

KAITSEVÄELISE JUHI PÄDEVUSMUDEL

Ülle Säälik, Aarne Ermus, Ivar Männamaa,
Liisi Toom, Antek Kasemaa



Ülevaade. Artiklis¹ tutvustatakse nüüdisajastatud juhtimisteooria alusel loodud kaitseväeliste juhtide² valiku ja arendamise pädevusmudelit. Juhi pädevusmudel põhineb nii sõjaväelistel kui üldistel juhtimiskäsitustel, on kohandatud Kaitseväge eesmärkidele ja vajadustele ning aitab hinnata ja suunata Kaitseväge juhtide arengut tõhusalt ja ühtsetel alustel. Mudel hõlmab kolme pädevusvaldkonda (ülesanded, muutused ja suhted) ning kuut pädevust (tehniline (erialane), enesekohane, mõtestamis-, korraldus-, suhtlus- ja eestvedamispädevus). Pädevuste osatähtsus võib eri juhtimistasandite või -funktsioonide puhul olla erinev. Väljaõppes ja teenistuses on oluline arendada mudeli iga osa. Pädevusmudelit saab kasutada sõjaväelise hariduse õppekavades ja ametikohtade tegevuskirjeldustes, ühtlasi sobiks see teenistujate arendamis-, aga ka enesehindamistvahendiks.

Võtmesõnad: juhi areng; suhetele, muutustele ja ülesandele suunatud pädevused; pädevuste arendamine

Keywords: leader development; relationship-, change-, and task-oriented competencies; competency development

1. Sissejuhatus

Kuigi juhtimisteooriad on saanud teadusuuringutest pidevalt tuge ja leidnud ajakohastamist, kaasneb ühiskondlike muutuste ja valdkondliku arenguga vajadus neid ümber mõtestada. Juhtimise põhiolemus – mõjutada kedagi midagi tegema – on jäänud suuresti samaks, muutunud on eelkõige teostusviis (Bass 1990). Pidev areng saadab ka sõjandust (Shamir, Ben-Ari 1999; van Creveld 1985: 270) ja juhtimise eripära selles valdkonnas (nt Alberts,

¹ Artikkel on valminud sõjaväeliste juhtide arendusprogrammi 2018–2022 (E-002) raames. Kokkuleppel toimetusega on artiklis kasutatud tekstisisesest viitamist.

² Siinses artiklis kasutatakse fraasi *kaitseväeline juht*, et rõhutada kirjutise aluseks olevate juhtimiskäsituste kohandatust Eesti oludega ja suunatust just Kaitseväge vajadustele, samuti mudeli ülekantavust Kaitseväes teenivatele tsiviiljuhtidele. Juurdunud terminit *sõjaväeline juht* kasutatakse traditsioonilises tähenduses ja siis, kui tegu on üldistusega. Erinevalt terminist *sõjaväeline juht* ei ole fraasil *kaitseväeline juht* terminiväärtust.

Nissen 2009; Laurence 2011). Näiteks militaarkeskkonnas traditsiooniliselt kombeks olnud autoritaarne juhtimisviis (Gill 2011: 58) ei ole enam kooskõlas tänapäeva inimest ja tema heaolu väärtustava mõttelaadiga (Hawkins 2011: 127) ega ka ülesandekeskse juhtimise põhimõtetega (Vandergriff 2013). Seni on juhtidelt oodatud eelkõige ülesannete head täitmist, korraldamist, käskude andmist ja karistamist ning vähem on pööratud tähelepanu hea tööõhkkonna loomisele ja hoidmisele või inimeste läbipõlemise ennetamisele (Boe, Holth 2016: 255).

Ühiskonna, sõjapidamise ja alluvate ootuste muutumine juhtide ja juhtimise suhtes mõjutab ka meie arusaamu juhile vajalikest oskustest ja omadustest. Tavapäraselt on rõhutatud sõjaväelise juhi väljaõppes eetikat, väärtusi ja eeskujut (Miller 2004: 200), kuid üha enam on hakatud tähtsustama ka juhi enesearendamise ja enda tundmise aspekti ning pädevusi (Asumeng 2014; Chan *et al.* 2011: 105), mida on vaja muutustega kaasaskäimiseks.

Aastast 2013 kaotasid kehtivuse Kaitseväe ohvitseride, allohvitseride ja sõdurite kutsestandardid (SA Kutsekoda). Formaalse alusena kaitseväelaste valikul, teenistuse planeerimisel ja arendamisel sisaldasid need loetelu teenistustasanditel nõutud teadmistest ja oskustest ning löid ühtse aluse õppekavade ja ametijuhendite koostamiseks. Praegustes õigusaktides on küll kirjeldatud eri ametikohtadel teenivate juhtide õigusi, kohustusi ja tööülesandeid, lisaks on Kaitseväe-sisestes dokumentides kirjeldatud haridus- ja teenistuskäigule esitatavaid nõudeid, kuid täpsemad ametiülesanded ning nende täitjalt oodatavad oskused ja omadused on struktuuriüksuse ülema otsustada. Ühtsete standardite puudumine viib varem või hiljem selleni, et üksuste ülemate ootused ja Kaitseväe Akadeemia pakutav väljaõpe võivad lahknedada. Nii tekib ebakõla sama taseme ohvitseride hindamisel ja arendamisel. Probleemi aitab leevendada kaitseväelise juhi pädevusmudeli loomine ja kehtestamine, mis võimaldab ühtlustada nii juhtide valikut, hindamist kui ka arendamist. Süsteemsem käsitlus võimaldab kujundada juhtide arengust selgema arusaama ning arendada sedasi Kaitseväe ja sellega seotud organisatsioonide juhtimiskvaliteeti.

Kui arvestada üldist suundumust juhtimise ja sõjanduse arengus, vaadelda seda Kaitseväe kontekstis ning lisada vajadus ühtlustada arusaamu teenistuses vajalikest pädevustest juhtide koolitamisel ja arendamisel, tuleks lähtuda ühtsest mudelist. See tähendab, et juhtide arendamisel mõeldakse kõikide vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute peale. Niisuguste kindlas valdkonnas toimimiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kombinatsioon on nimetatud selles artiklis pädevusteks.

Millegi täiustamiseks peame suutma seda kirjeldada ja olema võimelised mingil moel mõõtma või hindama. Artiklis esitatud juhtide pädevusmudel aitab kirjeldada kolme valdkonda kuuluvat kuut pädevust nii, et need oleksid selgelt mõistetavad, soovi ja vajaduse korral hinnatavad ning neid saaks kasutada edaspidises arengus. Tulemuslikku juhti iseloomustaks kõigi kuue pädevuse tasakaalustatud tervik, mis võib olenevalt kontekstist, juhtimistasandist, aga ka juhi omadustest ja juhtimisrollist erineda.

Artikli eesmärk on luua nüüdisaegsetele teooriatele tuginedes juhtimisega seotud pädevuste mudel, mida kasutada juhtide hindamiseks, sh enesehindamiseks ja -arendamiseks, ning mis vastaks tänapäeva kaitsevälisele juhile esitatud ootustele ja nõuetele.

2. Juhtimismõisteid ja -käsitlusi

Asjatundlik juhtimine on Kaitseväe tõhususe üks olulisimaid nurgakive kõigil tasandil – pooljaost kuni Kaitseväe kui tervikuni. Termin *juhtimine*, eriti ingliskeelse termini *leadership* tähenduses, on tekitanud arutelu nii uurijate kui ka praktikute seas (nt Gill 2011: 15–19; Ermus 2016; Larsson *et al.* 2017: 9). Tavapäraselt on eristatud korralduslikku juhtimist (ingl *management*), mida kirjeldatakse kui inimeste ja vahendite kasutamist eesmärgi saavutamiseks, ning eestvedamist (*leadership*), mille all mõistetakse isiklike omaduste, teadmiste, oskuste ja käitumise kasutamist, et mõjutada ja inspireerida teisi midagi saavutama (Gill 2011: 15–19). Fielder (2011: 17) sõnastab militaarkeskonnas kasutatava termini *command* kui auastme, positsiooni, kogemuse või asjatundlikkuse abil välja teenitud võimu. Ermus (2016) on välja pakkunud, et eesti keeles võiks sõjaväelist juhtimist (*command*) määratleda positsioonist tuleneva käskude andmisena, juhatamist (*management*) eelkõige haldamise ja korraldamisena ning eestvedamist (*leadership*) kui suunatust muutustele.

Juhtimisvaldkonna akadeemilises kirjanduses on pakutud juhtimise, eestvedamise ehk juhatamise mõtestamiseks välja mitmesuguseid vaatenurki (nt Gill 2011; Haslam *et al.* 2010; Larsson *et al.* 2017; Northouse 2013; Okros 2010; Yukl 2013), mille keskmes on siiski üks ja seesama küsimus: kuidas saavutavad juhid eesmärgi organisatsioonides, sealhulgas militaarsetes. Üks mainitud käsitlusi on oskustel (*skills*) põhinev lähenemisviis (nt Mumford, Zaccaro, Harding *et al.* 2000: 15; Northouse 2013: 43), mis enamikul juhtudel toetub Katzi (1974) mudelile. Juhile vajalikke oskusi määratletakse seal mitte niivõrd kaasasündinud omadustena, vaid pigem sooritust

parandavate võimetena. See mudel hõlmab juhi ehk eestvedaja tehnilisi, sotsiaalseid ja kontseptuaalseid oskusi. Selline vaade on levinud ja esindatud pea kõikides juhtimisõpikutes (nt Daft *et al.* 2010: 10; Schermerhorn 2013: 23). Ka Northouse (2013: 59) rõhutab, et just oskustel ja vilumustel põhinev käsitlus pakub juhtimispädevuse mõistmiseks hea aluse, mis ühtib enamiku juhtimisvaldkonna õppe- ja arendusprogrammidega. Siiski võib juhtimiseks vajalike oskuste loetelu osutuda liiga ühekülgseks juhtimise kui fenomeni mõistmisel. Ka jääb selge vastuseta, kui hästi ennustavad eespool nimetatud oskused head sooritust (Northouse 2013: 59).

Oskustel põhineva käsituse edasiarendusena võib akadeemilises kirjanduses leida pädevustel (*competencies*) põhinevaid eestvedamis- või juhtimis- mudelid. Selliseid mudeleid on kirjeldanud McClelland (1973), Boyatzis (1982) ning Spencer ja Spencer (1993) ning neid on kasutatud eri valdkondades, nagu meditsiin, haridus, avalik sektor ja armee (nt Clark, Armit 2010; Rankin 2002; Walker 2006). Pädevuspõhise käsituse järgi sõltub inimese edukus eelkõige oskuste ja teadmiste kasutamisest. Seega muutuvad oluliseks ka inimese hoiakud ja käitumisviisid, mis moodustavad koos teadmiste, oskuste ja kogemusega tema pädevuse. Ühe esimestest juhtimis- pädevuste loeteludest on välja pakkunud Boyatzis (1982). Tema käsitluses jagunes 19 käitumuslikku pädevust viie valdkonna vahel: 1) eesmärkide ja protsesside juhtimine, 2) eestvedamine, 3) personalijuhtimine, 4) keskendumine teistele ja 5) alluvate suunamine.

Hiljem on nii oskustel kui ka pädevustel põhinevaid käsitlusi lõimitud ja täiendatud muu hulgas Ameerika Ühendriikide avaliku sektori (sh armee) valimite abil kogutud empiirilise materjali põhjal (Mumford *et al.* 2007; Mumford, Zaccaro, Harding *et al.* 2000). Neis keskendutakse mitte niivõrd sellele, mida juht teeb, vaid oskustele, mis teevad tõhusa juhtimise võimalikuks: 1) probleemilahendusoskused, 2) sotsiaalsed oskused ja 3) teadmised, sealhulgas kontseptsioonid ja valdkonnaga seotud erialateadmised, ning 4) strateegilised oskused. Siin eristatakse juhtimistasandeid, st eri tasandi juhtidel on tarvis oskusi eri määral.

Ehkki pädevusmudeleid on koostatud väga erinevates valdkondades ja organisatsioonides, eriti Ameerika Ühendriikide ja Suurbritannia avalikus sektoris (sh armees), on leitud, et pädevusmudelid sobivad hästi juhtimis- valdkondades, sest need ei hõlma nii palju kindla ametikohaga seotud tehnilisi teadmisi ja oskusi (Grzeda 2005; Megahed 2018). Sõjaväeliste juhtide vajadusi käsitlevatest mudelitest on välja pakutud nt metapädevuste mudel (Singh *et al.* 2006: 109), pädevussõnastik (Walker 2006) või juhtimise, juhatamise ja eestvedamise pädevusmudel (Young, Dulewicz 2005).

Oskus- ja pädevuspõhiseid käsitlusi on akadeemilises kirjanduses kritiseeritud, sest pädevuste ja tõhusa soorituse seost on vähe empiiriliselt tõestatud (nt Bolden, Gosling 2006; Northouse 2013: 59–60; Sparrow 1995; Western 2013: 38–39), eriti pädevusmodelite kasutamisel organisatsiooni soorituse edendamiseks (Levenson *et al.* 2006). Selliste mudelite lõimimine muude juhtimiskäsitlustega on omane edukamatele organisatsioonidele (Vazirani 2010). Need organisatsioonid on valiku aluskriteeriumidega loogiliselt seotud ning annavad hea võimaluse arendada juhtimispädevusi (Northouse 2013: 58–59; Mumford, Zaccaro, Connelly, Marks 2000). Hoolimata kriitikast on Kaitseväe kui organisatsiooni vaatepunktist oluline just see, et pädevuspõhised mudelid pakuvad süsteemse aluse juhtide arendamiseks mitte ainult õppeasutustes, vaid kogu teenistuse jooksul.

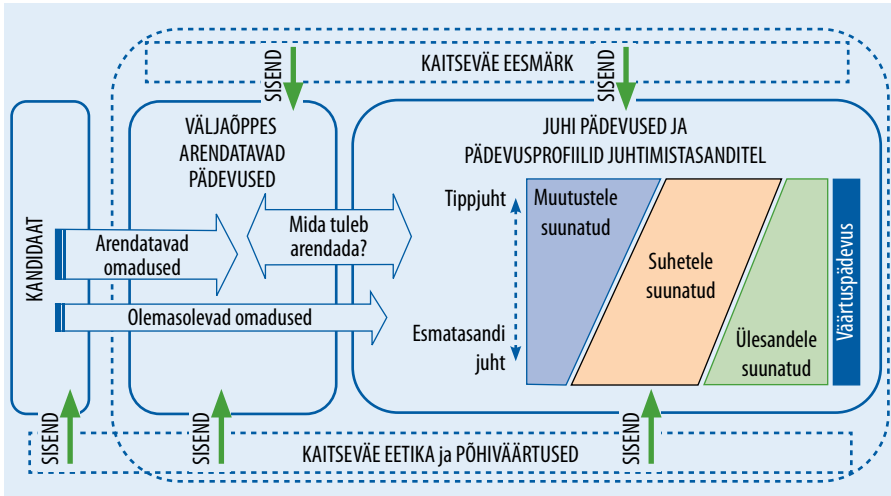
3. Kaitsevälise juhi arendamise süsteem: kontekst ja seosed

Juhtimise üks eeltingimusi on peale selgelt määratud vastutuse, tegevusvolituste ja võimu ka juhi juhtimispädevus. Pädevus on seejuures vajalik eeldus töö edukaks tegemiseks, mitte ametikohast lähtuv volitus. Juhi pädevus peab sobituma juhtimiskeskonda. Alljärgnevalt on kirjeldatud konteksti, milles vaadeldakse (kaitsevæelist) juhtimist ja selle arendamist.

Üldist konteksti kujutab joonis 1. Arusaam kaitsevæelise juhi pädevusest võiks ideaalis olla ühtne ning arvestada eri tegureid alates kandidaadi valikust ja väljaõppest kuni juhina tegutsemiseni. See peab hõlmama just neid teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mida on tarvis Kaitsevæe eesmärgi täitmisel, ning lähtuma eetilistest hoiakutest, mis on kooskõlas Kaitsevæe eetikakoodeksi ja põhiväärtustega. Sellist kooskõla vajadust on rõhutatud ka pädevust käsitlevas kirjanduses (Megahed 2018). Kaitsevæe ootused juhile on eeldatavasti sõnastatud funktsioonikirjeldustes ja tööülesannetes ning vajalikku pädevust arendatakse väljaõppes. Kui muuta üht, tuleks muuta ka teist.

Kandidaadi valikul saab selgitada välja tema omadused, nt isiksuseomadused või vaimsed võimed, mille ta võtab kaasa tulevasse ametisse. Arendatavaid omadusi, nagu teadmised, oskused ja hoiakud, arendatakse seevastu edasi väljaõppe, aga ka teenistuse käigus. Kindla juhtimistasandi tarvis püütakse kujundada vajalik pädevus, arvestades ka vajalike pädevusvaldkondade osakaalu. Isiksuseomadused ja vaimsed võimed võivad aja jooksul mõneti muutuda (Lappalainen 2015: 222), kuid nende otsesest arendamisest organisatsioonides ei pruugi olla kasu. Pigem on tähtis, milliseid inimesi organisatsiooni valitakse. Kaitsevæes on nimetatud omadused osa isikkoosseisu

valiku testikogumist (Konstabel, Kolnes 2017), mis võimaldab valida välja ka sobivaid juhikandidaate.



Joonis 1. Kaitsevaelise juhi pädevusmodeli kontekst

Võib eeldada, et tõhus juhtimine sõltub muu hulgas organisatsioonist ja on seega olukorrapõhine (Osborn, Marion 2009). Organisatsiooni kontekstina on artiklis käsitletud Kaitseväe laiemat eesmärki, aga ka organisatsiooni-kultuuri ehk seda, kuidas militaar keskkonnas tavapäraselt toimetatakse koos piirangutega, mis on tingitud keskkonna mõjust, organisatsiooni ülesehitusest, kasutatavast tehnoloogiast ja töö eripärast (Osborn *et al.* 2002). Juhte ja juhtimist raamiv tähtis osa on organisatsiooni väärtused ja eetilised normid. Kaitseväe põhiväärtuste ja eetiliste normidena on mõeldud ausust, ustavust, asjatundlikkust, vaprust, koostöövalmidust ja avatust (sh suhtluses) ehk Kaitseväe eetikakoodeksis sätestatud (Kaitseväe eetikakoodeks 2018).

Juhi pädevuse puhul on väärtuspädevus loimitud kõigi pädevusvaldkondadega, olenemata juhtimistasandist. Väljendit *väärtuspädevus* on hakatud Eesti hariduses kasutama üsna hiljuti ning see tähendab suutlikkust hinnata üldinimlikke ja ühiskondlikke väärtusi, inimsuhteid ja tegevusi üldkehtivate moraalnormide alusel, tajuda ja väärtustada seotust teistega, teadvustada oma väärtushinnanguid jm (Oja 2016: 8). Ehkki väärtuspädevuse juured on üldhariduses, leiab Rutiku (2014), et kõrgkoolidelgi lasub kohustus arendada kognitiivset ja intellektuaalset väärtuste mõtestamist. Mitte alati ei ole väärtuspädevus õppes või ametijuhendis sõnaselgelt väljendatud. Seetõttu võib juhtuda, et sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu

või peetakse seda raskesti muudetavaks. Samas on väga oluline tähtsustada organisatsioonis õigeks ja eetiliseks peetavaid hoiakuid. Kaitseväes välistab teenistusse võtmise süüdimõistmine tahtlikus kuriteos. Väljaõppes pööratakse peale teadmiste ja oskuste tähelepanu ka hoiakutele ning teenistuseski tuleb juhil käituda organisatsiooni väärtuste ja normide kohaselt. Kaitseväe põhiväärtused ja eetika on kogu süsteemi üks olulisi lähtekohti (vt joonis 1).

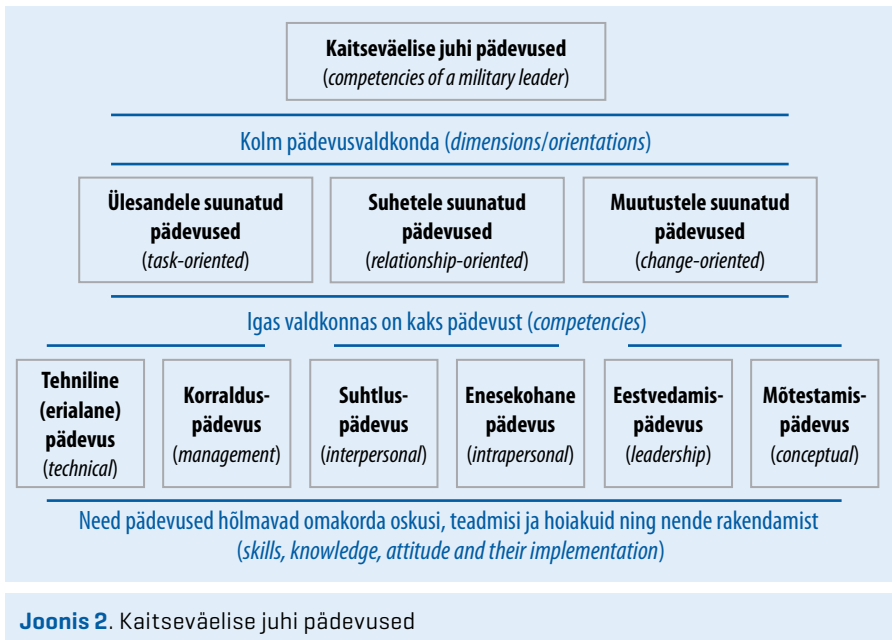
Ülal esitatud mõttekäiku arvestades on mõistlik keskenduda teenistuses, sh juhiõppes pädevustele, mida organisatsioon (siin Kaitsevägi) vajaks ning mida teaduskirjanduses määratletak arendatavatena, nagu on eelduseks seadnud Boyatzis (2008). Eri tasandi ja rolliga juhtide puhul on ilmselt vaja erinevas osakaalus pädevusi (Mumford *et al.* 2007). Näiteks esmatasandi juhilt (rühmaülem) oodatakse rohkem ülesandele suunatud erialapädevusi kui kõrgema tasandi ülemalt, kes võiks seevastu vajada pigem muutustele suunatud avarat pilku ehk mõtestamisvõimet (vt pädevusvaldkondade osakaalu ploki joonisel 1). Pädevuste erinevaid kombinatsioone võib nimetada ka pädevusprofiilideks (Schaeper, Briedis 2004: 20).

4. Kaitsevälise juhi pädevusmudel: mõistestik, valdkonnad ja pädevused

Eri mudelite ja käsitluste sünteesina on artiklis esitatud juhtide arendamiseks kolme valdkonna ja kuue pädevusega mudel, mille pädevusi kajastab joonis 2. Mudeli järgi koosneb juhtimispädevus ülesandele, suhetele ja muutustele suunatud valdkonnast. Need jagunevad tehniliseks (erialaseks), korraldus-, suhtlus-, enesekohaseks, eestvedamis- ja mõtestamispädevuseks. Selliste valdkondade eristamine on autorite hinnangul asjakohane kahel põhjusel. Esiteks on need pädevused kooskõlas muutustega sõjandussfääris, mis eeldavad juhilt kiiret otsustamist ka raskesti ennustatavates ja kiirelt muutuvates oludes. Teiseks vajatakse sõjaväeliselt juhilt häid teadmisi valdkonna mõistesüsteemist ja terminitest, mille loomisel on kategoriseerimine möödapääsmatu.

Klassikalises juhtimisteoorias jaotatakse oskused kolme suuremasse rühma: tehnilised, sotsiaalsed ja kontseptuaalsed oskused (Katz 1974). Need on esindatud ka mitmes hilisemas käsitluses (nt Nissinen 2001; Mumford *et al.* 2007). Meerits ja Kivipõld (2020) leidsid Kaitseväe valimeid uurides, et kui lähtuda üldjoontes Katzi (1974) käsitlusest, võiksid juhtimisega seotud pädevused jaotuda kolme kategooriasse: suhted, ülesanne ja muutused. Võttes arvesse muutuvat keskkonda, lõimides oskustel ja pädevustel

põhinevaid käsitlusi ning kõrvutades neid empiiriliste uuringute tulemustega, otsustasid autorid loetelu täiendada. Artiklis esitatud käsitlus toetub senisele (nt Katz 1974; Meerits, Kivipõld 2020; Mumford *et al.* 2007), aga vastab samal ajal muutustele ja ootustele sõjanduses ja juhtimises, arvestab organisatsiooni eripära ning on teoreetiliselt põhjendatud. Täpsemad pädevusvaldkondade ja pädevuste seletused on esitatud järgnevas alapeatükkides. Pädevusvaldkondade kirjeldused, käitumuslikud kriteeriumid ja arendamisvõimalused on esitatud lisades 1–3.



4.1. Ülesandele suunatud valdkond

Ülesandele suunatud valdkonna alla kuuluvad pädevused, mida sõjaväeline juht vajab tavapärase erialaste olukordade lahendamiseks: tehniline (erialane) ja korralduspädevus. Valdkonna teoreetiline idee põhineb küll Katzi (1974) ning Mumfordi jt (2007) kirjeldatud kolmese juhioskuste mudeli tehnilistel osaoskustel, kuid kahe olulise erinevusega. Esmalt ei ole tegu pelgalt oskuste loeteluga, vaid teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumiga – pädevustega. Teiseks kirjeldatakse selles mudelis eraldi sõjaväelasele vajalikke tehnilisi pädevusi ning universaalsemaid, juhile vajalikke korraldus- ja halduspädevusi (vt ka lisa 1).

Tehniline pädevus Katzi (1974) käsituses tähendab, et juht vajab muude oskuste hulgas ka kitsamaid erialaseid oskusi ehk võimet teha konkreetset erialal ettetulevaid tegevusi, kasutades selleks tarvilikke vahendeid (nt juhitava üksuse relvasüsteem). Tehnilisi pädevusi saab vaadelda mitmel tasandil. Kaitsevälase üldine tehniline pädevus aitab tal toimida Kaitseväe kui organisatsiooni liikmena. Siia kuuluvad teadmised Kaitseväe toimimisest ning oskused siin kehtestatud protseduure täita ja protsessides osaleda. See hõlmab Kaitseväe rivimäärustiku, aga ka käsirelvade ja nende käsitsemise (sh ohutustehnika) tundmist, relvade käsitsemist ning nende oskuste teadlikku ja distsiplineeritud kasutamist. Lisaks kitsamad pädevused, mis lähtuvad väe- või relvaliigi eripärast ja tehnilistest süsteemidest. Kolmandaks eristuvad kindla ametikohaga seotud tehnilised pädevused, nt relvuri või tulejuhi tehniline pädevus. Siinses mudelis tähistab selliseid oskusi ja teadmisi termin *tehniline (erialane) pädevus*, mis hõlmab teadlikkust Kaitseväe tehnilistest süsteemidest ja üksustest ning nende kasutusviisist, aga ka oskusi ja tahet neid eesmärgipäraselt kasutada.

Ehkki Katzi (1974) mudeli järgi võib osa korralduspädevusest kuuluda tehniliste oskuste alla, on mõistlik esitada see eraldi pädevusena. Korralduspädevust on kajastatud mitmes pädevuspõhises mudelis, mis hõlmab alluvate suunamist ning eesmärkide ja protsesside juhtimist (Boyatzis 1982), planeerimist, otsustamist ja täideviimist (Singh *et al.* 2006: 109), tulemuste saavutamist (Ministeeriumi kantslerile 2017) või delegeerimist (Tubbs, Schulz 2006). Need on pädevused, mida ingliskeelses kirjanduses nimetatakse tavapäraselt terminiga *management* (nt Western 2013: 33).

Korraldamist kui protsessi kirjeldab Fayol (1949) viieosalisena ning see hõlmab planeerimist, organiseerimist, käskude andmist, koordineerimist ja kontrolli. Daft (2010) jaotab korraldamise osa neljaks: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontroll. Kotter (1990) eristab korraldamises planeerimist, eelarvestamist, organiseerimist ja mehitamist ning kontrollimist ja probleemide lahendamist. Yukl (2009: 84) pakub kaheksast osast koosneva jaotuse: planeerimine ja organiseerimine, otsustamine, seire ja kontroll, esindamine, koordineerimine, konsulteerimine, administreerimine ja järelevalve. Juhi korralduspädevuse määratlemiseks tegime eespool viidatud pädevuste kirjelduste võrdleva analüüsi. Nii näiteks on selle mudeli puhul Yukli käsitletud seire osa kontrollist. Lisaks võrdlesime mudeli erinevaid pädevusi ja moodustuvat tervikut. Eestvedamise tähtsuse tõttu nüüdisaegses juhtimises ei ole siinses mudelis käsitletud seda korraldamise osana, vaid eraldi pädevusena. Seega on korraldamine jaotatud mudelis järgnevateks tegevusteks: planeerimine, organiseerimine, käskude andmine ja kontroll.

Korralduspädevus seostub eelkõige sellega, kuidas neid tegevusi õigesti ajastada. Planeerimine hõlmab näiteks eesmärgi seadmise oskust, kuid püstitatud eesmärgi õigsus ja sobilikkus on pigem seotud juhi mõtestamis-pädevusega. Seega mõistetakse artiklis korralduspädevust teadlikkusena planeerimise, organiseerimise, käskude andmise ja kontrolli toimingutest ning oskusena teha neid õigel ajal ja süsteemselt.

Ülesande sooritamisega seotud pädevused loovad juhile erialase usaldus-väärsuse. Nii on need olulised mõjuvõimu allikad, mis aitavad juhil arendada või parandada enda kuvandit sõjalise eksperdina. Need kaks pädevust loovad aluse igapäevaste rutiinsete ülesannete täitmiseks ning on ka muutuste valdkonnas asjatundlikult tegutsemise lähtekeht.

Kaitseväge õppekavade ja -ainete põhjal võib sedastada, et ülesandele suunatud pädevusi on siin arendatud ja olukorda võib pidada heaks. Siiski eeldab valdkonna pädevuse arendamine juhilt järjepidevat enesetäiendamist nii vahendite kasutuses kui ka tehnoloogia ja turvalisuse valdkonnas ning korralduspädevuse puhul tulevad kasuks matke- ja rollimängud koos tagasi-side ja põhjaliku refleksiooniga.

4.2. Suhetele suunatud valdkond

Suhetele suunatud pädevusvaldkond hõlmab kahte poolt: juht ise (enese-kohane ehk intrapersonaalne pädevus) ning juht ja teised (sotsiaalne ehk suhtluspädevus – interpersonaalne pädevus). Sel viisil pädev juht tuleb toime iseenda ja teistega, oskab mõista ja reguleerida nii enda kui teiste emotsioone ning väljendada ennast selgelt ja tõhusalt – ta tegutseb heas kooskõlas kaas-inimeste ja iseendaga (vt ka lisa 2).

Suhtluspädevuse all mõeldakse võimet mõista inimesi ja sotsiaalseid süsteeme, mida Katzi (1974) käsitluses on nimetatud sotsiaalseteks või inimestega seotud oskusteks (*human skills*). See pädevus sisaldub ka enamikus hilisemates käsitlustes (nt Mumford, Zaccaro, Harding *et al.* 2000; Boyatzis 2008; Walker 2006; Singh *et al.* 2006; ADP 6-22, 2019; Tubbs, Schulz 2006). See väljendab seda, kuidas me mõjutame teisi ja oleme ise teistest mõjutatud ning kuidas seda teadlikult ära kasutada (Larsson *et al.* 2017: 32).

Juhtimisoskus on küll individuaalne, kuid sotsiaalse kontekstiga tihedalt seotud ning avaldub edukalt vaid sotsiaalsete suhete kaudu (Olivares *et al.* 2007), kuna juhtimine eeldab määratud juhi ja organisatsiooni sotsiaalse keskkonna vastastikmõju (Fiedler 1996). Van Velsor ja McCauley (2004: 13–14) nimetavad interpersonaalse pädevuse (suhtluspädevuse) koostis-osadena usaldusel ja pühendumisel põhinevate suhete loomist, sotsiaalsete

võrgustike laiendamist ning pingutuste või saavutuste koordineerimist nii meeskondade ja organisatsioonide sees kui ka väljaspool. Sotsiaalsete oskuste puhul nimetatakse veel suhete läbipaistvust: avatud suhtlust, ausust, teistele oma tõelise mina, ehtsate emotsioonide ja motiivide näitamist, mis peaks tagama head suhted (Northouse 2013: 264). Seega mõistame suhtluspädevuse all teadlikkust sotsiaalsetest süsteemidest ja inimsuhete toimimisest ning võimet seda vastavalt olukorrale paindlikult ja tõhusalt kasutada.

Kuigi Katzi (1974) mudelis puudub enesekohane pädevus, on see hilisemate autorite arvates juhtimispädevuste käsitlustes oluline lisandus, sageli küll suhtluspädevuse või emotsionaalse pädevuse osana. Tänapäeva arusaamade järgi on enesekohane pädevus juhi edukas enesesuunamises ja arengus väga oluline. Seetõttu on siinse artikli mudelis esitatud suhtlus ja enesekohasus eraldi. Selleks tehti suhtlemist, emotsioone või enesesuunamist käsitlevate oskuste kirjelduste võrdlev analüüs, kus eristati enesekohase ja suhtluspädevuse (hõlmab ka teiste olemasolu) kirjeldused.

Enesekohane pädevus kätkeb eneseteadlikkust ja enesejuhtimist (Boyatzis 2008), enesekohaseid oskusi (Singh *et al.* 2006: 109), enesearendamist (ADP 6-22, 2019; Ministeeriumi kantslerile 2017) ning väärtusel ja eetilistel normidel põhinevat tegutsemist (Avolio, Gardner 2005).

Eneseteadlikkust peetakse juhi arengu üheks peamiseks tahuks, mis peab hõlmama nii mõnedki omadused, nagu oma eelistuste väärtustamine, teadlikkus sellest, kuidas me reageerime ja kuidas tuleme toime emotsioonidega, ning eri olukordades käitumise tagamaade äratundmine (Knights 2018a: 47). Äratundmisel ja tunnustamisel on oluline emotsionaalne eneseteadlikkus, täpne enesehindamine ja enesekindlus ning eneseregulatsiooni aspektist emotsionaalne enesekontroll, läbipaistvus, kohanemisevõime, saavutusele suunatus, algatusvõime ja optimism (Knights 2018b: 68). Olivares jt (2007) märgivad intrapersonaalsete ehk enesekohaste oskuste all ära enesekindluse, eneseusalduse, iseteadvuse (*self-confidence*), algatusvõime ja isetu teenimise (*selfless service*).

Nüüdisaegses teaduskirjanduses on sageli esile toodud autentset eestvedamist kui tõhusat viisi inimesi juhtida (nt Avolio, Gardner 2005; Northouse 2013; Ilies *et al.* 2005). Autentse juhtimisstiili üks põhitunnuseid ongi just leitud olevat eneseteadlikkus (enese mõistmine, enda tugevuste ja nõrkuste tajumine, sh mõju teistele), mis tähendab ka oma põhiväärtuste, identiteedi, emotsioonide ja motiivide mõistmist (Walumbwa *et al.* 2008). Enese emotsioonide mõistmine, korrastamine ja ärakasutamine on Koh' ja O'Higginsi (2018) järgi need emotsionaalse intelligentsuse aspektid, millel on leitud olevat positiivne seos nii tajutud kui ka tegeliku juhtimiseefektiivsusega

militaarkeskkonnas. Eelnevast lähtudes saab enesekohast pädevust mõista ühest küljest teadlikkusena endast, oma emotsioonidest, võimetest, käitumisest ja motiividest. Teisest küljest on see oskus tunda need emotsioonid, võimed, käitumine ja motiivid ära ning allutada üldkehtivatele normidele, arendades end sihipäraselt.

Need kaks suhetele suunatud pädevust on tihedalt seotud ja neid peaks seetõttu koos arendama. Tihti alahinnatakse nii suhtlusoskusi kui ka enesekohaste oskuste tähtsust juhi töös ning pööratakse neile vähe tähelepanu. On ülioluline tunda alluvaid ja mõista sotsiaalset olukorda, kuna selle põhjal valib ülem paindlikult parima võimaliku suhtlusviisi (nt sõduri rahulik julgustamine ja positiivsete ootuste väljendamine võib väljaõppes osutada palju tõhusamaks kui ebaõnnestunud soorituse korral hääle tõstmine või alavääristamine). Hea enesetundmine ning pidev enda omaduste ja oskuste suunamine (Nissinen 2001: 210) on alus teistega suhtlemise oskusele, mille kaudu saame enesestki teadlikumaks. Kogudes teadlikult ja järjepidevalt infot selle kohta, kuidas teised meid tajuvad (nt nn 360-kraadi-tagasiside-meetod), ning analüüsid seda tõhusate vahenditega (nt refleksioon), saab juht teadlikumaks oma tugevatest ja nõrkadest külgedest, käitumise tegelikust mõjust ning suudab sedasi ennast ja teisi paremini suunata ja arendada. Bandura (1997) järgi on inimese saavutusvõime otseselt seotud uskumusega enese võimetesse (*self-efficacy belief*) sooritada ülesanne või saavutada eesmärgid. See mõjutab valikuid ja otsuseid, motivatsiooni ja vastupanuvõimet välismõjuritele ning pingetaluvust ja vastuvõtlikkust depressioonile. Oskus ennast kõrvalt vaadata ja erinevates olukordades analüüsida on leitud olevat tõhus viis ülesannete täitmisel ja eesmärkide saavutamisel (Bandura 1997: 5–7, 36–38). Enesetõhususe uskumust on võimalik toetada, õpetades inimest adekvaatsemalt ennast analüüsima ja selgemaid eesmärke seadma ning refleksiooni abil kogemustest tuge ja kasu saama. Refleksioon kui pideva enesearendamise üks põhimeetodeid ja nüüdisaegse hariduskäsituse põhielemente (Pedaste 2018) võiks ka Kaitseväge väljaõppes regulaarset kasutust leida.

4.3. Muutustele suunatud valdkond

Kolmas valdkond keskendub muutustele ning hõlmab eestvedamis- ja mõtestamispädevust. Muutustele suunatud valdkond on oluline enne- kõike seetõttu, et see on seotud sõja kui keskkonnaga, mida iseloomustab dünaamilisus ja ettearvamatus (Clausewitz 2004: 79; Beyerchen 1992). Selline keskkond nõuab osalistelt intellektuaalset ja psühholoogilist pingutust. Teiseks, Kaitsevägi kui organisatsioon tegutseb ka rahuajal väga keerukas ja

muutlikus keskkonnas. Seetõttu on sõjaväelisel juhil tarvis nii intellektuaalseid pädevusi, et püstitada sellises keskkonnas mõtestatult eesmärke, kui ka eestvedamisioskusi, et saavutada ka pingelises olukorras rühma liikmete võimalikult suur huvi ja eesmärgile pühendumus (vt ka lisa 3).

Mõtestamispädevus toetub Katzi (1974) algsele ideele juhi kontseptuaalsetest oskustest. Seda mõistetakse kui tuleviku kujundamist (Ministeeriumi kantslerile 2017), laia silmaringi ning suure pildi mõistmist ja süsteemset käsitust (Tubbs, Schulz 2006). Kõige üldisemalt saab sõjaväelise juhi mõtestamispädevust kirjeldada analüüsiva, süstematiseeriva ja prognoosiva kriteeriumi kaudu. Analüüsiv kriteerium hõlmab näiteks riigi poliitika ja teiste laiemate taustsüsteemide tundmist ning nendega arvestamist olukordade hindamisel, võimet mõista suuremat süsteemi kui vaid vahetus alluvuses üksus, aga ka valmisolekut toimida võõras kultuuriruumis ja koostöös teiste kultuuride esindajatega. Süstematiseeriv kriteerium hõlmab mõistesüsteemide tundmist ning võimet luua teabekildudest ühtne skeem või struktuur, mõista keerukaid seoseid ja vastastikmõjusid, tunda ära uudses olukorras tuttavaid mustreid jm. Prognoosiv kriteerium tähendab oskust näha otsustest tingitud muutusi avaramas süsteemis, võimet valida vajadusele ja olukorrale vastavate (taktikaliste) lahenduste vahel, oskust teabe põhjal ette näha sündmuste käiku ja valmistuda selleks ning suutlikkust mõista, liigitada ja analüüsida erinevaid nähtusi.

Mida paremini tajub juht vastastikseoseid ning mõistab nende tähendust ja tähtsust, seda tõhusamalt suudab ta otsuseid langetada ja tegutseda (Katz 1974). Sõjaväelises keskkonnas on olukorrad enamasti kompleksed ja dünaamilised. Need ei allu hõlpsale analüüsile, sisaldavad raskesti tõlgendatavat ja kohati vastuolulist teavet ning võimaldavad seega väga erinevaid lahendusi. On leitud, et sellistes oludes toimivad tõhusamalt juhid, keda iseloomustab mõtteeaksus (*mental agility*): nad suudavad töödelda rohkem informatsiooni, pühenduvad enam selle tõlgendamisele ning see võimaldab neil näha otsuste tagajärgi kaugemale ulatuvalt (Wong *et al.* 2003: 6). Samuti on oluline juhi tahe ning keskendumine informatsiooni kogumisele ja sellele tähenduse andmisele (*sense-making and sense-giving*), nagu ka julgus teha järeldusi ja otsustada. Seega võib mõtestamispädevust määratleda kui juhi oskust mõelda süsteemselt, koguda ja töödelda otsuse langetamiseks vajalikku informatsiooni ning prognoosida kiirelt muutuvates oludes võimalikku sündmuste arengut.

Katzi (1974) mudelis ei ole eestvedamispädevust eraldi esitatud, ent osa sellest on paigutatud suhtlusoskuste alla. Eestvedamispädevus toetub perspektiivse eestvedamise (*transformational leadership*) teooriale (Bass

1990), mille keskmes on juhi püüdlus ärgitada muudatusi tegema. Tippjuhtide pädevusmudeli (Ministeeriumi kantslerile 2017) järgi on üks juhtimispädevuse tahk innovatsiooni soodustamine, Boyatzis (2008) rõhutab meeskonnatöö vajadust, ADP 6-22 (2019) seevastu keskendub juhi eeskujule, järjepidevuse hoidmisele ja positiivse keskkonna loomisele ning Singh jt (2006: 109) teiste arendamisele. Kuigi eestvedamist on olenevalt eesmärgist ja kontekstist määratletud mitmeti (Dinh *et al.* 2014), saab seda eri käsitlusi sünteesides mõista kui protsessi, kus keegi mõjutab teadlikult kedagi ühise eesmärgi nimel. Seega võib teistpidi öelda, et eestvedamine tähendab mitmesuunalist mõjutamist, mida võib vaadelda ka motivatsiooni tekkimise ja tekitamise aspektist.

Üldistatult võib kaitsevälise juhi eestvedamispädevust kirjeldada oskuste kaudu võimestada alluvaid (House, Aditya 1997), toetada ja julgustada neid (Bass 1990), rõhutada ühiseid eesmärke (Podsakoff *et al.* 1990) ning eesmärgistada tegevusi (Bass 1990), luua organisatsiooni kuvandit (House, Aditya 1997), väljendada selgelt visiooni (Podsakoff *et al.* 1990), äratada järgijais emotsionaalset poolehoidu (House, Aditya 1997), panna neid eraldi tähele, olla neile eeskujuks ja toetada võimetekohaste ülesannete püstitamisega nende individuaalset arengut (Bass 1990; Podsakoff *et al.* 1990), kasvatada neis enesekindlust ja usaldust (Nissinen 2001), kiita ja karistada järgijaid adekvaatselt (Podsakoff *et al.* 1984) ning tasustada tingimuslikult (Bass 1990; Podsakoff *et al.* 1990). Seega saab eestvedamispädevust käsitleda kui teadlikkust teiste mõjutamise võimalustest ning oskust kasutada neid võimalusi inimeste võimestamisel ja arengu eesmärgipärasel suunamisel.

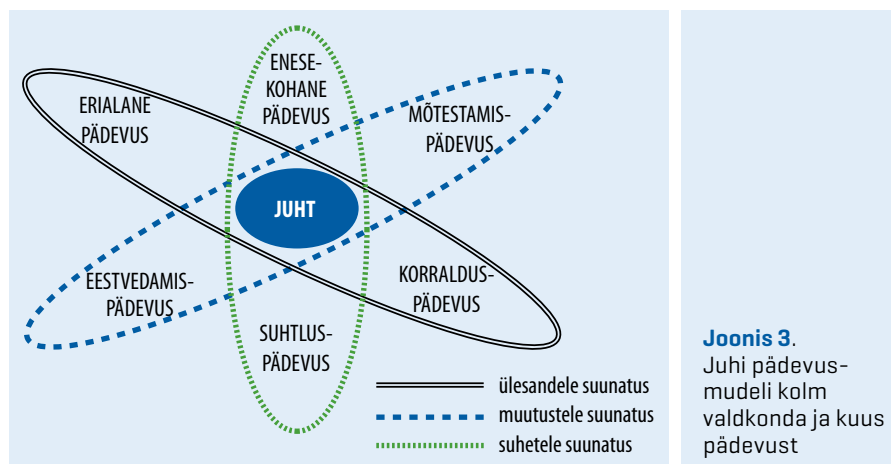
Uuringud on näidanud, et eestvedamispädevuse oskuslik kasutamine mõjutab positiivselt eri viisil mõõdetud sooritusnäitajaid (nt Wang *et al.* 2011; Ng 2017; Bass *et al.* 2003; Fors Brandebo *et al.* 2019). Seejuures on leitud, et oskamatu eestvedamispädevuse kasutamine võib tekitada negatiivseid emotsioone, nagu viha, ärritus ja kibestumus (Erickson *et al.* 2015), ning vähendada tööga rahulolu (Tepper *et al.* 2004) ja organisatsioonile pühendumist (Duffy *et al.* 2002).

Muutustele suunatud pädevuste arendamiseks on mitu võimalust. Ometi tuleb tõdeda, et nii strateegiliselt mõtleva ja mõtestava kui ka asjakohaseid arengule keskendunud mõjutamisviise kasutava juhi kujunemiseks ei piisa formaalsest koolitusest või korralistest täienduskursustest. Vaja läheb ka teenistuspraktikat ja pidevat iseseisvat enesetäiendamist. Kuigi mentorlusel, arengunõustamisel ehk kootsingul (*coaching*) ning refleksioonil, aga ka tegevusjärgsel arutelul, probleemülesannete lahendamisel, nn 360-kraaditagasiside-meetodil ja mängulisel lähenemisviisil (Petrie 2014; Sousa, Rocha

2019) on oluline roll, kujuneb juhi suutlikkus senist raamistikku uuesti korrastada ja ümber mõtestada eelkõige tegelikes, mitmeti tõlgendatavates oludes, kus tuleb lahendada keerukaid probleeme (McGuire 2002: 93).

4.4. Pädevusvaldkondade seos ja kattuvus

Kui ühendada kolm eespool kirjeldatud pädevusvaldkonda, saab pildi sõjaväelise juhi pädevust määravatest tahkudest ja nende seostest (vt joonis 3). Need kolm valdkonda (ülesandele, suhetele ja muutustele suunatus) ja kuus pädevust (tehniline (erialane), enesekohane, mõtestamis-, korraldus-, suhtlus- ja eestvedamispädevus) annavad võimaluse kirjeldada sõjaväelist juhtimist kui tervikut. Tuleb arvestada, et mudel ei ole üksikasjalikult fikseeritud, sest selle pädevuste eripära oleneb kaitsevälase ametikohast ja auastmest.



Pädevuste seost ja kattuvust iseloomustavad järgmised näited. Raske on planeerida kaitselahingut (korralduslik toiming), teadmata või aru saamata, mis on selle sügavam mõte (mõtestamispädevus). Samamoodi on võimatu olla suurepärase eestvedaja suhtevaldkonna pädevusteta. Nii tuleb meeskonnaliikmete eestvedamise õnnestumiseks tunda enda ja teiste tugevusi, aga ka motiveerimise psühholoogilist külge. Edukaks korraldamiseks on tarvis häid erialateadmisi, aga ka võimet esitada korraldamiseks vajalikke käske arusaadavalt. See puudutab suhtluspädevust. Heaks korraldamiseks ei piisa planeerimistava tundmisest. Vaja läheb ka mõtestamispädevust, et plaan oleks asjakohane. Sellest nähtub, et otsesemalt või kaudsemalt on kõik eraldi määratletud pädevused seotud teiste pädevusvaldkondadega.

Nagu eespool märgitud, võib juhi tõhusaks toimimiseks eri juhtimistasanditel või -rollides vaja minna erinevaid pädevusi või on nende pädevuste osatähtsus varieeruv. Näiteks mõtestamispädevus on sõjaväelisele juhile karjääri edenemisel üha olulisem. Mida kõrgemale ametikohale sõjaväeline juht jõuab, seda enam tuleb tema väljaõppes keskenduda just sellele pädevusele – arendada paindlikku ja kiiret kohanemist võimaldavat mõtlemist, mis parandab toimetulekut raskesti ennustatavates keskkondades (Hardaway 2012: 18; McCausland, Martin 2001). Seejuures väheneb juhil kõrgematele ametikohtadele jõudmisel otsene vajadus tehniliste (erialaste) pädevuste järele. Erinevalt muutustele ja ülesandele suunatud valdkonnast püsib suhtevaldkonna osatähtsus üsna muutumatu. Seda eelkõige seetõttu, et juhtimine on olenemata juhtimistasandist ja valdkonnast sotsiaalne tegevus.

Arvestades juhtimistasandite erinevusest tulenevat ja valdkonniti liigendumist, võib näha, et võimalikke pädevusprofiile on mitmesuguseid. Olenevalt ametikohast ja vahel ka ülesande eripärast eeldatakse juhilt just mõnda kindlat pädevust, samal ajal kui mõni muu pädevus võib olla vähem oluline. Küll aga võib täheldada võimendusefekti: tugev pädevus ühel alal (nt suhtlemisel) aitab kaasa mõne muu pädevusala (nt korraldamine) tegevusele. Ülaltoodud mudelist nähtub seega selgelt, et tõhusaks juhtimiseks on vaja tugevat alust kõigis kuues pädevuses.

5. Kokkuvõte

Juhtimine kui organisatsiooniteooria uurimisobjekt ei ole tähtsust mineetanud, vaid on muutunud üha aktuaalsemaks (Bratton 2020: 12). Varasemast enam pööratakse tähelepanu juhtimise mõjule alluvate vaatenurgast, väärtustades nende heaolu, motiveeritust ja tööle pühendumist. Nüüdisaegne julgeolekukeskkond nõuab kaitseväheliselt juhilt valmisolekut, et tegutseda tavatutes keskkondades (sh asümmeetrilises lahingutegevuses), mida iseloomustavad nt märksõnad *dünaamiline*, *kompleksne* ja *mitmekultuuriline*. Seetõttu on järjest olulisemad juhi intellektuaalsed võimed, oskus mõista ja lahendada kompleksseid probleeme ning teha need alluvatele mõistetavaks. Sama tähtsad on kohanemisevõime, sotsiaalsete protsesside mõtestamise ja kujundamise oskus ning oskus tunnetada iseennast arengu subjektina – ka pingelistes olukordades ja eetilistel kaalutlustel.

Võttes arvesse keskkonna muutustest ja organisatsioonist tulenevaid vajadusi ning analüüsidest teemakohast teaduskirjandust (nt Katz 1974; Singh *et al.* 2006; Walker 2006), on artiklis esitatud juhi pädevusmudel, mis kirjeldab

kuut eristuvat, kuid tihedasti seotud ja tasakaalu nõudvat pädevust. Pädevused hõlmavad seejuures käitumuslikult kirjeldatavaid oskusi, mis põhinevad kindlatel teadmistel ning mida suunavad eetilised tõekspidamised ja väärtushoiakud.

Tehnilise (erialase) pädevuse all mõeldakse eelkõige seda, kuidas midagi Kaitseväes tehakse: tehniliste süsteemide (nt relvasüsteemid) ja protseduuridega seonduvat (nt sidetoimingud). Korralduspädevust saab iseloomustada ingliskeelse terminiga *management* kui juhtimisfunktsioonide (planeerimine, organiseerimine, käskude andmine ja kontroll) tõhusat kasutamist. See ei hõlma ainuüksi tehnilist korraldusoskust, vaid ka tahet ja eesmärgile keskendumist. Suhtluspädevust iseloomustab sotsiaalse konteksti adumine ja oskus valida sobiv suhtlustiil. Seejuures ei ole mõeldud niivõrd teabevahetus-tehnikaid, vaid sügavamaid oskusi, mis võimaldavad edukalt toimida ka mitmekultuurilises keskkonnas. Enesekohast pädevust on kirjeldatud eneseteadlikkuse, emotsioonide juhtimise võime ja enesearendamise kaudu, aga ka adekvaatse hinnanguna enda tugevustele ja nõrkustele. Oluline on teadvustada ennast enesearengu subjektina. See võimaldab koguda ja analüüsida pidevalt teavet enda omaduste ja käitumise kohta ning käituda vastavalt olukorrale. Mõtestamispädevust iseloomustab süsteemne mõtlemine, võime arvestada erinevate (keskkonna)aspektidega ja oma tegevuse seostamine pikaajalise perspektiiviga. Eestvedamispädevust käsitletakse eelkõige teiste mõjutamise kaudu: keskmes on juhi tegutsemise nõnda, et see kutsuks esile positiivseid muutusi nii alluvates kui ka üksusele ja organisatsioonile oluliste eesmärkide nimel tegutsemisel.

Juhtimiseks vajalikke pädevusi saab arendada mitte ainult väljaõppes, vaid ka elukestva tõhusa eneseanalüüsi ja enesearendamise toel teenistuse käigus. Juhtide pädevuse arendamisel on van Velsor ja McCauley (2004) toonud esile kolm põhilist tõhusa arendava kogemuse elementi: hindamine (*assessment*), väljakutse ehk ületamist vajav raskus (*challenge*) ja toetus (*support*). Väljakutse ja toetus keskenduvad intrapersonaalsele arengule. Väljakutse paneb inimesi tegema seda, mida nad varem teinud ei ole, ning vaatama asju varasemast erinevalt, pakkudes õpivõimalust. Toetuse roll on tekitada usku enese võimetesse, mis aitab sooritusel õnnestuda (*ibid.*). Kui soovime juhte tõhusalt arendada, on vaja pakkuda neile ületamist vajavaid raskusi koos arendava (mitte üksnes formaalse) hindamisega ning õpihuvi ja enesearendamissoovi toetamisega. See kattub nüüdisaegse õpikäsitusega – toetav ja õppijat suunav õhkkond, sisemise motivatsiooni toetamine, refleksioon (Pedaste 2018) –, mida võiks edumeelselt haridust andvalt organisatsioonilt oodatagi. Olivares jt (2007: 79–80) on rõhutanud, et pädevus põhineb

kogemustel ning saab olla edukas vaid kogemuste mõtestamisel ja reflekteerimisel, sest see võimaldab meil mõista, kuidas meie tegevused on seotud teiste ja ümbritsevaga.

Juhid on erinevad – kõigi oma tugevuste ja vajakajäämistega. Osaliselt kompenseerivad mudelis esitatud pädevused üksteist. Mõnelgi juhul on vaja tugevat korralduslikku suutlikkust ja mõtestamisvõimet, ent vahel nõutakse juhilt hoopis häid sotsiaalseid oskusi ja eestvedamisvõimet. Seega ei ole pädevusmudel mitte niivõrd juhi headuse hindaja, vaid pigem suunis juba töötavatele juhtidele oma pädevuse hindamisel ja arendamisel, aga ka analüüsimisel, millistest põhimõtetest võiks lähtuda tulevaste juhtide väljaõppes ja arendusprogrammides.

Kirjandus

- ADP 6-22 = U.S. Army Doctrine Publication No. 6-22. Army Leadership and the Profession.** 2019. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.
- Alberts, D. S.; Nissen, M. E.** 2009. Toward Harmonizing Command and Control with Organization and Management Theory. – *The International C2 Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 1–59.
- Asumeng, M.** 2014. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. – *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 1–20.
- Avolio, B. J.; Gardner, W. L.** 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Issue 3, pp. 315–338.
- Bandura, A.** 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M.** 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. – *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Issue 3, pp. 19–31.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?via-ihub> (06.06.2020).
- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Jung, D. I.; Berson, Y.** 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207–218.
- Beyerchen, A.** 1992. Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War. – *International Security*, Vol. 17, No. 3, pp. 59–90.
- Boe, O.; Holth, T.** 2016. Trust is Good, Control is Better? Leadership Challenges During the Implementation of an Officer and Other Ranks Corps in the Norwegian Army. – *Watola, D.; Woycheshin, D. (eds.). Negative Leadership: International Perspectives*. Kingston: Canadian Defence Academy Press, pp. 255–266.
- Bolden, R.; Gosling, J.** 2006. Leadership Competencies: Time to Change the Tune? – *Leadership*, Vol. 2, No. 2, pp. 147–163.

- Boyatzis, R. E.** 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E.** 2008. Competencies in the 21st century. – *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.
<https://doi.org/10.1108/02621710810840730> (07.06.2020).
- Bratton, J.** (ed.) 2020. *Organizational Leadership*. SAGE Publications.
- Chan, K-Y.; Soh, S.; Ramaya, R.** 2011. *Military Leadership in the 21st Century: Science and Practice*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Clark, J.; Armit, K.** 2010. Leadership competency for doctors: A framework. – *Leadership in Health Services*, Vol. 23, No. 2, pp. 115–129.
- Clausewitz, C. von** 2004. Sõjast. Räni, K. (tlk). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Creveld, M. van** 1985. *Command in War*. Harvard University Press.
- Daft, R. L.; Kendrick, M.; Vershinina, N.** 2010. *Management. International Edition*. Cengage Learning.
- Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C.; Hu, J.** 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, Issue 1, pp. 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005> (07.06.2020).
- Duffy, M. K.; Ganster, D. C.; Pagon, M.** 2002. Social Undermining in the Workplace. – *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, pp. 331–351.
<https://doi.org/10.5465/3069350> (07.06.2020).
- Erickson, A.; Shaw, B.; Murray, J.; Branch, S.** 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. – *Organizational Dynamics*, Vol. 44, Issue 4, pp. 266–272.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003> (07.06.2020).
- Ermus, A.** 2016. Ülesandekeskne juhtimine – kas juhtimisstiil või midagi enamat? – *Sõjateadlane*, nr 3. Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus, lk 12–38.
- Fayol, H.** 1949. *General and Industrial Management*. Storrs, C. etc. (trans.). Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fiedler, F. E.** 1996. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 241–250.
- Fielder, D.** 2011. *Defining Command, Leadership, and Management Success Factors Within Stability Operations*. Research Report. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
<http://www.jstor.org/stable/resrep11334> (07.06.2020).
- Fors Brandebo, M.; Österberg, J.; Berglund, A. K.** 2019. The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. – *Psychological Reports*, Vol. 122, Issue 3, pp. 1068–1086.
<https://doi.org/10.1177/0033294118771542> (08.06.2020).
- Gill, R.** 2011. *Theory and Practice of Leadership*. 2nd ed. SAGE Publications.
- Grzeda, M. M.** 2005. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. – *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 6, pp. 530–545.
- Hardaway, J. M.** 2012. *Strategic Leader Development for a 21st Century Army*. Technical Paper. Defense Technical Information Center.
<https://pdfs.semanticscholar.org/c928/fbb687eb64e65a3799721d2756ff4146739d.pdf> (08.06.2020).

- Haslam, S. A.; Reicher, S. D.; Platow, M. J.** 2010. *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Psychology Press.
- Hawkins, J.** 2011. Perspectives on Leadership Development in the Australian Defence Force. – Bélanger, J.; Lew, P. (eds.). *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Canadian Defence Academy Press.
- House, R. J.; Aditya, R. N.** 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? – *Journal of Management*, Vol. 23, Issue 3, pp. 409–473.
<https://doi.org/10.1177/014920639702300306> (08.06.2020).
- Ilies, R.; Morgeson, F. P.; Nahrgang, J. D.** 2005. Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Issue 3, pp. 373–394.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002> (08.06.2020).
- Kaitseväe eetikakoodeks** 2018. Kaitseväe juhataja 27.04.2018 käskkiri nr 85.
- Katz, R. L.** 1974. Skills of an Effective Administrator. – *Harvard Business Review*, September.
<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (08.06.2020).
- Knights, J.** 2018a. Increasing self-awareness. – Knights, J.; Grant, D.; Young, G. (eds.). *Leading Beyond the Ego: How to Become a Transpersonal Leader*. Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 47–57.
- Knights, J.** 2018b. The power of emotional intelligence (managing emotions). – Knights, J.; Grant, D.; Young, G. (eds.). *Leading Beyond the Ego: How to Become a Transpersonal Leader*. Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 66–79.
- Koh, C. B.; O’Higgins, E.** 2018. Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. – *Military Psychology*, Vol. 30, No. 1, pp. 27–42.
<https://doi.org/10.1080/08995605.2017.1419021> (08.06.2020).
- Konstabel, K.; Kolnes, M.** 2017. Eesti Kaitseväe vajadustele vastava psühhomeetrilise instrumendi valik ja integreerimine personalihindamise süsteemi. Lõpparuande lisa 1: testikomplekti koostamine ja psühhomeetrilised omadused.
- Kotter, J. P.** 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Lappalainen, P.** 2015. Predictors of Effective Leadership in Industry – Should Engineering Education Focus on Traditional Intelligence, Personality, or Emotional Intelligence? – *European Journal of Engineering Education*, Vol. 40, No. 2, pp. 222–233.
- Larsson, G.; Lundin, J.; Zander, A.** 2017. *The Leadership Model: The Art of Matching Individual and Organizational Characteristics*. Lund: Studentlitteratur.
- Laurence, J. H.** 2011. Military Leadership and the Complexity of Combat *and* Culture. – *Military Psychology*, Vol. 23, No. 5, pp. 489–501.
- Levenson, A. R.; van der Stede, W. A.; Cohen, S. G.** 2006. Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. – *Journal of Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 360–380.
<https://doi.org/10.1177/0149206305280789> (08.06.2020).
- McCausland, J. D.; Martin, G. F.** 2001. Transforming Strategic Leader Education for the 21st-Century Army. – *Parameters*, Vol. 31, No. 3, pp. 17–33.

- McClelland, D. C.** 1973. Testing for competence rather than for “intelligence”. – *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp. 1–14.
<https://doi.org/10.1037/h0034092> (08.06.2020).
- McGuire, M. A.** 2002. Senior Officers and Strategic Leader Development. – *Joint Force Quarterly (JFQ)*, Autumn/Winter 2001–02, No. 29, pp. 91–96.
- Meerits, A.; Kivipõld, K.** 2020. Leadership competencies of first-level military leaders. – *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://www.emerald.com/insight/search?q=10.1108%2FLODJ-09-2019-0392> (28.09.2020).
- Megahed, N.** 2018. A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. – *KnE Social Sciences*, Vol. 3, pp. 104–126.
- Miller, J. J.** 2004. Squaring the circle: Teaching philosophical ethics in the military. – *Journal of Military Ethics*, Vol. 3, No. 3, pp. 199–215.
- Ministeeriumi kantslerile** 2017 = Ministeeriumi kantslerile ja asekanstlerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspeksiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord. – RT I, 24.11.2017, 15.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/128062013036?leiaKehtiv> (09.06.2020).
- Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Connelly, M. S.; Marks, M. A.** 2000. Leadership skills: Conclusions and future directions. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue 1, pp. 155–170.
- Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Harding, F. D.; Jacobs, T. O.; Fleishman, E. A.** 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue 1, pp. 11–35.
- Mumford, T. V.; Campion, M. A.; Morgeson, F. P.** 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue 2, pp. 154–166.
- Ng, T. W. H.** 2017. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, Issue 3, pp. 385–417.
- Nissinen, V.** 2001. *Military Leadership: Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Publication Series 1, Research Reports No. 20. Finnish National Defence College.
- Northouse, P. G.** 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Oja, M.** 2016. Sissejuhatus. Üldpädevuste kujundamisest aineõpetuses. – Aruvee, M. (koost ja toim). Üldpädevuste kujundamisest aineõpetuses. Üldpädevuste arendamist toetav õppematerjal õpetajakoolituse erialade üliõpilastele ja õpetajatele. Tallinna Ülikool, Eduko, lk 7–10.
- Okros, A.** 2010. *Leadership in the Canadian Military Context*. Canadian Forces Leadership Institute, Canadian Defence Academy.
- Olivares, O. J.; Peterson, G.; Hess, K. P.** 2007. An existential-phenomenological framework for understanding leadership development experiences. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 76–91.
<https://doi.org/10.1108/01437730710718254> (09.06.2020).

- Osborn, R. N.; Hunt, J. G.; Jauch, L. R.** 2002. Toward a contextual theory of leadership. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, Issue 6, pp. 797–837.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6) (09.06.2020).
- Osborn, R. N.; Marion, R.** 2009. Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, Issue 2, pp. 191–206.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.010> (09.06.2020).
- Pedaste, M.** 2018. 5. Nüüdisaegse õpikäsituse mudel. – Nüüdisaegne õpikäsitus (e-kursus). Tartu Ülikooli haridusteaduste instituut.
<https://sisu.ut.ee/opikasisitus/5-nüüdisaegse-õpikäsituse-mudel> (04.09.2020).
- Petrie, N.** 2014. Future Trends in Leadership Development. Center for Creative Leadership.
https://docs.wixstatic.com/ugd/65aff7_c21044ac53664e339622c54d86d063de.pdf (09.06.2020).
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; Fetter, R.** 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, pp. 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7) (09.06.2020).
- Podsakoff, P. M.; Todor, W. D.; Grover, R. A.; Huber, V. L.** 1984. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? – *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, Issue 1, pp. 21–63.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9) (09.06.2020).
- Rankin, N.** 2002. Raising performance through people: The ninth competency survey. – *Competency and Emotional Intelligence*, Vol. 3, January, pp. 2–21.
- Rutiku, S.** 2014. Ülekantavate pädevuste arendamine kõrghariduses: juhendmaterjal. Archimedes, Primus.
<http://www.digar.ee/id/nlib-digar:198187> (10.06.2020).
- SA Kutsekoda.** Kutsestandardid.
https://www.kutseregister.ee/standardid/standardid_top2/? (10.06.2020).
- Schaeper, H.; Briedis, K.** 2004. Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform: Projektbericht. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.
- Schermerhorn, J. R. Jr.** 2013. *Management*. 12th ed. Wiley.
- Shamir, B.; Ben-Ari, E.** 1999. Leadership in an open army? Civilian connections, interorganizational frameworks, and changes in military leadership. – Hunt, J. G.; Dodge, G. E.; Wong, L. (eds.). *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations*. Emerald, pp. 15–40.
- Singh, S.; Chan, K-Y.; Lim, K-H.** 2006. Leadership 24-7: The Singapore Armed Forces Centre of Leadership Development. – Horn, B.; MacIntyre, A. T. (eds.). *Pursuit of Excellence: International Perspectives on Military Leadership*. Canadian Defence Academy Press, pp. 97–120.
- Sousa, M. J.; Rocha, Á.** 2019. Strategic Knowledge Management in the Digital Age: JBR Special Issue Editorial. – *Journal of Business Research*, Vol. 94, pp. 223–226.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.016> (10.06.2020).

- Sparrow, P.** 1995. Organizational Competencies: A Valid Approach for the Future? – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 3, No. 3, pp. 168–177.
- Spencer, L. M. Jr.; Spencer, S. M.** 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Tepper, B. J.; Duffy, M. K.; Hoobler, J.; Ensley, M. D.** 2004. Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, pp. 455–465.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455> (10.06.2020).
- Tubbs, S. L.; Schulz, E.** 2006. Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies. – *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 29–34.
- Vandergriff, D. E.** 2013. Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work? – *The Land Warfare Papers*, No. 94, February.
<https://www.ansa.org/sites/default/files/LWP-94-Misinterpretation-and-Confusion-What-is-Mission-Command-and-Can-the-US-Army-Make-it-Work.pdf> (10.06.2020).
- Vazirani, N.** 2010. Competencies and Competency Model – A Brief Overview of Its Development and Application. – *SIES Journal of Management*, Vol. 7, Issue 1, pp. 121–131.
- Velsor, E. van; McCauley, C. D.** 2004. Introduction: Our View of Leadership Development. – McCauley, C. D.; van Velsor, E. (eds.). *The Center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development*. John Wiley and Sons, Ltd., pp. 1–22.
- Walker, R. W.** 2006. *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canadian Forces Leadership*. CFLI Technical Report 2006-01. Canadian Forces Leadership Institute (CFLI).
- Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S.; Peterson, S. J.** 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. – *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89–126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913> (10.06.2020).
- Wang, G.; Oh, I-S.; Courtright, S. H.; Colbert, A. E.** 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. – *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 223–270.
- Western, S.** 2013. *Leadership: A Critical Text*. SAGE Publications Ltd.
- Wong, L.; Gerras, S.; Kidd, W.; Pricone, R.; Swengros, R.** 2003. *Strategic Leadership Competencies*. Army War College, Strategic Studies Institute.
<https://apps.dtic.mil/docs/citations/ADA631451> (10.06.2020).
- Young, M.; Dulewicz, V.** 2005. A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 3, pp. 228–241.
<https://doi.org/10.1108/01437730510591770> (10.06.2020).
- Yukl, G. A.** 2009. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Pearson Education.
- Yukl, G. A.** 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Pearson Education.

LISAD

Lisa 1. Ülesandele suunatud pädevusvaldkonna kirjeldus

Korralduspädevus	Märksõnad	planeerimine, otsustamine, eelarvestamine, organiseerimine, tööjaotus, protsesside kirjeldamine ja juhtimine, mehitamine, kommunikatsioon, tegevuste koordineerimine, kontroll, ergutamine, karistamine, personaliarvestus
	Korraldus-pädevusega juht	<p>planeerib:</p> <ul style="list-style-type: none"> - seab eesmärged ja kavandab nende saavutamist, hinnates olukorda, riske, vahendeid ja aega, ning kehtestab realistlikud saavutusmõõdikud - planeerib ja koostab eelarve (sh raha jm vahendid) <p>organiseerib:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kogub ja jagab asjakohast informatsiooni - mehitab struktuuri asjatundlike alluvatega - korraldab õiglaselt alluvate puhkust, töist arengut ja hindamist - loob eesmärkide saavutamiseks sobiva struktuuri ja protseduurid ning jaotab tööülesanded alluvate oskuste ja töökoormuse järgi - koordineerib tegevust <p>annab käsku:</p> <ul style="list-style-type: none"> - annab selgesõnalisi korraldusi ülesande täitmiseks ja tegevuste koordineerimiseks - langetab otsuseid õigel ajal ja teavitab alluvaid <p>kontrollib:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kasutab distsiplinaarvõimu asjakohaselt ja tõhusalt, lähtudes seadusest - kontrollib eesmärkide saavutamist ja vajaduse korral korrigeerib plaane - hindab alluvaid
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - planeerimismeetodite tundmaõppimine ja -tehnika harjutamine - otsustustehnika harjutamine - otsustus- ja korraldusprotsessi matkimine koos tagasiside andmise ja refleksiooniga

Tehniline või erialane pädevus	Märksõnad	organisatsioon, allüksused, protseduurid ja reeglid, ohutusnõuded, drill, tehnika ja relvade kasutamine ja hooldus
	Tehniliselt (erialaselt) pädev juht	<ul style="list-style-type: none"> - tunneb Kaitseväge ja oma struktuuriüksusi - järgib eeskujulikult Kaitseväge protseduure ja reegleid, sh tseremoniaalseid toiminguid, ning osaleb nendes - tunneb ja oskab vastutustundlikult, eesmärgipäraselt ning turvaliselt kasutada ja hooldada oma allüksuse tehnikat, varustust ja relvastust - rakendab lahingutegevuses ja -planeerimisel oma allüksuse ja kõrgema üksuse lahinguvõimet ja üksuste kasutuspõhimõtteid - järgib tööohutus- ja töötervishoiunõudeid tegevuse planeerimisel rahuaja tingimustes
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - põhjalik erialane väljaõpe - järjepidev enesetäiendamine vahendite kasutuses ning tehnoloogia, turvalisuse jm valdkondades

Lisa 2. Suhetele suunatud pädevusvaldkonna kirjeldus

Enesekohane (intrapersonaalne) pädevus	Märksõnad	eneseteadlikkus (tugevused ja nõrkused, väärtused, motiivid), eneseregulatsioon (emotsionaalne, käitumuslik), eneseanalüüs ja -arendamine
	Enesekohase pädevusega juht	<ul style="list-style-type: none"> - tunneb enda tugevusi, nõrkusi, väärtusi ja motiive üldkehtivate moraalinormide aspektist ning kasutab mitmekülgset tagasisidet (nt nn 360-kraadi-tagasiside-meetod, ülema, alluva ja kolleegide tagasiside, psühholoogilised testid) ja järjepidevat eneseanalüüsi (refleksioon jm) - tunneb ära enda emotsioonid, mõistab nende tekkimist ning oskab leida emotsionaalse tasakaalu - kasutab tõhusaid eneseregulatsioonivõtteid probleemidega toimetulekuks ja üldkehtivate normide järgimiseks - seab enesearendamiseks eesmärgid ja tegutseb nende nimel
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - refleksioonimudel ja selle kasutamine (nt Gibbsi refleksiooniring), praktilised harjutused - identiteedi ehk minapildi ja oodatava rollimudeli võrdlus: mina ja ideaalmina selles rollis ning tee selleni, nt juhendatud aktiivtöö - enda väärtussüsteemi ja motiivide analüüs, enese rolli tajumine suurema süsteemi osana
Suhtluspädevus (interpersonaalne pädevus)	Märksõnad	suhtlusoskused, konfliktijuhtimine, teiste motiveerimine, suunamine ja arendamine
	Suhtluspädev juht	<ul style="list-style-type: none"> - tunneb üldtunnustatud väärtusi, kõlbluspõhimõtteid ja käitumisnorme, järgib neid ning sekkub nende eiramisel, kui see on vajalik ja võimalik - väljendab ennast olukorda ja suhtluspartnereid arvestades selgelt, avatult ja asjakohaselt - kasutab konfliktiolukorras võtteid, mis ei kahjusta teda ega teisi (nt kehtestav käitumine, konstruktiivne probleemide lahendamine jm) - tunneb huvi teiste emotsioonide ja soovide vastu, püüab neid mõista ning võimaluse korral nendega arvestada - toetab ja vajaduse korral aitab
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - suhtlusoskuste alusteadmised: teabevahetumudel, suhtlemise põhisoad ja suhtlusvahendid, normide ja reeglite, sh kirjutamata reeglite osa suhtluses, arutelud, situatsioonianalüüs jm - teisi mittekahjustav enesekehtestamine: minateade, peegeldamine jm - rollimängud, situatsioonianalüüs, oma kogemuse analüüs jm - konfliktiolukorra analüüs - motiveeriv vestlus ning arengunõustamine ehk kootsing (<i>coaching</i>)

Lisa 3. Muutustele suunatud pädevusvaldkonna kirjeldus

Eestvedamispädevus	Märksõnad	mõjutamine, motiveerimine, arendamine
	Eestvedamis-pädevusega juht	<ul style="list-style-type: none"> - tunneb alluvate ja kolleegide tugevusi ja nõrkusi - mõistab teiste motivatsioonitegureid - mõjutab asjakohaselt ja eesmärgipäraselt positiivselt (isiklik eeskuju, tegevuse mõtestamine, alluvatele eraldi tähelepanu pööramine, jõukohaste ja arengut võimaldavate ülesannete andmine jm) - julgustab ja võimestab teisi arenema, eesmäärke seadma ja saavutama - tunneb ära negatiivse mõjutamise ja kontrollib seda (töökius, narrimine, halvustamine, ebaõige käitumine, ükskõikne suhtumine jm)
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - järjepidev ja eesmärgipärane kollektiivi tundmaõppimine ametlikes ja mitteametlikes tegevustes (nt osalejate arutelud õppuse eel ja järel turvalises toetavas keskkonnas, kokku lepitud reeglitega tagasiside andmine jm) - tõhusate motiveerimismeetodite praktilised õpitoad refleksiooni ja vastastikuse tagasisidega ning juhtumianalüüsid - mentorlus (kogenud juhi toel arenemine teenistuse ajal)
Mõtestamispädevus (kontseptuaalne pädevus)	Märksõnad	analüüs, mõistesüsteem, arengu prognoosimine, seoste nägemine
	Mõtestamis-pädevusega juht	<ul style="list-style-type: none"> - tajub hästi Kaitseväge üldist kultuuri, selle kirjutatud ja kirjutamata reegleid - tunneb valdkonna mõistesüsteemi ning oskab kasutada teadmisi ja oskusi muutuvates oludes - mõistab suuremat süsteemi kui tema vahetus alluvuses üksus ning seoseid eri struktuuriüksuste ja juhtimistasandite vahel - suudab teabe põhjal näha otsustest tingitud muutusi ja sündmuste käiku suuremas süsteemis ning nendeks valmistuda
	Arendamine	<ul style="list-style-type: none"> - tutvumine sõjaajaloo sündmuste kirjelduste ja käsitlustega - kvantitatiivse otsustamise, süsteemse ja kriitilise mõtlemise ülesanded - juurprobleemi leidmise paaris- või rühmatööd mahuka teabe läbitöötamise ja argumentide vaagimisega - juhtumianalüüsid: parimate võimaluste olukorra lahendamise ülesanded, otsustest tingitud olukorra analüüs - matkeharjutused, arutelud võimalike lahenduskäikude tugevuste ja nõrkuste üle – struktureeritud järelarutelud (<i>debriefing</i>) - artiklite kirjutamine (sh teadus- ja populaarteaduslikud artiklid): süsteemse mõtlemise arendamine ja mõttekäikude selge väljendamine - teenistusülesannete täitmisel saadud kogemuse pidev analüüs ja reflekteerimine

Dr ÜLLE SÄÄLIK

Kaitseväe Akadeemia juhtimise ja pedagoogika õppetooli lektor ning
Tartu Ülikooli Narva kolledži lepinguline õppejõud pedagoogilise psühholoogia ja õpetajahariduse valdkonnas

Res-kol **AARNE ERMUS, MSc**

Kaitseväe Akadeemia juhtimise ja pedagoogika õppetooli lektor

Dr IVAR MÄNNAMAA

Kaitseväe Akadeemia juhtimise ja pedagoogika õppetooli teadur ning
Tartu Ülikooli Viljandi kultuuriakadeemia lektor

LIISI TOOM, MA

Kaitseväe Akadeemia juhtimise ja pedagoogika õppetooli psühholoogia lektor

Kol-ltn **ANTEK KASEMAA, MA**

Kaitseväe Akadeemia juhtimise ja pedagoogika õppetooli ülem ning
Tallinna Ülikooli juhtimise ja organisatsiooniteooria lektor