hinnangud *ühisele visioonile julgustamisele* (3,01), *probleemide lahendamisele* (3,21) ning *eksperimenteerimisele ja tunnustamisele* (3,36). Kõrgeimad hinnangud said *strateegiline eestvedamine* (3,73), *salvestamine süsteemidesse* (3,69) ning *õppimisvõimaluste loomine ja arutelu* (3,64). KUP JVP andis samuti madalaima hinnangu *ühisele visioonile julgustamisele* (2,90), millele järgnesid *probleemide lahendamine* (3,05) ja *seotus keskkonnaga* (3,18). Kõrgeimad hinnangud said *kahepoolne tagasiside* (4,12), *meeskondlik õppimine* (3,99) ning *eksperimenteerimine ja tunnustamine* (3,85). Kolme kõrgemalt ja kolme madalamalt hinnatud mõõtme võrdluses on näha, et mõlemal uuritaval olid madalamate tulemustega *ühisele visioonile julgustamine* ja *probleemide lahendamine*.

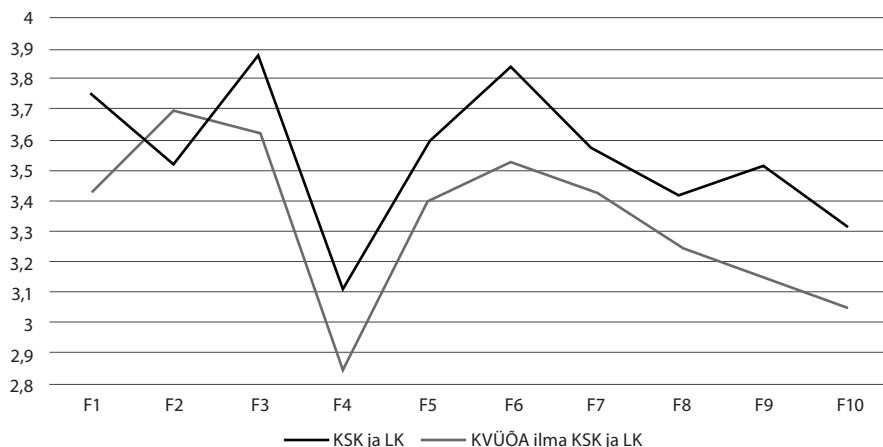
⁹⁴ **Bentler, P. M.** 1990. Comparative fit indexes in structural models. – Psychological bulletin, Vol. 107. No. 2, p. 238.

⁹⁵ **Hu, L.; Bentler, P. M.** 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. – Structural Equation Modeling, Vol. 6, pp. 1–55.

Tabel 3. KVÜÕA ja KUP JVP kirjeldav statistika

Faktor	Mõõde	Kirjeldav statistika	KVÜÕA n = 245	KUP n = 20
F1	Õppimisvõimaluste loomine ja arutelu	keskmine	3,64	3,80
		standardhälve	0,82	0,82
F2	Meeskondlik õppimine	keskmine	3,59	3,99
		standardhälve	0,83	0,80
F3	Salvestamine süsteemidesse	keskmine	3,69	3,28
		standardhälve	0,89	1,13
F4	Ühisele visioonile julgustamine	keskmine	3,01	2,90
		standardhälve	0,87	1,02
F5	Seotus keskkonnaga	keskmine	3,53	3,18
		standardhälve	0,81	0,90
F6	Strateegiline eestvedamine	keskmine	3,73	3,77
		standardhälve	0,88	0,73
F7	Kahepoolne tagasiside	keskmine	3,51	4,12
		standardhälve	1,00	0,81
F8	Eksperimenteerimine ja tunnustamine	keskmine	3,36	3,85
		standardhälve	1,00	0,84
F9	Teadmiste edastamine	keskmine	3,38	3,33
		standardhälve	0,88	0,80
F10	Probleemide lahendamine	keskmine	3,21	3,05
		standardhälve	1,07	1,10

Selgitamaks välja KVÜÕA hinnangud mõõtmetele ilma õppurkoosseisuta, kõrvaldati tulemustest Kõrgema Sõjakooli ja Lahingukooli andmed (vt joonis 6). Keskmiste võrdlusest nähtus, et Kõrgema Sõjakooli ja Lahingukooli hinnangud on üldiselt kõrgemad kui teistel KVÜÕA üksustel, kus õppurkoosseisu pole. Sealjuures andsid madalama hinnangu kõrgema sõjakooli ja lahingukooli koosseisus olevad vastajad *meeskondlikule õppimisele ja usalduse loomisele*.



Joonis 6. KVÜÖA teiste üksuste võrdlus Kõrgema Sõjakooli ja Lahingukooliga

Tulemuste hindamiseks kasutati ka ALOQ tulemusi Austraalia armee ja DLOQ tulemusi riikide kohta. Tulemuste võrdlemisel tuli seejuures arvestada EFA käigus tehtud muudatustega.

Võrdluses Austraalia armee koondtulemustega⁹⁶ ilmneb, et ka nendel on madalaim hinnang antud *ühisele visioonile julgustamisele* (3,03), millele järgnevad *seotus keskkonnaga* (3,14) ja *teadmiste edastamine* (3,18). Kõrgeimad tulemused väljendusid *dialogi ja arutelu* (3,67), *probleemide lahendamise* (3,63) ja *strateegiline eestvedamine* (3,56) puhul.

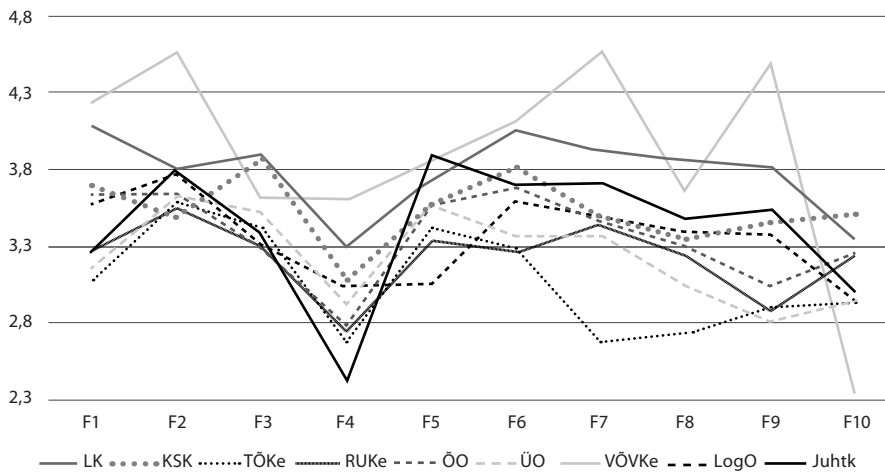
Viies riigis korraldatud seitsme DLOQ uuringu tulemused, milles osales 7954 vastajat 28 organisatsioonist, toovad esile madalaima tulemusena *meeskondliku õppimise* ja *ühisele visioonile julgustamise*. Kõrgeima tulemusena on *strateegiline eestvedamine* ja *seotus keskkonnaga*. Keskmised hinnangud jäävad vahemikku 3,97–4,24 palli, KVÜÖA sarnaste mõõtmete keskmised jäävad seevastu vahemikku 3,01–3,73 palli. Seega võib öelda, et KVÜÖA üldised hinnangud õppiva organisatsiooni mõõtmetele ühtivad eelnevate uuringute tulemustega selles osas, et madala hinnangu on saanud *ühisele visioonile julgustamine* ja kõrge hinnangu *strateegiline eestvedamine*. Watkins ja Dirani⁹⁷ on toonud välja trendi, mille kohaselt riiklikud

⁹⁶ Vt lähemalt **Rainek Kuura** magistritööst „Organisatsiooni õppimisvõime parendamine Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes“, lisa 4, tabel 17.

⁹⁷ **Watkins, K. E.; Dirani, K. M.** 2013. A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire: Looking Across Cultures, Ranks, and Industries. – *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15, No. 2, pp. 148–162 (153).

organisatsioonid eristuvad mitteriiklikest organisatsioonidest madalamate hinnangute poolest kõikides mõõtmetes.

Arvutades hinnangute aritmeetilise keskmise, saab tulemuseks 3,47, mis on kuuepallisel skaalal üle keskmise. Seega võib öelda, et vastajad tajuvad KVÜÕA organisatsioonikultuuri õppimist soosivana. Senge käsitluse kohaselt on õppiva organisatsiooni arendamisel oluline mõista selle kompleksust, kuidas erinevad mõõtmed ja organisatsiooni tasemed mõjutavad õppimist toetavat organisatsioonikultuuri. Täpsema hinnangu andmiseks peab tegema lisaanalüüsi, et selgitada välja hinnangute erinevuste põhjused tulenevalt vastajate taustaandmetest.



Joonis 7. KVÜÕA üksuste hinnangute mõõtmetele

Joonisel 7 tuuakse esile kõikide üksuste madalaim hinnang *ühisele visioonile julgustamisele* (F4) ning sarnased hinnangud *meeskondlikule õppimisele ja usalduse loomisele* (F2) ja *keskkonnaga seotusele* (F5).

Lähtuvalt õppiva organisatsiooni teooriast ja ALOQ mudeli teoreetilistest alustest, on mõõtmed teineteisest sõltuvad ja mõjutavad teineteist positiivselt. Selle kontrollimiseks tehti Spearmani korrelatsioonianalüüs, mis tuvastas, et kõik mõõtmed mõjutavad teineteist positiivselt statistilise olulisuse nivool $p < ,001$.

3.5. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist mõjutavate tegurite analüüs

Õppiva organisatsiooni tulemusi mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks jaotati mõõtmekeskuste hinnangute põhjal kaheks, esmalt tehti viie madalaima tulemusega mõõtme analüüs Kruskal-Wallise testiga ja seejärel testiti viit kõrgeima tulemusega mõõdet. Analüüsi tulemusena selgitati välja **sõltumatud muutujad** (taustaandmed), mis mõjutasid statistiliselt olulisel määral mõõtmetele antud hinnanguid. Kui tuvastati statistiliselt oluline sõltumatu muutuja, siis jätkati selle edasist analüüsimist Mann-Whitney testi või Spearmani korrelatsioonianalüüsiga vastavalt andmete iseloomule. Sõltumatute muutujate (näiteks vastaja amet) analüüsimise käigus selgitati välja statistiliselt olulised **tegurid** (näiteks spetsialistist kaitseväelane), mille järgi eristati kõrgemaid või madalamaid hinnanguid andnud ankeedile vastajaid.

Viie madalaima tulemusega mõõtme hinnangut negatiivselt mõjutanud tegurid peaksid teoreetiliselt vastanduma viiele kõrgeima tulemusega mõõtme positiivselt mõjutanud tegurile. Selle väljaselgitamiseks rühmitati tuvastatud tegurid võrdlevasse tabelisse (vt tabel 4).

Tabel 4. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist mõjutavad tegurid

Viis madalaima tulemusega mõõdet	Negatiivselt mõjutavad tegurid	Positiivselt mõjutavad tegurid	Viis kõrgeima tulemusega mõõdet
Ühisele visioonile julgustamine	Pikem KV staaž (2 a vs. 4 a) Kõrgem vanus Kõrgem haridustase	Lühem KVÜÖA staaž Madalam haridustase	Strateegiline eestvedamine
Probleemide lahendamine	–	Mees Madalam vanus Lühem KV staaž Lühem KVÜÖA staaž Lahingukool Kõrgem Sõjakool Madalam haridustase	Salvestamine süsteemidesse
Eksperimenteerimine ja tunnustamine	–	Madalam vanus Madalam haridus	Õppimisvõimaluste loomine ja arutelu
Teadmiste edastamine	Kõrgem vanus Kõrgem haridustase	–	Meeskondlik õppimine ja usalduse loomine
Kahepoolne tagasiside	Spetsialistist kaitseväelane Spetsialistist teenistuja Naine	Lühem KVÜÖA staaž (1 a vs. 2 a)	Seotus keskkonnaga

Rühmitades tunnuseid ja hinnates nende positiivset või negatiivset mõju õppiva organisatsiooni mõõtmetele, leiab kinnitust tuvastatud tegurite mõju õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumisele. Tabelist 4 nähtub, et viit madalama tulemusega mõõdet negatiivselt mõjutanud tegurid ja viit kõrgeima tulemusega mõõdet positiivselt mõjutanud tegurid erinevad teineteisest. Tegurite abil on tuvastatav, millise demograafilise taustaga vastajad andsid ankeedile vastates kõrgemaid või madalamaid hinnanguid.

Tulemusi rühmitades on näha, et selgelt eristuvad madalamate hinnangute andmisel pikema KV staaži ja kõrgema haridustasemega vastajad, samuti spetsialistid ning naisterahvad. Kõrgemate hinnangute andmisel eristuvad seevastu mehed, ealiselt nooremad, lühema KVÜÕA ja KV staaži ja madalama haridustasemega vastajad ning Kõrgemas Sõjakoolis või Lahingukoolis töötavad või teenivad vastajad. Tõlgendades tulemusi, selgub, et kõrgemaid hinnanguid on andnud värskest kooli õppima asunud õppurid või madala haridustasemega teenistusse või tööle tulnud lühikese staažiga meessoost vastajad. Pikema staažiga vastajate hinnangud on langenud ning madalamate hinnangute poolest eristuvad spetsialisti ametikohal töötavad või teenivad kõrgema haridusega teenistujad (naissoost) või vanemate kursuste õppurid ja pikema KV staažiga mitteõppurkoosseisus olevad kaitseväelased.

Järgmiseks analüüsiti Kruskal-Wallise testiga kõikide sõltumatute muutujate (nt sugu, vanus, staaž KV-s jne) mõju KVÜÕA tulemustele, et selgitada välja tegurite mõju õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumisele. Mõõtmets sõltumatu muutuja statistiliselt olulise erinevuse tuvastamisel jätkati analüüsi Mann-Whitney testi või Spearmani korrelatsioonianalüüsiga sõltumatute muutujate sees ja selgitati välja statistiliselt olulised tegurid.

Uurides, mil määral erinevad hinnangud naiste ja meeste vahel, tuvastati, et *õppimisvõimaluste loomise ja arutelu, süsteemidesse salvestamise ja ühisele visioonile julgustamise* ($p < ,05$) puhul need erinesid. Samuti erinesid meeste ja naiste hinnangud ($p < ,05$) *kahepoolse tagasiside ning eksperimenteerimise ja tunnustamise* puhul. Osutub, et kõigi nende hindamisel oli madalama hinnangu andja naissoost vastaja.

Vanuse uurimisel tuvastati, et vanemad vastajad annavad madalamaid hinnanguid *õppimisvõimaluste loomisele ja arutelule* ($p < ,01$; $\rho = -,188$) ning *salvestamisele süsteemidesse* ($p < ,001$; $\rho = -,305$).

Kaitsevæ staaži uurimisel tuvastati, et pikema staažiga vastajad annavad madalamaid hinnanguid *salvestamisele süsteemidesse* ($p < ,001$; $\rho = -,262$).

KVÜÕA staaži uurimisel tuvastati, et pikema staažiga vastajad annavad madalamaid hinnanguid *strateegilisele eestvedamisele* ($p > ,001$; $\rho = -,214$) ja *salvestamisele süsteemidesse* ($p < ,001$; $\rho = -,305$).

Üksuse uurimisel tuvastati, et **Lahingukool** ja **Kõrgem Sõjakool** annavad kõrgemaid hinnanguid *õppimisvõimaluste loomisele ja arutelule* ($p < ,01$), *salvestamisele süsteemidesse* ($p < ,05$), *kahepoolsele tagasisidele* ($p < ,01$) ja *teadmiste edastamisele* ($p < ,05$).

Väljaõppevahendite keskus hindab kõrgemalt *kahepoolset tagasisidet* ($p < ,05$) ja *teadmiste edastamist* ($p < ,05$).

Täiendusõppekeskus hindab madalamalt *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu* ($p < ,05$), *salvestamist süsteemidesse* ($p < ,05$), *kahepoolne tagasisidet* ($p < ,01$) ja *teadmiste edastamist* ($p < ,05$).

Rakendusuuringute keskus hindab madalamalt *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu* ($p < ,05$), *salvestamist süsteemidesse* ($p < ,05$) ja *teadmiste edastamist* ($p < ,05$).

Üldosakond hindab madalamalt *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu* ($p < ,05$) ja *teadmiste edastamist* ($p < ,05$).

Õppeosakond hindab madalamalt *salvestamist süsteemidesse* ($p < ,05$) ja *teadmiste edastamist* ($p < ,05$).

Juhtkond hindab madalamalt *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu* ($p < ,05$).

Logistikaosakond hindab madalamalt *salvestamist süsteemidesse* ($p < ,05$).

Ametikohtade uurimisel tuvastati, et **spetsialistidest kaitsevälelased** vastandusid kõrgemate hinnangutega **spetsialistidest teenistujatele** *õppimisvõimaluste loomise ja arutelu* ($p < ,01$), *süsteemidesse salvestamise* ($p < ,001$) ja *ühisele visioonile julgustamise* ($p < ,01$) puhul. **Juhtivad kaitsevälelased** hindasid kõrgemalt *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu* ($p < ,01$) ning *salvestamist süsteemidesse* ($p < ,001$), vastandudes selles spetsialistidest teenistujatele. **Juhtivad kaitsevälelased** ja **juhtivad teenistujad** hindasid kõrgemalt *kahepoolset tagasisidet* ($p < ,01$).

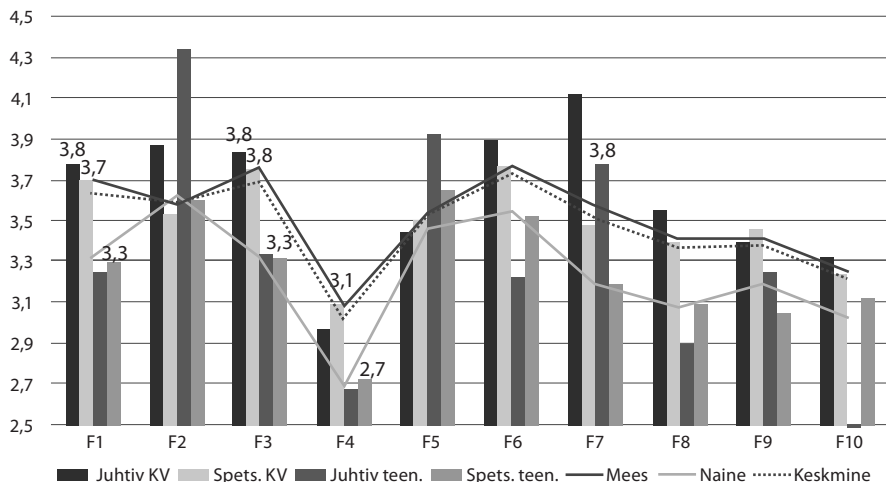
Hariduse uurimisel selgus et kõrgema haridusega vastajad hindavad madalamalt *salvestamist süsteemidesse* ($p \leq ,001$; $\rho = -,259$), *ühisele visioonile julgustamist* ($p \leq ,001$; $\rho = -,209$), *strateegilist eestvedamist* ($p < ,01$; $\rho = -,183$) ja *teadmiste edastamist* ($p \leq ,001$; $\rho = -,244$).

Välismissiooni uurimisel selgus, et viimase viie aasta jooksul välismissioonil osalenud vastajad hindavad madalamalt *seotust keskkonnaga* ($p < ,05$).

Arvutades kokku viie madalaima ja viie kõrgeima mõõtme (vt tabel 10) ning sõltumatute muutujate analüüsi tulemusena leitud statistilised olulised tegurid, selgus, et kõikide mõõtmete lõikes mõjutavad õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist statistiliselt oluliselt kõik sõltumatud muutujad, kuid

erineva esinemissagedusega (arv sulgudes): haridus (9), sugu (7), vanus (6), ametikoht (5), üksus (5), staaž KVÜÖAs (5), staaž KVs (3), ja osalemine välismissioonil (1).

Tulemuste edasiseks uurimiseks koondati vastajate soolisest erinevusest ja ametikohast sõltuvad hinnangud graafilisele joonisele (vt joonis 8). Joonise uurimisel tuleb arvestada juhtivate teenistujate puhul väikese vastajate arvuga ($n = 3$), mistõttu pole enamik nende hinnangute kõikumisi statistiliselt olulised. Kõik statistiliselt olulised erinevused hinnangutes on joonise paremaks lugemiseks märgitud keskmise väärtusega.



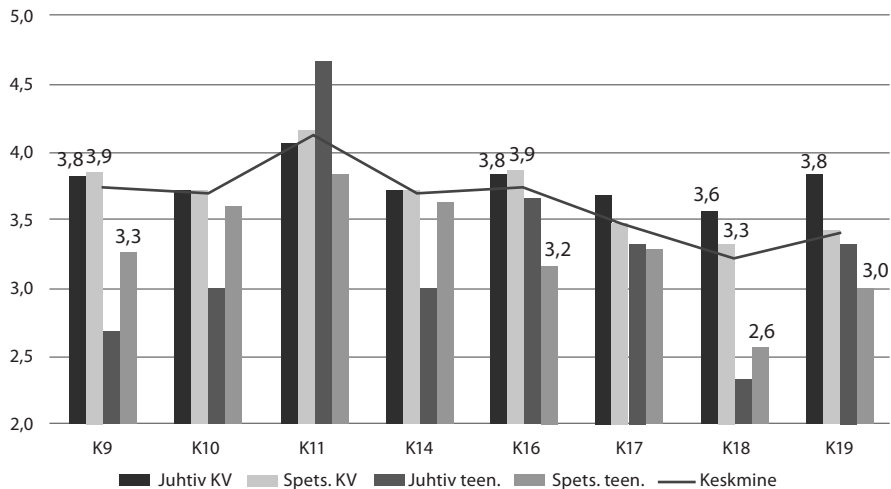
Joonis 8. Kõikide mõõtmete tulemused naiste, meeste ning ametikoha võrdluses

Kõikide tulemuste uurimisel meeste ja naiste ning ametikohtade võrdluses võib näha juba eelnevalt tuvastatud mustrit, et naised ja spetsialistist teenistuja ametikohal töötavad vastajad annavad üldjoontes madalamaid hinnanguid kui mehed ja kaitseväelased. Spetsialistidest teenistujate hinnangud on sarnased naissoost vastajate hinnangutega, sest 55% spetsialistidest teenistujatest olid naised. Tähelepanuväärne on see, et spetsialistidest teenistujad hindavad üle keskmise *seotust keskkonnaga* (F5), mis on lisauurimise põhjal tingitud juhtivate (K40 = 2,67 ja K46 = 2,89) ja spetsialistidest kaitseväelaste (K40 = 2,68 ja K46 = 3,05) antud madalatest hinnangutest küsimustele K40 (kaitseväge aitab /.../ hoida tasakaalus tööd ja eraelu) ja K46 (kaitseväge lubab /.../ mitteametlikult arutada probleemide üle ning otsida nõu väljastpoolt oma üksust). Samuti on kaitseväelaste madalad hinnangud *seotusele keskkonnaga* tingitud välismissioonil osalemisest ($p < ,05$).

Arvestades spetsialistidest kaitseväelaste suurt osa koguvälimis ($n = 176$, 72%) ja seda, et 92% neist olid mehed, on seletatav ka koguvälimi keskmise tulemuse ja meeste tulemuse sarnasus. *Meeskondliku õppimise ja usalduse loomise* (F2) hindamise tulemused on sarnased kõikide vastajarühmade lõikes. Uurides täpsemalt vastajate hinnanguid Mann-Whitney testiga, selgus statistiliselt oluline erinevus ($p < ,05$) juhtidest ja spetsialistidest kaitseväelaste vahel küsimuses K23 ja K24. Juhtivad kaitseväelased hindasid küsimust K23 (meeskonnad/grupid kohtlevad endi liikmeid võrdsetena sõltumata ametikohast ja auastmest) kõrgemalt (3,89; SD = 1,10) kui spetsialistidest kaitseväelased (3,38; SD = 1,29). Küsimust K24 (meeskonnad/grupid keskenduvad samaväärselt nii grupi tööülesannetele kui ka sellele, kui hästi grupp tervikuna töötab) hindasid juhtidest kaitseväelased (3,89; SD = 0,99) kõrgemalt kui spetsialistidest kaitseväelased (3,39; SD = 1,09). Sarnast seost hinnangutes toetab ka eelnev andmeanalüüs, mis tuvastas, et KV staaži suurenedes hakatakse rohkem hindama *meeskondliku õppimist ja usalduse loomist* (spetsialistidest kaitseväelaste keskmine KV staaž kuus aastat; SD = 6 ja juhtivate kaitseväelaste keskmine KV staaž 19 aastat; SD = 5).

Viimaseks uuriti lähemalt individuaalse õppimise tasandi *õppimisvõimaluste loomise ja arutelu mõõdet* (vt joonis 9). Kruskal-Wallise testiga selgitati välja, et siin eristusid spetsialistidest teenistujate ja kaitseväelaste tulemused statistiliselt oluliselt $p \leq ,001$ küsimuses K18 (ametikohast sõltumata julgustatakse meid küsima põhjuseid ja tagamaid, miks midagi tehakse või ei tehta organisatsioonis) ja statistiliselt oluliselt $p < ,05$ küsimustes K9 (me arutleme avalikult vigade üle, et neist õppida), K16 (me anname üksteisele avatud ja ausat tagasisidet) ja K19 (alati pärast enda vaatenurga esitamist küsime me teiste arvamust).

Tulemuste kasutamiseks KVÜÖA organisatsiooni õppimise parendamisel, on mitmeid võimalusi, sest lähtuvalt uuringu tulemustest on kõik mõõtned omavahel positiivselt seotud ning tugevaimat korrelatsiooni väljendab *strateegiline eestvedamine*. See tähendab, et strateegilise eestvedamisega saab mõjutada positiivses suunas kogu organisatsiooni õppimist kõikidel tasemetel ning kõikides mõõtnetes. Nii KVÜÖA juhtkonnal kui ka üksuste ülematel on võimalus töötada läbi enda üksuse tulemused, tuvastada oma üksuse inimestega suheldes hinnangute põhjused ning parendada nii KVÜÖA õppimisvõimet. Samuti on võimalus kõikidel organisatsiooni liikmetel tulemusi mõtestada ning anda oma panus organisatsiooni õppimisvõime parendamisele, juhindudes töös esitatud teoreetilistest alustest ja ettepanekutest.



Joonis 9. Õppimisvõimaluste loomise ja arutelu hinnangud ametikohtade lõikes

Kõikidel kaitseväelastel ja teenistujatel on võimalus mõjutada kogu organisatsiooni õppimisvõimet iseenda, oma kaaslaste ning ülemate kaudu. Õppivas organisatsioonis ei ole üleval (liidril) midagi väärtuslikumat kui alluvad (järgijad), kes panustavad õppimisse, andes tagasisidet ja suunates õigele kursile ka ülemaid, kui ollakse õppimise teel segaduses.

4. Arutelu

Õppiva organisatsiooni loomise kohta on öelnud P. Senge⁹⁸, et selleks puudub võluvits, see eeldab suurt eneseusku ja kõikide tasemete juhtide väga selget strateegilist lähenemist. Organisatsiooni probleemide põhjusteni jõudmiseks on vaja näha osade taga tervikut, mõista probleemide seost struktuuride toimimisega, mitte indiviidi vigade või pahatahtlikkusega. Koos muudatuste juhtimise, tunnustamise ja väljaõppega⁹⁹ on võimalik luua Kaitseväes õppiv organisatsioon. Sellele paneb KVÜÕA aluse sõjaliste juhtide koolitamise, õigete isikuomaduste arendamise ning väärtuste ja hoiakute kujundamisega. Parandades KVÜÕA organisatsiooni õppimisvõimet, areneb ka teadmine, milliseid juhte Kaitsevägi vajab. Õppiv Kaitsevägi teab täpselt, mida on vaja endas muuta ja kuhu areneda, et võita järgmine sõda.

⁹⁸ Senge 2006.

⁹⁹ Goh, Richards 1997.

Uuringus selgus, et organisatsiooni õppimise parandamiseks on KVÜÕAs olemas head eeldused. **Peamise tugevusena** tuvastati *strateegiline eestvedamine* ning kriitilise meelega kasv haridustaseme tõustes ja staaži suurenedes, kusjuures tuleb jälgida, et madala hinnanguga *kahepoolsele tagasisidele* ei summutaks juhtivatel kohtadel teenivad kaitseväelased altpoolt tulevat initsiatiivi. **Peamiste nõrkustena** tuvastati üldine madal hinnang *ühisele visioonile julgustamisele* ja juhtide kõrgemad hinnangud *kahepoolsele tagasisidele*.

Selgus, et keskmisest kõrgemaid hinnanguid anti kõikide mõõtmete lõikes. Stothard¹⁰⁰ on sarnaste tulemuste põhjal hinnanud Austraalia armee organisatsioonikultuuri õppimist soosivaks. Tõlgendades tulemusi, selgub, et kõrgemaid hinnanguid on andnud värskest õppima asunud õppurid või madala haridustasemega teenistusse või tööle tulnud lühikese staažiga meessoost vastajad. Pikema staažiga vastajate hinnangud on madalamad ning madalamate hinnangute poolest eristuvad spetsialistide ametikohtadel töötavad või teenivad kõrgema haridusega teenistujad, naisterahvad, vanemate kursuste õppurid või pikema KV staažiga kaitseväelased.

Pidades silmas, et keskmist tulemust suurendasid noored, lühikese staaži ja madala haridustasemega värskest organisatsiooniga liitunud vastajad, tuleb eeldada, et selle demograafilise rühma puhul (õppurid) on tegemist potentsiaalsete talendikate juhtidega. Lähtuvalt õppiva organisatsiooni teooriast, peab organisatsioon julgustama inimesi suurendama oma isiklikku meisterlikkust¹⁰¹, nii saavutatakse organisatsiooni suurem intelligentsus kui on selle liikmete intelligentsuse summa¹⁰². Teisisõnu on KVÜÕAl võimalik inimeste teadmisi ja oskusi rakendada EKV eesmärkide saavutamiseks ja suurendada sellega organisatsiooni intelligentsust. Inimeste teadmistel ja oskustel eraldi pole nii suurt väärtust.

Seega tuleb julgustada õppureid suurendama isiklikku meisterlikkust, vältides enamiku organisatsioonide praktikat¹⁰³, et Kaitseväge tulnud noored, energilised ja teotahet täis maailmaparandajad muutuvad aastatega kaotatud talentideks, kes käivad tööl vaid palka välja võtmas.

¹⁰⁰ Stothard, C.; Talbot, S.; Drobnjak, M.; Fischer, T. 2013. Using the DLOQ in a Military Context: Culture Trumps Strategy. – *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15, No. 2, pp. 193–206. [Stothard *et al.* 2013]

¹⁰¹ Senge 2006.

¹⁰² Sydänmaanlakka 2002.

¹⁰³ Senge 2006, p. 7.

Uuringuga kogutud vastajate hinnangud sarnanesid Austraalia armees korraldatud ALOQ tulemustele¹⁰⁴ ja olid madalamad DLOQ tulemustest¹⁰⁵. Varasemad uuringud on tähendanud, et riiklikele organisatsioonidele on omased madalamad hinnangud õppiva organisatsiooni mõõtmetele mitte-riiklike organisatsioonidega võrreldes¹⁰⁶. Uurides lähemalt tagapõhja, selgub, et KVÜÕA organisatsioonikultuuri uurimisel on leitud ka varem, et probleemid pideva õppimise ja uuenduslikkusega võivad tuleneda kuulumisest suurema organisatsiooni koosseisu¹⁰⁷. Tehes n-ö tellimustööd, puudub sise-mise elujõulisuse ja jätkusuutlikkuse vajadus¹⁰⁸.

Uuringus selgus, et madalaima hinnangu andsid vastajad üsna üksmeelselt (SD = 0,87) **ühisele visioonile julgustamisele**. Sama mõõdet hindas madalaimaks ka Kuperjanovi JVP uuring. KVÜÕA vastajate hinnanguid tõlgendades tuleb silmas pidada asjaolu, et KVÜÕAs on koostatud oma arengukava ja sõnastatud põhiväärtused, mis uuringu käigus tekitasid vastajates küsimusi, et millist visiooni silmas peetakse. KVÜÕA kui Kaitseväe juhataja vahetus alluvuses oleva struktuuriüksuse puhul on organisatsiooni õppimise seisukohast oluline teadvustada organisatsiooni (Kaitseväe) visioon. Seega peaksid KVÜÕA liikmed tunnetama endi olulisust Kaitseväe visioonis kaasarääkimisel. *Ühisele visioonile julgustamise* madalale hinnangule vastanduvad kaitsevälise pühendumuse ja tööga rahulolu uuringu tulemused aastal 2015, mille kohaselt loeti KVÜÕA tugevuseks organisatsiooni juhi visiooni kui innustavat tegurit¹⁰⁹.

Marsick ja Watkins¹¹⁰ on *ühisele visioonile julgustamise* defineeritud järgmiselt: *Inimesed on seotud ühise visiooni loomisega, on selle omaks võtnud ja viivad seda ellu. Vastutus jaotub nii, et liikmed on motiveeritud õppima ja süvenema sellesse, mille eest nad vastutavad.* Senge¹¹¹ käsitluse kohaselt ei ole visioon kõigest idee, see on inimeste sees peituv tohutu jõud. Kui see kaasab rohkem kui ühe inimese, siis muutub ühine visioon abstraktsest

¹⁰⁴ Stothard *et al.* 2013.

¹⁰⁵ Watkins, K. E.; Dirani, K. M. 2013. A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire: Looking Across Cultures, Ranks, and Industries. – *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15. No. 2, pp. 148–162.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ Mõts 2011.

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ **Töötajate pühendumus ja tööga rahulolu Kaitseväes 2015.** (2016). Eesti rakendus-uuringute keskus Centar, lk 35.

¹¹⁰ Marsick, Watkins 2003.

¹¹¹ Senge 2006.

tuntavaks ja nähtavaks inimestevaheliseks sünergiaks. Organisatsioon saab ühise visiooniga tekitada inimestes n-ö omanikutunde. Visioon on see, mis ütleb kuhu tuleb minna. Uuringu tulemused näitasid, et hinnang ühisele visioonile langeb Kaitseväes staaži pikenemisega, oluline langus hinnangutes toimub staaži pikenemisel kahelt aastalt neljale, mis kopeerib kadettide õppeaega. Samuti langes hinnang ühisele visioonile hariduse kasvuga, mis õppurkoosseisu suurt osakaalu valimis arvestades tähendab seda, et värskest õppeasutustesse õppima asunud kadettide hinnang visioonile on kõrgem kui kõrgema haridusega KVÜÕA alalise koosseisu hinnang. Madalaima hinnangu andsid sellele mõõtmele naissoost teenistujad, mida täiendasid vastajate märkused: „*Kaitseväe visiooni ei ole ma nii oluliseks pidanud, ma lihtsalt ei ole sellega üldse kursis. Minu eeldus on tegelikult olnud see, et minu ülemused lähtuvad KV eesmärkidest ja visioonist juba enne, kui minuni tööülesanded minuni üldse jõuavad*“.

Vaadates ühisele visioonile julgustamist ühe-, kahe- ja kolmesilmuselise õppimise teooria kaudu, nähtub organisatsiooni visiooni kui strateegilise juhtimisvahendi rolli olulisus õppimises ja arengus. Seejuures tuleb mõista visiooni mitmekülgust. Esiteks seda, et selge visioonita ei tea organisatsiooni tegevuse planeerijad ehk juhtkond, kuhu teel ollakse. Teiseks puudub plaanide elluviijatel arusaam, miks nad üldse midagi teevad. Lähtuvalt Argyrise ja Schöni¹¹² kahe- ja kolmesilmuselise õppimise käsitlusest, tuvatatakse selge ühise visioonita parimal juhul tegevuse käigus tehtud vead, mille kohta saadakse küll tagasisidet, aga need korrigeeritakse vaid kehtestatud normide ja organisatsiooni eesmärkide piires. Sama olukord kehtib juhul, kui organisatsioonis on formaalselt kehtestatud visioon, kuid selle liikmed ei tunne ennast kaasatuna. KVÜÕAs on plaanide elluviijate kaasatus ühise visiooni loomisesse seda olulisem, et arengukava kohaselt on seatud eesmärk rakendada ülesandekeskset juhtimist. Ülesandekeskne juhtimine toimib teadupärast eeldusel, et juhtidest paremat situatsiooniteadlikkust omavad plaanide elluviijad, kes lähtuvalt ülema kavatsusest valivad ise moodused, kuidas saavutada lõpptulem.

Selle uuringu üheks peamiseks tulemuseks on arusaam, et kahesilmuselise õppimise saavutamiseks tuleb KVÜÕAs oma liikmeid rohkem julgustada kaasa rääkima Kaitseväe visiooni loomisel, seda eriti teenistujatest spetsialistide puhul. Vastasel juhul ei arene isiklik meisterlikkus ja Kaitsevägi ei saa kasu teenistujatest spetsialistide kogemustest ega teadmistest, nad ise ja ka nende juhid ei suuda õppida ei enda ega teiste organisatsioonide kogemusest.

¹¹² Argyris, Schön 1978.

Võib halveneda KVÜÕA ja kogu Kaitseväe võime reageerida keskkonna muudatustele ning uuele informatsioonile.

Uuringus tuvastati, et vastajate staaži pikenemise ning haridustaseme tõusuga langevad hinnangud *ühisele visioonile julgustamisele*. Ühest küljest tähendab see kriitilise meele arengut vastajate kogemuse ja asjatundlikkuse suurenedes. Samas näitab see Senge¹¹³ teooriast lähtuvalt, et visiooni puudumisel või sellesse mitte uskudes kahaneb inimeste panus töösse ja õppimisse, mis uuringu kontekstis tähendab, et mida rohkem suureneb inimeste potentsiaal panustada organisatsiooni õppimisse, seda vähem nad seda tegelikult teevad, kuna ei tunne ennast kaasatuna ühise visiooni loomisesse. Seeläbi mõjutab madal hinnang *ühisele visioonile julgustamisele* KVÜÕAs kogu Kaitseväge juhtimisvõime arendamist, mis on KVÜÕA põhiülesanne. Ühine visioon organisatsioonis on see, mis seob kõigi organisatsiooni liikmete jõupingutused tervikuks ja paneb inimesed saavutama saavutamatu¹¹⁴. Ühise visiooni tunnetamiseta on oht, et Kaitseväe tulevased juhid kaugenevad ühisest ja terviklikust arusaamast, kuidas täita Kaitseväe rahuaegset põhiülesannet: tagada valmisolek riigi kaitsmiseks sõjalise tegevusega.

Gerrasi ja Wongi¹¹⁵ uuringud on näidanud, et suure võimudistantsi korral kaugenevad ülemad tegelikkusest, mistõttu kannatavad nende otsused. Arvestades selle uuringu tulemusi ja nõustudes Gerrasi ning Wongi järeldustega, võib teha ettepaneku, et vähendades võimudistantsi, on võimalik kaasata KVÜÕA personal Kaitseväe visiooni. Ühise visiooni omaksvõtmise julgustamiseks tuleb inimesi motiveerida¹¹⁶ ja tekitada neis omanikutunne¹¹⁷, inimesed peavad tunnetama, et nende heaolu sõltub organisatsiooni edust. Kaitseväes on seda lihtsam saavutada vaenulikus ja ohtlikus lahingkeskkonnas ning keerulisem rahuaegses rutiinis. Vähendamata võimudistantsi, toob madal hinnang *ühisele visioonile julgustamisele* endaga kaasa inimesed, kes ei tunne ennast organisatsiooni kaasatuna ja organisatsiooni täieõigusliku osana. Samuti tähendab see inimeste distantseerumist Kaitseväe strateegilistest eesmärkidest.

Mida rohkem KVÜÕA inimesed tunnevad ennast kaasatuna ühise visiooni kujundamisesse, seda enam leitakse iseseisvalt õppimist soodustavaid ja

¹¹³ Senge 2006.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ **Gerras, S. J.; Wong, L.** 2013. Changing minds in the army: why it is so difficult and what to do about it. – Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press. [Gerras, Wong 2013]

¹¹⁶ **Marsick, Watkins** 2003.

¹¹⁷ Senge 2006.

takistavaid tegureid. Oluline on see, et algatus selleks tuleks altpoolt, organisatsiooni visiooni elluvijatel, sest neil on parim ülevaade probleemidest ja lahendustest. Siinkohal kujunevad oluliseks hinnangud *kahepoolsele tagasisidele*, mis näitavad olulist erinevust naiste ja meeste ning kaitseväelaste ja teenistujate vahel. Tulemused viitavad erinevustele naiste ja teenistujate individuaalses õppimises ja arengus. Madalad hinnangud anti miks-küsimuste esitamise ning avaliku arutelu kohta. Uuringu tulemused vastanduvad sellega Kibari¹¹⁸ poolt esile toodud organisatsiooni õppimisvõime alustele, mille kohaselt peavad inividid õppiva organisatsiooni staatuse saavutamiseks jagama õpitut meeskonna ning organisatsiooniga. Erinevused juhtivate kaitseväelastega kahepoolse tagasiside tunnetamises näitavad, et organisatsioonikultuur ei toeta dialoogi ega arutelu. Senge¹¹⁹ sõnul tekivad taolised probleemid rikutud mõttemallidest ja stereotüüpidest, mille põhjus peitub tõenäoliselt naissoost teenistujate puudulikus integratsioonis ühtsesse meeskonda kaitseväelastega. Selle tulemusena ei teki ohtlikkus keskkonnas opereerival lahingüksusel hädavajalikku vastastikuse usalduse¹²⁰ ja mõistmise õhkkonda. Kui juhid kaugenevad oma järgijatest, siis suurendab see võimudistantsi, ülematele ei julgeta rääkida illustreerimata tõde, mille tagajärjel ülem kaugeneb tegelikkusest ja tema otsused kannatavad¹²¹. Seega võib kaksikmoraali tekkimise vältimiseks soovitada järgida KVÜÕA kollektiivi ühiseks meeskonnaks sidumisel samu põhimõtteid, mis esitatakse lahingüksustele ja õpetatakse õppuritele. Lähtuvalt tegevuse teooriast¹²² areneb vastasel juhul inimeste ja organisatsiooni käitumises vastuolu sõnades ja tegudes.

Kahepoolne tagasiside on olulise tähtsusega ka seetõttu, et meeskonna õppimise aluseks on meeskonnasisesed positiivsed suhted ja tugevad sidemed¹²³. Uuringu tulemused väljendasid statistiliselt olulisi erinevusi teenistujate ja kaitseväelaste vastustes. Selleks, et meeskonnad õpiksid ka väliskeskkonnast, on vaja n-ö tõlkida vastused kõikidele liikmetele arusaadavasse keelde. See seab KVÜÕA-le ülesande, kuidas vahendada Kaitseväest tulev info juhtivatele ja spetsialistidele teenistujatele arusaadavasse keelde (ja ka vastupidi), saavutades sellega mõtlemisviiside integratsiooni ja parema

¹¹⁸ Kibar 2007.

¹¹⁹ Senge 2006.

¹²⁰ Bijlsma, Baalen 2010.

¹²¹ Gerras, Wong 2013.

¹²² Argyris, Schön 1974.

¹²³ Bijlsma, Baalen 2010.

koostöö nii meeskonnas kui ka terves organisatsioonis. Probleemid *kahepoolse tagasisidega* lahingüksuses toovad endaga kaasa probleemid meeskonna ühtsuses ja koostöös ning tingivad üldise efektiivsuse vähenemise¹²⁴,¹²⁵. Koostöö meeskonnas ei toimi seetõttu, et ülemad ei soodusta alluvate panust meeskonnatöösse, kui see põrkub ülema otsustega ja riivab tema autoriteeti. Taolised olukorrad on tuttavad Kaitseväe üksustest, eeskätt elukutseliste pataljonist, kui kogenumaid ja paremate oskustega sõdureid määratakse missiooniüksusesse juhtima ajateenijate üksusest tulnud jao- või rühmaülemad. Tavaliselt on selliste koosluste puhul kaks lahendust: kas ülem kohaneb olukorraga, ja suudab õppida oma ekspertidest alluvatelt, või üritab summutada alluvate initsiatiivi.

Uuringu tulemused näitasid, et juhtivad kaitseväelased hindavad kõrgemalt *kahepoolset tagasisidet* ning *õppimisvõimaluste loomist ja arutelu*. Tulemused vastanduvad Türgi¹²⁶ käsitlusele, mille kohaselt on organisatsiooni õppimise üheks aluseks, kui ülemad julgustavad meeskonnaliikmeid vigu kartmata eksperimenteerima, luues seega tingimused uute ideede genereerimiseks. Samuti toovad Talbot ja O'Toole¹²⁷ esile juhtide olulise rolli relvajõududes keskkonna loomisel, kus lubatakse ja julgetakse küsida miksküsimusi sõltumata auastmest ja ametikohast. Seega on väga oluline hoolikalt kaaluda, kes on need ohvitserid ja allohvitserid, kelle kätte usaldada tulevaste juhtide hoiakute ning väärtuste kujundamine. Sarnased väljakutsed ühtse meeskonna moodustamiseks on nii ülemaal KVÜÕAs kui ülemaal elukutseliste väeosas. Võib arvata, et asjatundlike sõduritega ei ole kontrollitud kaose tingimustes lihtsam hakkama saada kui kõrgelt haritud teenistujatega oluliselt püsivamas keskkonnas. Ühtse meeskonna moodustamisel tekib meeskonna liikmete vahel sotsiaalne suhtlus kui hädavajalik osa õppimisel nii enda kui ka teiste vigadest.

Kõrgeima hinnangu pälvis uuringus *strateegiline eestvedamine*. Marsicki ja Watkinsi¹²⁸ sõnul on *strateegilise eestvedamise* puhul tegemist organisatsiooni õppimist käivitava mehhanismiga. Nad pidasid selle mõõtme all silmas ühelt poolt juhtide kujundavat ning õppimist toetavat rolli ning teisalt seda, kas juhid kasutavad õppimist kui strateegilist vahendit tulemuste

¹²⁴ Gerras, Wong 2013.

¹²⁵ Vogelaar *et al.* 2010.

¹²⁶ Türk 2005.

¹²⁷ Talbot, S; O'Tool, K. M. 2009. Following the leader: the social character of learning in the Australian Army. – International Journal of Learning, Vol. 16, No. 2, pp. 349–360.

¹²⁸ Marsick, Watkins 2003.

saavutamiseks. Senge¹²⁹ sõnul moodustab eestvedamine koos ühise visiooniga terviku – süsteemse mõtlemise. Seega näitavad uuringu tulemused, et eestvedamise kaudu on organisatsiooni õppimise parandamiseks KVÜÕAs potentsiaali. Samuti võib soovitada kasutada eestvedamist kui vahendit meeskonna ühtsuse loomisel ja spetsialistidest teenistujate integreerimisel meeskonda.

Kõrge hinnang *strateegilisele eestvedamisele* näitab, et vastajad tahavad ja ootavad, et neid juhitaakse. Nende ootused ja tahe panustada väljenduvad seevastu madalamates hinnangutes *ühisele visioonile julgustamisele, probleemide lahendamisele ja kahepoolse tagasisidele*. Arvestada tuleb seejuures sellega, et kõrgema haridustasemega vastajad hindasid madalamalt *süsteemidesse salvestamist, ühisele visioonile julgustamist, strateegilist eestvedamist ja teadmiste edastamist* ning pikema staažiga vastajad andsid madalamaid hinnanguid *süsteemidesse salvestamisele ja strateegilisele eestvedamisele*. Sellised tulemused vastanduvad teoreetilistele alustele, et organisatsioonid peaksid jõuliselt suunama inimesi kasutama oma kogemusi ja teadmisi nii enda töös kui ka jagama neid teistega¹³⁰. Vastasel juhul muutub ootus pettumuseks ja kriitiline mõtlemine ükskõiksuseks. Seega järeldub uuringu tulemustest, et tähtis ülesanne organisatsiooni õppimise parendamisel KVÜÕAs on suurema kogemuse ja kõrgema haridustasemega inimeste juhtimine ning nende julgustamine, jagamiseks oma kogemusi ja teadmisi.

Uuringu tulemused on tervikuna loogilised ja positiivsed, ühelt poolt eristuvad madalad *ühisele visioonile julgustamise ning kahepoolse tagasiside* hinnangud, teisalt hinnatakse kõrgelt *strateegilist eestvedamist ja salvestamist süsteemidesse*. Võrreldes käesoleva uuringu tulemusi Meyeri¹³¹ suurte väliste muutuste ja Senge¹³² mõttemudelite teooriaga, nähtub, et organisatsiooni õppimise parendamisel KVÜÕAs on võimalus esitada väljakutse valitsevatele **mõttemudelitele**. Tulemused näitavad tasakaalu puudumist uurimise ja argumenteerimise ning konkreetse ja abstraktse vahel, mis on Senge¹³³ hinnangul aluseks inimeste mõttemudelite teistele kättesaadavaks tegemisele ja nende mõjutamisele.

Edasine areng ja õppiva organisatsiooni kui terviku moodustumine peitub seega mõttemudelites, mis piiravad tegelikku olukorrajahu ega lase lahti stereotüüpidest. Inimesed hindavad ja tõlgendavad sarnaseid sündmuseid

¹²⁹ Senge 2006.

¹³⁰ Gino, Staats 2015.

¹³¹ Meyer 1982.

¹³² Senge 2006.

¹³³ Senge 2006.

erinevalt, see piirab terviklikkuse teket. Takerdumine mõttemudelitesse on artikli autori kaptin Rainek Kuura teenistuskogemuse põhjal väljendunud näiteks üksuste puhul enne tähtsamaid õppusi või välismissioone. Väliselt paistavad ülemad enesekindlad ning rahulolevad, kuid seesmiselt häirib neid ärevus ja kartus peatse väljakutse ees. Emotsioonide haldamiseks ja toimetulekuks sisendatakse endale enesekindlust iseenda õppustel ja iseenda juhitud vastase vastu, sisendades endale ja oma meeskonnale, et kõik on hästi, sulgudes sellega veelgi enam oma mõttemudelitesse. Kui toimub keskkonnamuutus, ootab uus olukord mõttemudelitelt uusi väljakutsed, mille tulemusena mobiliseeritakse suhtelised ressursid ja satutakse kokkupuutesse tegelikkusega¹³⁴. Olukorrast õppimiseks on oluline avada enda mõttemudelid õpituvastustele¹³⁵. Keskkonnamuutuseta võib juhtuda, et jäädakse lõksu mõttemudelitesse ja tegelikkuse taju hägustub. Iseendaga tegelemisest õppimist ei teki ja hälbitakse õppiva organisatsiooni teelt.

KVÜÕA ja Kaitseväge juhtkonnal on iga päev võimalik suurendada inimeste kaasatust ühisesse visiooni ülesande- ja inimesekeskse juhtimise põhimõtete järgimise kaudu, mis toetavad oma olemuselt ühise visiooni loomist. Samuti peaks nii Kaitseväge kui KVÜÕA juhtkond kasutama võimaluste vāravat, mida pakub organisatsioonis meeskonnatasand. KVÜÕA mõistes tähendab see olulist ülesannet kursuste, osakondade ja õppetoolide ülematele, kelle kaudu saab parandada kahepoolset tagasisidet ja julgustada inimesi kaasa rāākima Kaitseväge visiooni loomises.

Seega võib öelda, et õppimisvõime parandamiseks tuleb KVÜÕA-l hakkama saada riiklikele organisatsioonidele omaste suundumustega ning ühe võimaliku moodusena pakuvad selle töö autorid isikliku meisterlikkuse arengu soodustamist. Õppimisvõime arendamisel tuleb kasutada pikema staaži ja haridusega inimeste kogemusi ja teadmisi KVÜÕA juhtimisel. Eri-laadsete tööülesannete täitmine ja ning kogemuste vahetamine avardavad inimeste silmaringi, aitavad jagada asjatundlikkust ning omandada oskusi ja teadmisi. Peale horisontaalse struktuurisese teadmiste ja kogemuste vahetamise aitab vertikaalne silmaringi avardamine vähendada võimudistantsi. Struktuurivāline lävimine haridus- ja teaduselusel, koostöö Kaitseväge üksustega ja nende üritustel osalemine seob KVÜÕAd paremini väliskeskonnaga ning julgustab inimesi rohkem kaasa rāākima Kaitseväge visiooni loomisel. Isikliku meisterlikkuse arenguga luuakse eeldused valitsevate mõttemudelite tuvastamiseks ja nende arendamiseks vajalikus suunas.

¹³⁴ Meyer 1982.

¹³⁵ Senge 2006.

5. Kokkuvõte ja ettepanekud

Uuringu eesmärk oli välja töötada ettepanekud KVÜÕA organisatsiooni õppimisvõime parendamiseks. KVÜÕA õppimisvõime on oluline seetõttu, et tulevaste juhtide koolitamise, neis õigete isikuomaduste arendamise, väärtuste ja hoiakute kujundamisega luuakse alus Kaitseväe arendamiseks õppivaks organisatsiooniks. Õppiv Kaitsevägi teab täpselt, mida on vaja endas muuta ja kuhu areneda, et võita järgmine sõda.

Uuringu tulemused tõid üldiselt välja vastajate positiivsed hinnangud kõikidele õppiva organisatsiooni mõõtmetele. Organisatsiooni õppimisvõime parendamine KVÜÕAs nõuab tulemuste põhjuste selgitamist ja terviklikkuse hoomamist organisatsiooni kõikidel tasanditel. Töö parendavast ehk toimiva nähtuse veelgi paremaks muutvast iseloomust lähtuvalt pöörasid autorid rohkem tähelepanu õppimist takistavate tegurite väljaselgitamisele.

Kokkuvõttes selgus olulise tulemusena, et madalaima hinnangu pälvis vastajatelt *ühisele visioonile julgustamine*. Tulemuse analüüsimisel selgus, et kahesilmuselise organisatsiooni õppimise hoogustamiseks tuleb julgustada kõiki KVÜÕA liikmeid rohkem kaasa rääkima Kaitseväe visiooni loomisel. Vastasel juhul ei arene inimestes isiklik meisterlikkus ja Kaitsevägi ei saa kasu kõrgelt haritud ning suure kogemusega inimeste asjatundlikkusest, mistõttu võib halveneda KVÜÕA ja kogu Kaitseväe võime reageerida keskkonna muudatustele ning uuele informatsioonile. Ühise visiooni tunnetamiseta on oht, et Kaitseväe tulevased juhid kaugenevad terviklikust arusaamast, kuidas täita Kaitseväe rahuaegset põhiülesannet: tagada valmisolek kaitsta riiki sõjalise tegevusega.

Demograafiliste rühmade lisamärkused ja varieeruvad hinnangud *kahepoolse tagasiside, strateegilise eestvedamise, probleemide lahendamise, õppimisvõimaluste loomise ja arutelu ning ühisele visioonile julgustamise* kohta tõid esile vastuolud meeskonna tasemel õppimises. Sellest lähtuvalt tehti ettepanekud siduda kollektiiv ühtseks meeskonnaks sarnaselt lahingüksuste põhimõtetega. Integreerida meeskonda teenistujad, juhtidel julgustada rohkem eksperimenteerimist ja miks-küsimuste esitamist.

Tabelis 5 on esitatud peamised ettepanekud KVÜÕAs organisatsiooni õppimisvõime parendamiseks. Kõige olulisem on see, et eri tasemete juhid ise tõlgendaksid uuringutulemusi oma meeskonda silmas pidades ning võtaksid vastu otsuseid, mis tagavad KVÜÕAs õppimist soodustavat kultuuri.

Tabel 5. Peamised ettepanekud organisatsiooni õppimisvõime parendamiseks KVÜÖAs

Tasand	Ettepanek
Indi-viduaalne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Julgustada inimesi küsima miks-küsimusi ja arutama avalikult vigade üle. 2. Julgustada ja soodustada inimestes isikliku meisterlikkuse arendamist. 3. Tuvastada mõttemudelid ja arendada neid Kaitseväe peamisest ülesandest lähtuvalt.
Meeskond	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liita kollektiiv ühtseks meeskonnaks lahingüksusega sarnastel alustel. 2. Julgustada kõrgema hariduse ja kogemusega inimesi jagama oma teadmisi; 3. Kasutada organisatsiooni õppimist takistavate ja soodustavate tegurite tuvastamisel KVÜÖA haritud ja kogenud inimeste kriitilist mõtlemist. 4. Julgustada eestvedamisega kahepoolset tagasisidet, initsiatiivi ja eksperimenteerimist. 5. Pakkuda inimestele erilaadsete tööülesannete täitmisega võimalust jagada oma ja omandada teiste kogemusi ja õpituvastusi;
Organisatsioon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaasata inimesi suurtesse otsustesse ja julgustada Kaitseväe visioonis kaasa rääkima; 2. Pakkuda inimestele erilaadsete tööülesannete täitmisega võimalust jagada oma ja omandada teiste kogemusi ja õpituvastusi; 3. Kasutada õppimise mootorina <i>strateegilist eestvedamist</i>, sest positiivsed seosed mõõtmete vahel näitavad, et ühtede arendamine toob kaasa teiste arengu. 4. Arendada, uurida ning õpetada õppiva organisatsiooni käsitust.
Globaalne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luua või kutsuda esile väliseid tugevaid muutusi, mis esitaksid väljakutse valitsevatele mõttemudelitele. 2. Tõhustada KVÜÖA teenistujate lävimist Kaitseväega ning kaitsevaelaste teadus- ja haridusvaldkonna tundmist.

Ettepanekute elluviimiseks pakub palju võimalusi teadmine, et vastajad hindasid kõrgelt *strateegilist eestvedamist*, mis näitab, et KVÜÖAs on olemas toimiv eestvedamise baas ning vastajad tahavad ja ootavad, et neid juhitakse. Eestvedamine pakub väljakutseid ka kõrgema haridustaseme ja pikema staažiga inimeste juhtimisel, sest tulemused väljendasid nende puhul arenenud kriitilist meelt. Vältida tuleb olukorda, kus inimeste ootused kujunevad pettumuseks ja kriitiline mõtlemine muutub ükskõiksuseks.

Uuringu tulemused olid tervikuna loogilised ja positiivsed ning vastasid varasemate uuringute põhjal mitteriiklikele organisatsioonidele. Organisatsiooni õppimise arendamisel tuleb tuvastada, millised on inimeste mõttemudelid ja seejärel neid kujundada. See on saavutatav, kui luua tasakaal uurimise ja argumenteerimise ning konkreetse ja abstraktse vahel, mis läbi inimesed muudavad oma mõttemudelid teistele kättesaadavaks ja mõjutatavaks.

KVÜÕA õppimisvõime parendamiseks peavad kõikide tasemete juhid ja spetsialistid ise looma tingimused õppimiseks, lähtudes käesoleva töö tulemustest, esitatud ettepanekutest, enda positsioonist ja rollist ning keskkonnast.

Olles osa Kaitseväest, mõjutavad KVÜÕAd kui õppeasutust otseselt kõik Kaitseväe inimesed, protsessid ja struktuurid. Seega soovitatakse KVÜÕA õppimisvõime jätkuvaks parendamiseks jätkata organisatsiooni õppimise uurimist kogu Kaitseväes, et saavutada õppiva organisatsiooni staatus.

Kirjandus

- Aija, E.** 2011. Manööversõja põhimõtete rakendamine Eesti kaitseväe kergejalaväepataljoni rünnakus. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.
- Argyris, C.; Schön, D.** 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bateson, G.** 1972. Steps to an Ecology of Mind. London: Jason Aronson Inc.
- Bentler, P. M.** 1990. Comparative fit indexes in structural models. – Psychological bulletin, Vol. 107, No. 2.
- Bijlsma, T.; Baalen, P.** 2010. Learning military organizations and organizational change. – Managing Military Organizations. Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 228–239.
- Browne, M. W.; Cudeck, R.** 1993. Alternative ways of assessing model fit. – Sage Focus Editions, Vol. 154.
- Buchanan, D. C.** 2011. The Canadian Army and The Learning Organization: an Example of Contradictions? Canadian Forces College.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E.** 1999. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison-Wesley Pub.
- Clausewitz, C.** 2004. Sõjast. Toimetajad A. Langemets, R. Helme, P. Helme. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Dahanayake, N. D.; Gamlath, S.** 2013. Learning organization dimensions of the Sri Lanka Army. – The Learning Organization. Vol. 20, Issue 3, pp. 195–215.
- Di Bella, A. J.** 2010. Can the Army Become a Learning Organization. – Joint Force Quarterly. Issue 56, 1st Quarter 2010, pp. 117–122.
- Di Schiena, R.; Letens, G.; Farris, J.; Van Aken, E.** 2012. Learning Organization in Crisis Environments: Characteristics of Deployed Military Units. – Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference, Orlando, FL, USA, 20–22 May 2012.
- Di Schiena, R.; Letens, G.; Van Aken, E.; Farris, J.** 2013. Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. – MDPI, Administrative Sciences.
- Eesti Kaitseväe maaväe lahingutegevuse alused** 2010. Teine parandatud ja täiendatud trükk. Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused.
- Fischer, S. C.; Spiker, V. A.** 2009. Critical Thinking Training for Army Officers. Volume Two: a Model of Critical Thinking. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science.

- Flinn, M. T.** 2010. Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan. – Center for a New America Security, January 2010, pp. 1–28.
- Garvin, D. A.** 1993. Building a learning organization. – Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, pp. 78–91.
- Gerras, S. J.; Wong, L.** 2013. Changing minds in the army: why it is so difficult and what to do about it. – Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press.
- Gibb, A. A.** 1997. Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. – International Small Business Journal, Vol. 15, Issue 3, p 13–29.
- Gino, F.; Staats, B.** 2015. Why Organizations Don't Learn. – Harvard Business Review, November, pp. 111–119.
- Glantz, D. M.** 2006. Soviet military deception in the Second World War. London: Frank Cass.
- Goh, S.; Richards, G.** 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. – European Management Journal, Vol. 15, No. 5, pp. 375–583.
- Håkansson, H.; Johanson, J.** 2001. Business Network Learning. London: Pergamon.
- Hu, L.; Bentler, P. M.** 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. – Structural Equation Modeling, Vol. 6, pp. 1–55.
- Huntington, S. P.** 2003. The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC)** 2016. The NATO Lessons Learned Handbook. Third Edition. JALLC Homepage, <<http://www.jallc.nato.int/>> (10.04. 2016).
- Kibar, H.** 2007. Juhi roll organisatsiooni õppimise toetamisel (EV Välisministeeriumi näitel). Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikooli andragoogika õppetool.
- Kramer, E-H.; Bezooijen, B.; Delahaj, R.** 2010. Sensemaking during operations and incidents. – Managing Military Organizations. Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 126–137.
- Kuura, R.** 2015. Suhtevõrgustikust õppimise parendamine laevakaitseteenust osutavas ettevõttes Aburgus OÜ. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Laaneots, A.** 2001. Julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia alused. KVÜÕA loengukonспект, 4. põhikursus. Tartu: KVÜÕA (käsikirjaline).
- Letens, G.; Di Schiena, R.; Farris, J.; Van Aken, E.** 2012. Characteristics of Learning Organization within the Military. – Proceedings of the 2012 American Society of Engineering Management Conference, Virginia Beach, VI, USA, 19–21 October 2012.
- Maitlis, S.; Christianson, M.** 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. – The Academy of Management Annals, Vol. 8, No.1, pp. 57–125.
- Marsick, V. J.; Watkins, K. E.** 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. – Advances in Developing Human Resources. 2003, Vol 5, No. 2, pp. 132–151.
- McIntosh, S. E.** 2011. The Wingman-Philosopher of MIG Alley: John Boyd and the OODA Loop. – Air Power History, Vol. 58, Issue 4, pp. 24–33.

- Meyer, A.** 1982. Adapting to environmental jolts. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 515–537.
- Moltke, H. G.** 1995. *On the Art of War*. Edited by D. J. Hughes. Novato: Presidio Press.
- Mõts, E.** 2011. *Organisatsiooni- ja kvaliteedikultuur KVÜÕAs*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Raudsik, R.** 2009. *Operatsiooni „Iraagi vabadus“ kogemuste juurutamine Eesti kaitseväge väljaõppes*. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.
- Saekoo, A.; Yasamorn N.** 2013. Strategic Organizational learning and Business Growth: an empirical study of exporting gems and jewelry Businesses in Thailand. – *Journal of the Academy of Business & Economics*, Vol. 13, Issue 2, p. 65–78.
- Senge, P. M.** 2006. *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. London: Random House Business.
- Soeters, J.; Fenema, P. C.; Beeres, R.** 2010. *Introducing military organizations. – Managing Military Organizations*. Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 1–14.
- Stothard, C.; Talbot, S.; Drobnjak, M.; Fischer, T.** 2013. Using the DLOQ in a Military Context: Culture Trumps Strategy. – *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15, No. 2, pp. 193–206.
- Stothard, C.** 2014 *Defence Science and Technology Organisation Fishermans Bend (Australia). The Army Learning Organisation Questionnaire: Developing a Valid and Reliable Measure of Learning Organisation Characteristics*. <<http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA611056>> (12.03.2015).
- Sun Zi; Sun Bin** 2001. *Sõja seadused*. Tallinn, Tartu: Eesti Keele Sihtasutus ja Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused.
- Sydänmaanlakka, P.** 2002. *An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management*. Oxford: Capstone.
- Talbot, S; O'Tool, K. M.** 2009. Following the leader: the social character of learning in the Australian Army. – *International Journal of Learning*, Vol. 16, No. 2, pp. 349–360.
- Tan, B.** 2003. *The Learning Military Organisation – Revisited*. – Pointer. *Journal of the Singapore Armed Forces*, Vol. 29, No. 3.
- Tosey, P.; Visser, M.; Saunders, M. N. K.** 2012. The origins and conceptualizations of „triple-loop“ learning: A critical review. – *Management Learning*, Vol. 43, Issue 3, pp. 291–307.
- TRADOC Pamphlet 525-5.** *Force XXI Operations*. 1994. Virginia. HQ, US Army Training and Doctrine Command.
- Tuunainen, P.** 2014. *New approaches to the study of Arctic warfare*. – *Nordia Geographical Publications Yearbook*, Vol 43(1), pp. 87–99.
- Töötajate pühendumus ja tööga rahulolu Kaitseväes 2015** (2016). Eesti rakendus-uuringute keskus Centar.
- Türk, K.** 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Watkins, K. E.; Dirani, K. M.** 2013. *A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire: Looking Across Cultures, Ranks, and*

- Industries. – Advances in Developing Human Resources, Vol. 15. No. 2, pp. 148–162.
- Vogelaar, A., Berg, C.; Kolditz, T.** 2010. Leadership in the face of chaos and danger. – Managing Military Organizations. Edited by J. Soeters, P. C van Fenema and R. Beeres. Oxon; Routledge, pp. 113–125.
- Värk, R.** 2011. Riikide enesekaitse ja kollektiivse julgeolekusüsteemi võimalikusest terroristlike mitteriiklike rühmituste kontekstis. Doktoritöö. Tartu: TÜ õigusteaduskond.
- Свечин, А. А.** 2003. Стратегия. Москва/Санкт-Петербург: Кучково поле

Kapten **RAINEK KUURA**, MA, 1. jalaväebrigaadi staabijaoskonna ülem
Dr **REELIKA SUVISTE**, KVÜÕA sõjaväepedagoogika ja juhtimise õppetooli sotsiaalteaduste suuna lektor

Dr **SVETLANA GANINA**, KVÜÕA didaktika arendusjuht