

# VEAKULTUUR – UUS TEEMA BUNDESWEHRIS

*Claus Freiherr von Rosen*



## 1. Sissejuhatus

Aastal 2016 ilmunud valge raamatu<sup>1</sup> peatükist „Parim võimalik varustus ülesande täitmiseks“ võib lugeda lähemalt avamata lauset: „Relvastusvaldkonna juhtimise moderniseerimise edu võti on anda eeskuju tõe-, vaidlus- ja veakultuurile“<sup>2, 3</sup>

Lõigule „Bundeswehr peab dünaamilise organisatsioonina suutma reageerida uutele või muutunud nõudmistele paindlikult ja kohanemisvõimeliselt“ on lisatud põhjendusena järgmine mõte: „Ülimalt kompleksed ülesanded, mida Bundeswehril tuleb täita, nõuavad tsiviil- ja militaarisikkoosseisu ühise organisatsioonikultuuri edasiarendamist“<sup>4</sup>.

Esmapilgul ütleb see tsitaat, et Bundeswehril on tehniline relvastus-, aga ka organisatsiooniprobleem. Relvastusteema puhul mainitakse aga ka „sellisele [organisatsiooni]kultuurile vajalike juhtide välja- ja täiendusõpet“. Ja organisatsioonikultuuri parandamiseks viidatakse, et tuleb „endiselt tugevdada usaldus-, vastutus- ja veakultuuri“. Sellest ilmneb, et relvastuses ja organisatsioonis peituvad probleemid on tegelikult seotud inimesega ning tuginevad puudustele usaldus-, vastutus- ja veakultuuris.

---

<sup>1</sup> **Bundesministerium der Verteidigung** 2016. Weißbuch 2016. Zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr. Berlin. [**Weißbuch** 2016] <https://www.bmvg.de/resource/blob/13708/015be272f8c0098f1537a491676bfc31/weissbuch2016-barrierefrei-data.pdf> (12.09.2019). „Weißbuch“ (nn valge raamat) on Saksa kaitseministeeriumi koostatud ja valitsuses heaks kiidetud alusdokument. Selles esitatakse valitsuse vaatenurk Saksamaa Liitvabariigi ja selle liitlaste julgeolekupoliitilisele olukorrale järgnevatel aastatel. Ühtlasi juhindutakse valgest raamatust julgeolekupoliitiliste otsuste langetamisel ja tegevustes. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>2</sup> **Weißbuch** 2016, S. 128.

<sup>3</sup> Artikkel „Fehlerkultur – Ein neues Thema in der Bundeswehr“ on ilmunud 2016. aastal Uwe Hartmanni ja Claus Freiherr von Roseni toimetatud kogumikus „Jahrbuch Innere Führung 2016: Innere Führung als kritische Instanz“, Berlin: Carola Hartmann Miles-Verlag, S. 182–204. Saksa keelest autori loal tõlkinud ja kommenteerinud Andres Saumets.

<sup>4</sup> **Weißbuch** 2016, S. 135.

Saksa kaitseminister Ursula von der Leyen<sup>5</sup> võttis veakultuuri tähelepanu keskmesse juba 12. jaanuaril 2014, mõni nädal pärast kaitseministrina ametisse astumist, saates Saksa sõdureid välisoperatsioonile sõnadega „Ma tahaksin juurutada parema veakultuuri“. Ja kolmveerand aastat hiljem, 8. oktoobril 2014, ütles minister Liidupäevas kõnet pidades, et uus veakultuur on kaitseministeeriumile oluline võimeteproov. Relvastuses on vaja rohkem läbipaistvust ning seda, „et projektis osalejad teataksid vigadest õigel ajal ja et meie nendest järeldusi teeksimise, aga et vigadest teatamisele ei reageeritaks kohe karistades“. Küsimus oleks järgmine: „Kas me talume seda, kui vigadest teatatakse ja probleemidele osutatakse?“

See väljaütlemine mõjus silmi avavalt: ajakirjas *Zur Sache Baden-Württemberg!*<sup>6</sup> käsitleti seepeale veakultuuri teemat põhjalikult ja mitmest vaatenurgast.

Ja uus relvajõudude volinik Hans-Peter Bartels, kes vastutab *Innere Führung*'i järgimise eest Bundeswehris, tuletas 2015. aasta aruandes õigus-tatult meelde „puuduvat paindlikkust ja *alla käinud veakultuuri*“ Bundeswehris<sup>7</sup>. Aruande 3. peatükk „Juhtimine ja sõdurite argipäev“<sup>8</sup> algab teemaga „Veakultuur“. Volinik toetas kaitseministri kriitilist sõnavõttu sel teemal ja rõhutas:

*Bundeswehris mängib väga tähtsat rolli püüdlus vältida vigade tegemist, mis üksikjuhtudel võib viia koguni vastutuse vältimiseni. See ei puuduta üksnes relvastusprobleeme, vaid paljusid valdkondi. Sagedasti võib kohata täielikku oma naha hoidmise mentaliteeti, otsustusjulguse puudumist ja otsustamise lükkamist pigem järeלטulijate kaela ning justkui kohtukindlalt kõigi mõeldavate ohtude vältimist. Seda iseloomustavad ka bürokraatia ja ülereguleerimine. Vastutus läheb kaduma nn kaasallkirjastamisbürokraatia padrikus. Ülesandega juhtimise printsiip muudetakse tähendustühjaks.*

*Seesugune liialdatud oma naha hoidmine on riskantne, sest sõjaväelised juhid peavad olema suutelised lühima ajaga tegutsema ja otsuseid langetama ka olukordades, kus ei ole võimalik kõike olulist ette näha või ennast*

<sup>5</sup> Saksamaa Liitvabariigi kaitseminister aastatel 2013–2019. 16. juulil 2019 valiti Ursula von der Leyen Euroopa Komisjoni presidendiks, ta astus ametisse 1. detsembril 2019. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>6</sup> *Zur Sache Baden-Württemberg!* 2015. – Evangelische Kommentaren zu Fragen der Zeit. Ausgabe 27, Nr. 1, Schwerpunkt „Beruf: Risikoreich; Fehler machen: Ausgeschlossen“.

<sup>7</sup> *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2015 (57. Bericht)* 2016. Deutscher Bundestag, Drucksache 18/7250, 26. Januar. <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/072/1807250.pdf> (18.09.2019). [*Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten* 2016]

<sup>8</sup> *Ibid.*, S. 34–40.

*igapidi kindlustada. See on Bundeswehri hea juhtimistraditsioon, et vastutust kantakse isiklikult.*

*Vigade sallimine on sobiv viis positiivseks arenguks. Harjutused aitavad alati ka vigadest õppida. Ülemad peavad olema võimelised õigusnormide alusel lahendusi leidma. Igatahes peab vastutajatel olema võimalus endas seda võimet arendada. On vaja usalduslikku suhet kõrgema juhtimistasandi ülematega – sellest kasvab välja kindlustunne, et otsuste eest vastutatakse koos. Põgus pilguheit juhtide lühikesele rotatsiooniajale nii mõnelgi teenistuskohal näitab selgelt, et siin võib peituda oluline takistus. Selleks, et vajalikul moel areneda, peab teadlikkus oma vastutusest ja hea juhtimisstiil samamoodi aegamööda küpsema, nagu nõuab aega ka usaldusliku suhte ülesehitamine. Siin on vaja aega.<sup>9</sup>*

Isegi kui avalikku arutelu veakultuurist Bundeswehris on õhutanud probleemid relvastusvaldkonnas ja organisatsioonis tervikuna, on vahepeal selgunud, et need väljendavad ühtlasi probleeme klassikalisel *Innere Führung*'i mänguväljal. Enam ei ole see tavapärane üksikute ülemate ja alluvate sooritatud vigade ning veakäitumise hukkamõist, vaid relvajõudude organisatsioonikultuuri süsteemne probleem. Internetis võis seetõttu 30. juunil 2016 lugeda järgmist mõtteavaldust:

*!.../ kui palju protestivaimu ja kodanikujulgust peitub praegustes sõjaväelastes? Egon Rammsil, aastaid Saksamaa kõrgeimal NATO kindralil<sup>10</sup>, kes on harva jäänud avalikkuse ees sõna võlgu, on siin kahtlusi: „Ohvitseridel on sõjaväeliste nõuandjatena kohustus käsitleda oma ülemate ees ka ebameeldivaid asjaolusid.“ Kuid seda juhtub harva, „sest see võib ju karjääri kahjustada“. !.../ Voolujoonelised jah-lausujad teevad karjääri, kriitilisi mõtlejaid pidurdatakse ja nad lahkuvad relvajõududest frustrerunult. „Sedasi on sünenenud [meie relvajõududes] areng, mis laseb kaduda *Innere Führung*'i mõttel ja uhub iseloomult nõrku inimesi karjääriredelil ülespoole. !.../ Me edutame valesid inimesi.“<sup>11</sup>*

<sup>9</sup> *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten* 2016, S. 34.

<sup>10</sup> Erukindral Egon Ramms (1948) juhtis aastatel 2007–2010 NATO Brunssumi ühendvägede juhatuse (Allied Joint Force Command Brunssum) tööd. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>11</sup> Vt „**Zentrum Innere Führung**“ **der Bundeswehr wird 60: Ja-Sager machen Karriere** 2016. – Tagesschau, 30. Juni. <http://www.tagesschau.de/inland/innere-fuehrung-101.html> (30.06.2016). Vt ka **Bundeswehr: Ja-Sager machen Karriere** 2016. – Facebook, 15. Juli. <https://www.facebook.com/Bundeswehr/posts/stromlinienförmige-ja-sager-machen-karriere-kritische-geister-werden-ausgebremst/535515599972348/> (17.09.2018).

## 2. Veakultuuri definitsioonist

Sel põhjusel ei räägita siinses artiklis vigadest – mis laadi need ka ei oleks –, vaid vähem või rohkem kasulikust või siis alla käinud veakultuurist. Mida on sellega mõeldud? Veakultuur tähistab viisi, kuidas ühiskonnas, organisatsioonis või süsteemis toimitakse vigadega, riskiga vigu teha ja vigade tagajärgedega. Termin kuulub õppiva organisatsiooni valdkonda. Sel on tähendus eriti kvaliteedi-, vea-, riski- ja innovatsioonijuhtimise valdkonnas.

Veakultuur rajaneb normidel ja väärtustel, pädevustel ja vahenditel. See on vigade sihipärane lahendamine, st meetodite juurutamine ja rakendamine vigade ennetamiseks ja vältimiseks, samuti vigade kõrvaldamiseks (nn veasõbralikud, konstruktiivsed veastrateegiad).

Selleks tuleb esmalt teadvustada, mis on viga. Viga on tahtlik või tahtmatu kõrvalekaldumine konkreetsest või kindlaksmääratud, etteantud normist, kui sedasi muutuvad küsitavaks soovitud või etteantud tegevuskäik (protsess) või tegevuse tulemus (eesmärk) või tegevust määravad normid (otstarve) ning sel moel avalduvad negatiivselt muud tagajärjed, kuniks mõni muu, kõrgem norm kõrvalekaldumist ei nõua.

Peale selle kuulub veakultuuri juurde organisatsiooni kliima, milles vead esinevad, vigadega ümberkäimine, nende lubamine, neist õppimine, hinnang neile, vastutuse ja süü teema, igapäevase eeskuju andmine vigade sallimisel, julgus vigu tunnistada, individuaalne vigadest hoidumine ja institutsioonilised korralduslikud võimalused vigade vältimiseks.

Mõnikord räägitakse veakultuuri seitsmest sambast<sup>12</sup>, pidamata sealjuures siiski silmas vigadest hoidumist:

- 1) hea-perfektse-aseemel-printsip;
- 2) ärge tundke hirmu vigade ees;
- 3) piirake kiiresti kahjusid;
- 4) tehke relvituks aususega;
- 5) otsige süüdlaste asemel lahendusi;
- 6) koguge kogemusi, aga tehke võimaluse korral iga viga vaid üks kord;
- 7) olge eeskujuks (konstruktiivse veakultuuri eeskuju).

<sup>12</sup> Vt nt 7 **Säulen einer starken Fehlerkultur** 2017. – Akademie Heiligenfeld, 28. März. <https://www.akademie-heiligenfeld.de/7-saeulen-einer-starken-fehlerkultur/> (02.07.2020).

Ülemate viis kõige sagedamat viga Sabine Hocklingi järgi<sup>13</sup>:

- 1) oma eesmärkide ülemäärane rõhutamine;
- 2) oma maine ületähtsustamine;
- 3) kolleegide pidamine vaenlasteks;
- 4) soov kõike üksinda muuta;
- 5) kõrgemalt juhtimistasandilt loa ootamine.

Eri vaatenurkade tõttu on need kaksteist printsiipi või reeglit väga erinevad – eriti kui see puudutab *eksvaid tegutsejaid* või *hindavaid vaatlejaid* või kui kõne all on pigem psühholoogiline enesevaatlus, eksliku tegevuse tähendus või lõpptulemus, mitte (niivõrd) tehtud vead. See näitab selgelt, et väljaõppe valdkonnast pärit lihtne märgulause „Märka vigu ja kõrvalda need!“ ei ole pärast 60 aastat Bundeswehri uutele juhtidele enam piisav. Praegu on pigem kõne all ülemate keeruline ja pikaajaline ülesanne omaks võtta veakultuur ja võimaldada seda rakendada.

### 3. Arusaam vigadest

Vigade kohta leidub tuntud inimestelt arvukalt mõtteteri – need olevat inimlikud ja seetõttu vältimatud. Selle teadmisega leppimine ja enesetrööst kuulub kindlasti igäühe isikliku veakultuuri juurde. Kollektiivis või organisatsioonis läheb luuseril aga pikapeale raskeks. Seal kehtivad teiste objektiveerivad ootused temagi kohta. Vigade sündimisel on üksjagu põhjusi. Osaliselt põhineb viga üksnes sellel, et toimunu kohta on erinevaid või koguni vastakaid hinnanguid, nt kaaskahjustuse korral. Ja kõik vead ei lõpe mingil moel katastroofiga. On palju häid näiteid, et vigadest võib välja kasvada koguni areng, olgu see siis musta püssirohu leiutamine või penitsilliini avastamine. Ja näide selle kohta, et vigu saab teadlikult siduda eduga, on Leutheni lahing<sup>14</sup>, mida Friedrich II alustas ja mille ta võitis „vastuolus kõigi

<sup>13</sup> **Hockling, S.** 2013. Die fünf häufigsten Fehler der Chefs. – Zeit Online, 8. Januar. <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-01/selbstentwicklung-fuehrungskraefte> (19.09.2019). – Juhtimis- ja karjäärinõustaja Sabine Hockling (1970) käsitleb meediaväljaandes Zeit Online oma igapäevases rubriigis „Chefsache“ mitmesuguseid juhtimisküsimusi. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>14</sup> Leutheni lahing toimus 5. detsembril 1757 Preisi ja Austria ning tolle liitlasvägede vahel sõjas Sileesia pärast. Austerlaste arvuline ülekaal oli peaaegu kahekordne. Sellal kui austerlased moodustasid jäiga rinde, lasi Friedrich oma vasakul tiival (peamiselt jalavägi) korraldada mõned pettemanöövrid, meelitades austerlasi oma reserve sinna suunama. Seejärel riskis Friedrich tiibrünnakuga ja manööverdas oma paremat tiiba, nii et see tegi küngaste taha

sõjakunsti reeglitega“. Samuti leidub eetilis-normatiivselt hädavajalikke või soovitud kõrvalekaldumisi normidest, nagu vastupanu natsirežiimile. Nõnda kerkib tegelikult küsimus, mis on üldse viga. Preisi sõjaajaloost leiab selle kohta huvitava näite.

Peter Englund alustab raamatut „Die Marx-Brothers in Petrograd“<sup>15</sup> looga väepealiku müüdist. Silmas on peetud feldmarssal Gebhard von Blücherit, kelle müüt ja rahvapärane hüüdnimi marssal Edasi (*Marschall Vorwärts*)<sup>16</sup> pärineb Alam-Sileesias Liegnitzi lähistel Katzbachi (pl Kaczawa) jõe ääres 26. augustil 1813 Prantsuse marssali Jacques MacDonaldi üle saavutatud võidust. Pärast seda, kui MacDonald oli Blücheri juhitud Preisi ja Vene vägesid mitmel korral löönud, tahtis ta saavutada Blücheri üle otsustavat võitu. Selleks pidi ta oma vägedega ületama kõigepealt kolmes kohas Katzbachi. Paduvihm muutis olukorra üksustele keeruliseks ja jõest sai lühikese aja jooksul mäslev vetevoog. Kui läbi vettinud vastased ühtäkki üksteise otsa komistasid, oli üllatus mõlemapoolne. Rünnaku ja vasturünnaku rütmis lähivõitluses vallandus suur kaos. Kui mõned Vene eskadronid ootamatult läbi Prantsuse vägede tungisid, veeres kogu prantslaste korratu vägi mudasest kaldast alla Katzbachi, sellal kui preislaste suurtükid paaniliselt põgenevaid prantslasi tulistasid.

Kumbki marssalitest ei saanud aru, mis oli tegelikult juhtunud. Selge oli vaid see, et vägede kokkupõrge oli toimunud ja Blücher oli kuidagi lahingu võitnud. Oma kindralkortermeistrile August von Gneisenaule ütles Blücher, et ei saa ju välistada, et nad oleksid lahingu muidu ka võitnud, küsimus on aga selles, kuidas teha teistele arusaadavaks, nagu oleks see kõik olnud mõistuspäraselt kavandatud.

---

peitunud 90-kraadise pöörde ja marssis lõunasse, et saavutada ülekaal ja rünnata austerlasi nende vasakul tiival. Friedrichi valitud põikrivitaktika (*Schiefe Schlachtordnung*) tõi talle hädavajaliku võidu. Preislaste kaotasid lahingus veidi üle kuue tuhande sõduri, kuid austerlaste kaotus koos sõjavangidega oli ligi neli korda suurem. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>15</sup> Englund, P. 1993. Die Marx-Brothers in Petrograd. Reisen in die Landschaft der Vergangenheit. Historische Essays. Berlin: Basis-Druck.

<sup>16</sup> Saksa kultuuriruumis on kõnekäänd „Der geht ran wie Blücher an der Katzbach!“ („Asub asja kallale nagu Blücher Katzbachi ääres“), millega kirjeldatakse kellegi väga energilist, otsustavat ja pealetungivat käitumist, seostades seda Blücheri saavutatud võiduga. – *Tõlkija kommentaar*

Sellest näitest nähtub, et erinevate asjaosaliste tegutsemine ja läbielamine viib liiga erinevate hinnanguteni. Seda saab selgitada nn *Johari akna*<sup>17</sup> abil, mis jagab teadmise isiksuse kohta neljaks alaks. Selle mudeli järgi seisab kommunikatiivse tegutsemise puhul *ego* (lad 'mina') vastas *alter* (lad 'teine'). Meie teema puhul on *ego* see, kes eksib, ja *alter* see, kes annab vigade kohta hinnangut. Igaühele on see, mis siis toimub, kas teadlik või teadvustamata, mitteteadlik. Sellest saab tuletada neli aknaruutu:

*Ego* – ekslikult tegutseja

		<i>tuntud</i>	<i>tundmatu</i>
<i>Alter</i> – kogeja	<i>tuntud</i>	<b>A</b> – <i>kõigile avatud ala</i> (mina tean, teised teavad)	<b>B</b> – <i>minu pime ala</i> (mina ei tea, teised teavad)
	<i>tundmatu</i>	<b>C</b> – <i>minu varjatud ala</i> (mina tean, teised ei tea)	<b>D</b> – <i>kõigile tundmatu ala</i> (mina ei tea, teised ei tea)

Mõlema marssali jaoks jäi Katzbachi ääres toimunu ilmselt aknasse D. Selleks, et küsida, mis lahingu käigus valesti läks, tuleb kindlaks teha, kes oli *ego* ja kes *alter*. Militaarse mõtlemise kohaselt võivad *alter*'id ehk vigade vaatlejad olla:

*alter* 1: *ego* ise (enesevaatluse, -kontrolli ja -korrektiivi kaudu);

*alter* 2: kamraad või kaasvõitleja;

*alter* 3: otsene ülem (otsesed ülemad), väljaõppe läbivijjad, kõrgema juhtimistasandi ülemad kuni ministri või valitsusjuhini;

*alter* 4: vastane;

*alter* 5: ühiskond ja avalikkus.

Vaatleme nende viie kategooria abil nüüd eespool esitatud näidet. Blücheri tunnistuse (1) on meile talletanud tema staabiülem Gneisenau. Blücheri vigadeks olid nt puudulik luure, puudulik kaitse, puudulik operatsiooniplaanimine ning puudulik ülevaade ja juhtimine lahingu käigus. Seda me paraku ei tea, millise õppetunni sai Blücher veel sellest olukorrast peale kaalutluse, kuidas küll peaks juhtunut meesteletama. Gneisenau (2) oli

<sup>17</sup> *Johari aken* on kognitiivse psühholoogia vahend, mis näitab, kuidas inimene kasutab teavet enese ja teiste kohta. Vahendi töötasid välja 1955. aastal käitumisteadlased Joseph Luft ja Harrington Ingham. – *Tõlkija kommentaar*

oma hinnangus tagasihoidlik. Kuningas Friedrich Wilhelm III (3) andis Blücherile võidu eest 3. juunil 1814 sümboolse tiitli Wahlstatti vürst<sup>18</sup>. Nelja tuhande mehe kaotusega oma ridades võis ju leppida, kui prantslased kaotasid viisteist tuhat meest ja nende sada kahurit saadi sõjasaagiks.

Kuidas prantslaste sõjaväeline juht MacDonald (4) toimunud nägi, ei ole teada. Ja avalikkus (5) tegi Blücherist marssal Edasi.

Kokkuvõtvalt näib, et Preisi vaatenurgast ei olnud lahingu planeerimise, ettevalmistamise ja pidamise käigus tehtud vigadel mingit tähendust. Need viis vaateviisi, vaatlejat ja vaatlusvõimalust ning nii nende võimalik kui ka tegelik reaktsioon on olulised, kui meid huvitab vigadega ümberkäimine ja veaohje.

#### 4. Veaohje sõjaväes – kitsaskohtade mõtestamine

Clausewitz oli vägagi teadlik sõjaväes tehtavatest vigadest, isegi kõige kõrgemal juhtimistasandil, kuigi ta ei ole vigade (*Fehler*) teemal põhjalikumalt kirjutanud. Tema sõjaajaloolised analüüsid paljastavad siiski halastamatult sõjaväes tehtud vigu, isegi „sõjajumal“ Napoleoni puhul. Clausewitz tõdes noore leitnandina, et „paljud kõrgema juhtkonna vead lämmatatakse juba eos vägede ettenägelikkusega“. Ta kõneleb koguni (praeguse nimetusega) *Peteri printsiihist*<sup>19</sup>, mille kohaselt edutatakse juhtivaid isikuid nii kaua, kuni nad tõusevad oma ebakompetentsuse tasandile ja seal vältimatult vigu teevad. Clausewitz aga hoiatab oma peateoses tungivalt „positiivse õpetuse“, süsteemitegemise ja sõja „positiivse“ teooria eest (ranges loodusteaduslikus või mehaanilises mõttes) või selle eest, et sõda kulgeb nagu masinavärk. Selle

<sup>18</sup> Liegnitzi (praeguse Legnica) lähistel asuv Wahlstatt mängis Euroopa ajaloos olulist rolli. 9. aprillil 1241 võitles seal Liegnitzis valitsenud hertsog Heinrich II von Schlesien mõne tuhande sõjamehega rohkem kui kümnetuhandelise mongolite väe vastu. Sakslased võitlesid sõna otseses mõttes viimse veretilgani, nii et neid võiks lugeda Liegnitzi lahingu kaotajateks. Kuid ka mongolite väele tekitatud kahju oli nii suur, et nende väejuht Baitar-khaan otsustas peatada pealetungi läände ning liikus oma vägedega Ungarisse. Pärast 1241. aastat ei üritanud mongolid enam kordagi tungida Saksamaa aladele. Liegnitzi lähistel Wahlstattis peetud lahing on näide kaotatud lahingust, mis osutus kaugemas plaanis hoopis võiduks. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>19</sup> **Clausewitz, C. von** 1977. Vom Kriege. 18. Auflage. Esslinger: Dümmler, S. 249. [Clausewitz 1977] – Töötajate kompetentsust hierarhilistes organisatsioonides käsitleva Peteri printsiiibi kohaselt on mis tahes hierarhias igal töötajal kalduvus tõusta oma ebakompetentsuse tasandile, kus edutamisevõimalus on väga väike või olematu. Selle printsiiibi sõnastasid Laurence J. Peter ja Raymond Hull 1968. aastal ilmunud raamatus „The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong“. – *Tõlkija kommentaar*



asemel tõi ta oma sõjaga seonduvasse mõttemaailma termini *hõõrdumine* (*Friktion*)<sup>20</sup>. Selle vaatepunkti all käsitleb ta eriti põhjalikult juhust (*Zufall*) ja teadmatust (*Ungewissheit*)<sup>21</sup>, üllatusefekti (*Überraschung*)<sup>22</sup> ja kavalust (*List*)<sup>23</sup>, aga ka varitsust (*Hinterhalt*) ja väikesõja õppetunde (*Lehre vom Kleinen Krieg*):

*See kohutav hõõrdumine, mis ei lase end nagu me[h]aanikas keskendada vähestele punktidele, puutub seepärast kõikjal kokku juhusega ja toob siis esile nähtusi, mida ei ole üldse võimalik ette arvestada, kuna need kuuluvad suurelt osalt juhuse juurde.*<sup>24</sup>

Kas hõõrdumise tagajärjed on aga vead? Pigem kaldutakse rääkima sõjaõnnest ja ebaõnnest. See oleks võimalik vaid siis, kui Clausewitz ei oleks vastukaaluks hõõrdumistele toonud mängu *geeniust*, sõjaväelise juhi „loomulikku talenti“, tema arvamust ja sõja „vaatlemist“ („teooria“ tähenduses ja vastandudes „positiivsele õpetusele“). Seal, kus sõjaväelane on fataalsel moel hõõrdumiste meelevallas, teeb ta vigu. Clausewitz ütleb selle kohta: „Sõjas kipub uus sõdur väga kergesti pidama harjumatuid pingutusi suurte vigade, eksituste ja kimbatuse tagajärjeks terviku juhtimises /.../“<sup>25</sup> Seepärast peab sõjaväelane omandama hõõrdumistega toimetuleku võimed ja oskused, neid õppima ja harjutama. Teooria aga „peab kasvatama tulevase sõjajuhi vaimu, või suunama teda pigemini tema enesekasvatuse teel, mitte aga saatma teda sõjaväljal /.../“<sup>26</sup>. Seda, kuidas harjutada nii, et tekiks sõjaharjumus, kirjeldab Clausewitz oma teose „Sõjast“ esimese raamatu viimases, kaheksandas peatükis „Kokkuvõtvaid märkusi esimese raamatu kohta“<sup>27</sup>. Seal arendab ta välja (tänapäevases sõnastuses) võtmekvalifikatsiooni *hõõrdumisvõime*, mis on igasuguse sõjaväelise väljaõppe alus:

*Korraldada neid rahuaegseid õppusi nii, et neis esineks osa hõõrdumise objektidest, et treenitaks üksikute juhtide otsustusvõimet, ettenägelikkust, koguni kindlameelsust, on palju väärtuslikum, kui arvavad need, kes seda*

<sup>20</sup> Clausewitz 1977, S. 261ff.

<sup>21</sup> *Ibid.*, S. 234ff.

<sup>22</sup> *Ibid.*, S. 379ff.

<sup>23</sup> *Ibid.*, S. 385ff.

<sup>24</sup> *Ibid.*, S. 262. Tsiteeritud eestikeelse tõlke järgi: Clausewitz, C. von 2004. Sõjast. Räni, K. (tlk). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, lk 104. [Clausewitz 2004] – *Tõlkija kommentaar*

<sup>25</sup> Clausewitz 1977, S. 266. Tsiteeritud eestikeelse tõlke järgi: Clausewitz 2004, lk 108.

<sup>26</sup> Clausewitz 1977, S. 291. Tsiteeritud eestikeelse tõlke järgi: Clausewitz 2004, lk 136.

<sup>27</sup> Vt eesti keeles: Clausewitz 2004, lk 107–108.

*valdkonda oma kogemusest ei tunne. On tohutult tähtis, et sõdur, olgu siis kõrgel või madalal postil, ei puutuks nende sõjanähtustega, mis tekitavad temas esmapilgul imestust ja kohmetust, esimest korda kokku alles sõjas; kui tal on nendega varem juba kas või korragi pistmist olnud, siis on ta nendega ikkagi juba poolenisti tuttav. See käib isegi füüsiliste pingutuste kohta. Neid tuleb treenida, et harjutada nendega rohkem mõistust kui loomust.*<sup>28</sup>

Seda, kuidas *alter* 1-na (ehk *ego*'na) vigadega ümber käia, tuleb õppida vea tegijalt eneselt. Sellega puudutab Clausewitz täpselt veakultuuri teemat ja kaitseministri nõuet korraldada „sõjaväelistele juhtidele sellise kultuuri vallas välja- ja täiendusõpet“.

Kuidas on niisuguse väljaõppega lood Bundeswehris? Seda tuleks kontrollida mõne olulise juhtimist ja väljaõpet puudutava eeskirja põhjal. Eeskirjade valik saab anda üksnes aimu, mida sõjaväe kolmel peamisel tegevusväljal<sup>29</sup> seoses vigadega praegu käsitletakse, on varem käsitletud või ei käsitletugi. Erinevate eeskirjaridade järgi tehtud vaatlus ei tohi seejuures jätta petlikku muljet, nagu oleks relvajõudude veakultuuris võimalik vigadega erinevalt ümber käia, lahutades koguni erinevaid tegevusvälju nende eeskirjadest või võimaldades erinevat käitumist rahu- ja sõjaajal, kasarmuõuel ja lahinguväljal, väljaõppes ning tehnilise teenistuse, sisejulgeoleku jm valdkondades.

## **5. Vigadega ümberkäimine sõjapidamise, lahingutegevuse, taktika ja strateegia tegevusväljal**

Mainigem, et eeskiri „Maaväe väejuhatuse põhiprintsiibid (HDv 100/1)“<sup>30</sup> aastast 1956 tundis veel *lahingutegevuse katkestamist (Abbrechen des Gefechts)*<sup>31</sup> kui juhtimiskontseptsiooni ja pühendas sellele võitlusviisile eraldi peatüki. 1962. aastal ilmus eeskirja uus, parandatud versioon. Omaette

<sup>28</sup> Clausewitz 1977, S. 265f. Tsiteeritud eestikeelse tõlke järgi: Clausewitz 2004, lk 107–108.

<sup>29</sup> 1. tegevusväli: sõjapidamine, lahingutegevus, taktika ja strateegia; 2. tegevusväli: *Innere Führung*; 3. tegevusväli: kasvatus ja väljaõpe. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>30</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1956. Heeresdienstvorschrift HDv 100/1. Grundsätze der Truppenführung des Heeres (T.F./G.).

<sup>31</sup> Üldlevinud definitsiooni kohaselt on see ühe vastaspoole juhi otsus katkestada lahingutegevus, kuna ta ei näe selle jätkamises enam eelist ja näeb võimalust oma üksusi vastasest eemaldada. Pärast lahingutegevuse raugemist võivad üksused kas lahinguväljalt lahkuda või jätkata vastase jälgimist. Kui vastane siis liiga tugevalt peale tungib, ei saa lahingutegevust katkestada ja lahing jätkub. – *Tõlkija kommentaar*

peatükk „Lahingutegevuse katkestamine“ oli siin koguni kirja pandud eraldi lahingufunktsioonina (*Gefechtshandlung*) enne lahinguliike (*Gefechtsarten*), sõjapidamisvorme (*Kampfarten*) ja -viise (*Kampfweisen*). Peatükile oli lisatud kandva mõtte või eessõnana tsitaat Alfred von Schlieffeni<sup>32</sup>:

*Kui juht tunneb end ümber piiratult, kui ta ei leia enam vahendeid mingil muul moel võidu saavutamiseks, siis peab tal olema vaimne vabadus mitte jääda sõltuma relvaauast /.../, vaid tegutsemisvabadus taastada õigel ajal liikumisvõime ja siis jätkata võitlust soodsamal positsioonil.*<sup>33</sup>

Nii lahingutegevuse katkestamise kontseptsioon kui ka Schlieffeni tsitaat näitavad selgelt, et siin peitub juhtimisviga. Otsekui enesestmõistetavalt sõnastab Preisi kindralstaabi ülem, et sõjaväeline juht võib lahingus oma kavatsusega ebaõnnestuda, näiteks teha olukorda hinnates või jõudusid rakendades vea, sattudes sedasi lootusetusse olukorda. Samamoodi enesestmõistetavalt annab Schlieffen siis sõjaväelisele juhile sellises olukorras taktikalist nõu *alter* 1-na. Ta toetub *Auftragstaktik*'i põhimõttele õigel ajal tagasi tõmbuda, et tehtud viga parandada – et oleks võimalik jätkata lahingut soodsamal positsioonil.

Nõnda selgub, et Bundeswehri algusaastatel õpiti veel mõlema maailmasõja kogemustest järgmist: lahingus võib sündmuste arenedes juhtuda vigu, mis on tarvis taktikaliste põhimõtete kohaselt joonde ajada. Kiiresti muutuvates lahinguoludes võib sageli juhtuda, et „lahingu jätkamine ei pruugi tuua edu või on ebaedu võimalik vältida üksnes lahingut katkestades“. Siis tuleb „iseseisva otsusega [*alter* 1] või käsu peale [*alter* 3]“ lahingutegevus katkestada. Ja mitmes kohas rõhutatakse seetõttu eriliselt taktikalist korraldust, et vaenlasest eemaldumise meetmed tuleb „leida õigel ajal“ ja ka „juba lahingujuhtimisplaanis ette näha“.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Kindralfeldmarssal Alfred von Schlieffen (1833–1913) oli 1891–1906 Saksa keisririigi kindralstaabi juht ja nn Schlieffeni plaani koostamise eestvedaja. Schlieffen mõjutas märkimisväärselt 20. sajandi sõjalist mõtlemist (nt operatsioonikäsitus, terviklahingu kontseptsioon). Schlieffeni sõjalise mõtlemise ja tähenduse kohta vt eesti keeles lähemalt nt **Paret, P.** (toim) 2009. Nüüdisaegse strateegia kujundajad: Machiavellist tuumaajastuni. 1. kd. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, lk 365–377. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>33</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1962. Heeresdienstvorschrift HDv 100/1. Truppenführung (TF). Kapitel H, S. 143. [HDv 100/1, 1962]

<sup>34</sup> *Ibid.*, Nr. 334, 335.

Sama eeskirja teistest kohtadest võib leida viiteid võimalikele veaallikatele üksuste juhtimises, nt üksuste koormus<sup>35</sup>, üllatusefektid<sup>36</sup>, reservid kui viimne vahend<sup>37</sup>, ebaõnnestumised<sup>38</sup>, paanika<sup>39</sup> või ka varustamisolukord<sup>40</sup>, mis üksnes harva hõõrdumisteta kulgevad, aga ka rahvusvahelise õiguse rikkumiste korral. See kõik viitab, et kõrvalekaldumised etteantud normidest on sõjaväes igapäevased. Vastase tegutsemine, nt üllatusefekt, pettetegevus või kavalus, võib teisalt viia ise juba kergesti vigadeni, kuna sellistes sõjaväeliselt tavatutes olukordades on vead kiirel ettevalmistuseta tegutsemisel iseäranis alati tekkima. Sellepärast on ülesandekeskse juhtimise jaoks 1962. aasta eeskirjas sõnastatud juhtimispõhimõtete tähtsaim printsiip ka väga oluline vigadega ümberkäimisel,

*et need [ülesanded] jätaksid alluvatele ruumi tegevusvabaduseks ja vastutuseks ... Peale selle tuleb [kõrgema juhtimistasandi] ülemal sekkuda vaid siis, kui ta märkab ülesande täitmisel puudusi, mis võivad ohustada tema kavatsuse täideviimist.<sup>41</sup>*

Siin saab ilmsiks, et vigade korral võib nõutav olla ka *alter* 3, kusjuures tagasihoidlikkuse rõhutamine oli tähendusrikas vihje valitsevale veakultuurile.

Vigadega ümberkäimist kajastab peatükk „Sõjaväeline juhtimine“<sup>42</sup>. Ühest küljest rõhutatakse *alter* 1 pidevat abijõudude otsimist, iseseisvat mõtlemist ja ka vastutusest rõõmu tundvat tegutsemist: „et tegemata jätmise ja viivitamine koormavad teda [sõdurit] raskemalt kui eksimus otsuse tegemisel“<sup>43</sup>. Sõnauhendit *iseseisev tegutsemine* võib selles peatükis korduvalt leida, see on otsekui juhi põhipädevus ja on vastuolus „käskude ootamisega“<sup>44</sup>. Teisalt on *alter* 3 jaoks vaja usaldust juhtide ja juhivate vahel, mis rajaneb ennekoike enesevalitsemisel, mõõdukal tegutsemisel, õiglusel ja kannatlikkusel<sup>45</sup>.

<sup>35</sup> HDv 100/1, 1962, Nr. 77, 168.

<sup>36</sup> *Ibid.*, Nr. 80.

<sup>37</sup> *Ibid.*, Nr. 91.

<sup>38</sup> *Ibid.*, Nr. 164f.

<sup>39</sup> *Ibid.*, Nr. 166.

<sup>40</sup> *Ibid.*, Nr. 172ff.

<sup>41</sup> *Ibid.*, Nr. 100.

<sup>42</sup> *Ibid.*, Soldatisches Führertum, S. 21ff.

<sup>43</sup> *Ibid.*, Nr. 36–38.

<sup>44</sup> *Ibid.*, Nr. 38.

<sup>45</sup> *Ibid.*, Nr. 43.

Ja kolmandaks rõhutatakse *alter* 2 silmas pidades kamraadlust: „Kes suudab rohkem saavutada, peab aitama vähem kogenuid ja nõrgemaid.“<sup>46</sup>

Nagu juba eespool mainitud, muutus pilt märgatavalt hilisemates eeskirjades (HDv 100/100 aastatest 1973 ja 1987). *Lahingutegevuse katkestamine* kui juhtimiskontseptsioon ja selle esiletõstmine on 1973. aasta eeskirjast kadunud<sup>47</sup>. Selle asemel räägitakse siin veel üksnes vaenlasest eemaldumisest (*Lösen vom Feind*) kui erilisest lahinguliigist – puhttaktikalise meetmest. Vaenlasest eemaldumiseks on viis põhjust. Kaks neist meenutavad 1962. aastal väljendatud: operatsiooni jätkamine ei too tõenäoliselt edu ja sel moel saab hoiduda ebaedust<sup>48</sup>. Uus juhtimiskontseptsioon ning mõlemad põhjused vaenlasest eemalduda näitavad selgelt, et siin ei ole enam küsimus veas, vaid kõne all on üksnes viimseni läbi mõeldud taktikaline tegevus. Vastuseid küsimustele, kuidas siis vigadega ümber käia, käsitletakse 6. peatükis „Sõjaväeline juht“ ja 7. peatükis „Innere Führung“.

Esiteks peab juht kui *alter* 1 ilmutama leidlikkust ja mitte kunagi jätma kasutamata ajutist abi<sup>49</sup> või soodsat hetke, tegutsedes otsustavalt<sup>50</sup>, mitte oodates üksnes käske. Ta peab olema mingi piirini iseseisev ja valmis vastutust võtma, see aga ei tohi viia „omavolilise tegutsemise või käskude eiramiseni“<sup>51</sup>. *Tegutsemisvabaduse* teemat mõistetakse üksnes taktikalise vabadusena vastase suhtes<sup>52</sup>. Seda, et juht ise vajab tegutsemiseks vabadust, eeskirjas enam ei käsitleta. Teisalt nõutakse juhilt kui *alter* 3-lt „head inimlikku suhet oma alluvatega“<sup>53</sup>. Siin ilmneb juba see, et iseseisvus ei ole enam nii tähtis kui kümne aasta eest. Omavolilise tegutsemise ja käsust kõrvalekaldumise eest koguni hoiatatakse (*alter* 1). Seega ei ole ka imestada, et 1973. aasta eeskirja versioonis ei ole *Auftragstaktik* või *Führen mit Auftrag* (ülesandega juhtimine) enam juhtimiskontseptsioonid. See tähendab mõtlemapanevat arengut Bundeswehri veakultuuris, mis on kestnud vähemalt eeskirjade põhjal umbes 30 aastat, kuni aastani 2000.

<sup>46</sup> HDv 100/1, 1962, Nr. 44.

<sup>47</sup> Vt **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres III 6**. 1973. Heeresdienstvorschrift HDv 100/100. Führung im Gefecht, Kapitel 36. [HDv 100/100, 1973]

<sup>48</sup> *Ibid.*, Nr. 3601.

<sup>49</sup> *Ibid.*, Nr. 603.

<sup>50</sup> *Ibid.*, Nr. 604.

<sup>51</sup> *Ibid.*, Nr. 605.

<sup>52</sup> *Ibid.*, Nr. 1007.

<sup>53</sup> *Ibid.*, Nr. 602.

*Kamraadlust*<sup>54</sup> ja *usaldust*<sup>55</sup> käsitletakse 1973. aasta eeskirjas peatükis „*Innere Führung*“. Sealjuures viidatakse nii kamraadlusele ülemate ja alluvate vahel kui ka sellele, et usaldus rajaneb teiste mõistmisel ning nende väärkuse ja õiguste austamisel (*alter* 3). Siin on märgata vigadega ümberkäimise avaramat mõistmist kui Bundeswehri algusaastatel. Kuna aga need seisukohad ei ole mõtteliselt seotud *sõjaväelise juhtimisega* 6. peatükis, võivad need veakultuuris kergesti kaduma minna.

Alles alates 2000. aasta eeskirjast HDv 100/100<sup>56</sup> hakkas veakultuuris ilm-nema midagi uut, mida võib täheldada ka järgmises, 2007. aasta eeskirjas. Alljärgnevad tsitaadid pärinevad 2000. aasta eeskirjast. Peatükis „Sõdurite juhtimine“ on esmalt selgelt reguleeritud: „Sõdurite juhtimine ühendab sõduriväärtused *Innere Führung*’i kontseptsioonist määratletud inimeste juhtimise ajakohaste põhimõtetega.“<sup>57</sup> Esimese põhimõttena tuuakse mängu *Auftragstaktik* – esimest korda *juhtimiskontseptsioonina*. See rajaneb vastastikusel usaldusel ja nõuab igalt sõdurilt muu hulgas valmidust „võtta vastutust, teha koostööd ja tegutseda ülesannet täites iseseisvalt ja loominguiliselt“. Seda täiendatakse ülematele antud vihjega „taluda [ülesande] täideviimisel vigu“. Oma piirid leiab see üksnes seal, „kus ülesande täitmine seab tarbetult ohtu sõdurite elu ja tervise“.<sup>58</sup> Ülema jagamatu vastutus rajaneb käsul ja kuulekusel, ent „kuulekus ei ole siiski absoluutne ja tingimatu, vaid on seotud eetiliste normidega /.../. Sõjaväelisi juhte kasvatatakse selleks, et nad seda vaba ruumi kasutaksid.“<sup>59</sup> Järgmises peatükis „Inimeste juhtimine“<sup>60</sup> käsitletakse usaldust, distsipliini ja enesevalitsust, aga ka kamraadlust seoses *alter* 1, *alter* 2 ja *alter* 3-ga. Selles eeskirja versioonis on lisatud uudsena selgitused moraali teemal. See [moraal] ei kujune iseenesest, vaid seda arendatakse „kõigi sõjaväeliste juhtide pingutuse, olukorrainfo ning eriti avalikkuse ja meedia“ kui *alter* 5 toetuse kaudu. Otsekui veakäitumise päästikuna käsitletakse viimaks „lahingutingimustena“ kehalisi ja hingelisi katsumusi, teadmatust, hirmu ja paanikat, samuti sõduri suutlikkuse piire<sup>61</sup>. Lisanduvad veel mõtted sõjaväelisest juhust ja temale esitatud nõuetest, seejuures on kõne all

<sup>54</sup> HDv 100/100, 1973, Nr. 704.

<sup>55</sup> *Ibid.*, Nr. 705.

<sup>56</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 2000. Heeresdienstvorschrift HDv 100/100. Truppenführung von Landstreitkräfte (TF). Berlin. [HDv 100/100, 2000]

<sup>57</sup> *Ibid.*, Nr. 301.

<sup>58</sup> *Ibid.*, Nr. 302.

<sup>59</sup> *Ibid.*, Nr. 304.

<sup>60</sup> *Ibid.*, Nr. 305–312.

<sup>61</sup> *Ibid.*, Nr. 313–317.

juhi kriitikavõime ja kodanikujulgus – siin *alter* 1 suhestumine *alter* 3-ga. Seda ka siis, kui teemaks on juhi „väljakujunenud sotsiaalne empaatia- ja kommunikatsioonivõime“ või juhi pädevus ja kommunikatsioonivõime *alter* 3-na.<sup>62</sup>

Ka 2000. aasta eeskirjas räägitakse endiselt eraldiseisvas peatükis „vaenlasest eemaldumisest“ kui taktikalisest kontseptsioonist<sup>63</sup>. Sealjuures nimetatakse veel vaid kolme põhjust vaenlasest eemalduda. Sõnastus, et vaenlasest eemaldumine „on *otstarbekas* või *hädavajalik*, kui /.../ operatsiooni jätkamine ei paista edu toovat või *kui ilmneb ebaedu*“, meenutab varasemaid sõnastusi. Kaldkirjas esitatud keelelised nüansid aga annavad mõista, et enam ei hoita vaates perfektset, veatut juhtimispraktikat.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ütlused juhi kui *alter* 3 kohta, aga ka *alter* 1 ja *alter* 2 ning *alter* 5 kohta on kantud uuest vaimust, mis vastab igati nõudmisele uue veakultuuri järele.

## 6. Vigadega ümberkäimine *Innere Führung*'i tegevusväljal

Esimene *Innere Führung*'it käsitletud eeskiri oli 1957. aastal ilmunud *Innere Führung*'i käsiraamat<sup>64</sup>, kuigi seda ametlikult niimoodi ei nimetatud. Käsi- raamat pidi olema „abiks mõistete selgitamisel“, mitte niivõrd pakkuma tegevusjuhiseid. Käsiraamatus olid siiski juba avaldatud kasvatustöö teesid koos kommentaaridega, mida samal aastal jagati üksustele eeskirjas ZDv 11/1<sup>65</sup> (vt peatükki „Väljaõpe ja kasvatus“).

Isegi kui sõna *viga* peaaegu ei kasutata, viitavad sellised märksõnad nagu distsipliin ja enesedistsipliin, kasvatus, juhtimine ja inimeste juhtimine, südametunnistus, sõjaväeteenistus, järelevalve, sallivus, ustavus, vastutus ja kaasvastutus, usaldus, eeskuju ja vastupanu, aga ka suhe tõega sellele, kuidas peaksid *alter* 1 ja *alter* 3 edaspidi uues Bundeswehris ümber käima vaidlusküsimuste, kriitiliste olukordade, vigade või konfliktidega. Sõjaväe valdkonnas uudsenäe tõstetakse siin esile *alter* 1 enesedistsipliin. See

<sup>62</sup> HDv 100/100, 2000, Nr. 322.

<sup>63</sup> *Ibid.*, Nr. 3101–3114. Vt ka „Anlage 13“.

<sup>64</sup> Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Bundeswehr I 6. 1957. Handbuch Innere Führung. Hilfen zur Klärung der Begriffe. Bonn.

<sup>65</sup> Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Streitkräfte (Fü S) 1957. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 11/1. Leitsätze für die Erziehung des Soldaten. Bonn. <https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=zbk-001:1961:27:::61#61> (10.10.2019). [ZDv 11/1, 1957]

hõlmab enesevastutust, enesedistsipliini ja enesekasvatust ning sobib hästi *Innere Führung*'i ideaaliga nn Blanki ameti<sup>66</sup> esimestest päevadest. *Alter* 3 jaoks on õpetlik teeside selgitustes<sup>67</sup> antud viide kasvatuses [sic!] neljale astmele koos vana lihtsa kasvatusjuhisega „õpetada, manitseda, noomida, hoiatada, ette kanda“<sup>68</sup>. Siin on sõnaselgelt juttu sellest, kuidas käia ümber vigadega, mis sünnivad laiskusest pahatahtlikkuseni, ning kuidas „õiglaselt jagada kiitust ja laimust“. Tollastest sotsioloogilistest uurimistulemustest võeti uue Bundeswehri jaoks üle *Innere Gefüge*<sup>69</sup> põhimõte: „Õige tooni taga peitub rohkem kui vormitaitmine: nimelt vaim, kollektiivi elustiil, kõlbeline atmosfäär. Selle taga on kollektiivi liikmed ja nende omavahelised suhted.“ Siin on juba selgelt juttu veakultuuri määravatest tingimustest. Nii võib praegu toonase kombel öelda: „Me peaksime suhtuma sellesse uude arusaama südamega.“<sup>70</sup>

Praegu kehtivas eeskirjas ZDv 10/1 „*Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur*“ (2008)<sup>71</sup>, mis kannab nimetust A 2600/1, leiab nii mõnegi termini, millest saab teha järeldusi veakultuuri kohta. 3. peatükis mainitakse *Innere Führung*'i alusena ülesandega juhtimist (*Führen mit Auftrag*) (*alter* 3). 6. peatükis selgitatakse seda mõistet veel lähemalt. 4. peatükis „Eesmärgid“ puudutatakse *alter* 1 ja eriti *alter* 3 jaoks südame-tunnistusest juhitud kuulekust ja vastutuse ülevõtmist. Eesmärgina on esile toodud: „Ülemad äratavad, hoiavad ja süvendavad vastutusteadlikkust ja sisemist valmisolekut kaastööks.“<sup>72</sup> Ja 5. peatükis „Käitumisnormid ja

<sup>66</sup> 26. oktoobril 1951 uue ametkonna juhiks valitud Theodor Blanki ametinimetuseks sai liidukantsleri volinik liitlasvägede suurendamisel. Blank allus otseselt kantslerile, tema ametkond (*Dienststelle Blank*, ka *Amt Blank*) kuulus kantsleriameti koosseisu. Alates 7. juunist 1955 kujundati Blanki amet ümber föderaalseks kaitseministeeriumiks (BMVg.). Selles ametkonnas tehti kõik olulisemad ettevalmistused Bundeswehri asutamiseks, sealhulgas töötati välja ka *Innere Führung*'it ja esimest riigikaitseadust. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>67</sup> ZDv 11/1, 1957, S. 97ff.

<sup>68</sup> *Ibid.*, S. 116f.

<sup>69</sup> *Innere Führung*'i vaimne isa Wolf Graf von Baudissin mõistis 1950. aastate algul *Innere Gefüge* (sisestruktuuri) all „kõigi nende tingimuste ja tegurite terviklust, mis vormivad sõdurite suhteid omavahel ja ühiskonnaga“. Alates 1953. aastast asendati see järk-järgult terminiga *Innere Führung*. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>70</sup> ZDv 11/1, 1957, S. 117.

<sup>71</sup> Bundesministerium der Verteidigung 2008. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 10/1. *Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur*. Bonn. [ZDv 10/1, 2008] Vt ka võrguversiooni: <https://www.bmvg.de/resource/blob/14258/a0e22992bc053f873e402c8aaf2efa88/b-01-02-02-download-data.pdf> (07.10.2019).

<sup>72</sup> *Ibid.*, Nr. 403.



juhtimiskultuur“ juhitakse tähelepanu sellele, et sõdurid kui *alter 1* ja *alter 2* „[peavad] alati olema võimelised vastutustundlikult elama ja tegutsema ning teiste eest vastutust võtma.“<sup>73</sup>

Mõlemas nimetatud kohas (nr 403 ja 508) on sõnastatud *Innere Führung*'i vaatekohast täpselt veakultuuri mõlemad tahud ja need täiendavad sedasi üksteist. Lähemalt on seda käsitletud 6. peatükis („*Innere Führung*’i valdkonnad“). Kokku 3 + 6 valdkonnast tõstetakse eriti esile esimesed kolm ehk peamised. Need on inimeste juhtimine, poliitiline haridus ja sõdurite õiguskord. Miks näiteks „teenistuskäigu kujundamine ja väljaõpe“ sellest esikolmikust välja on jäänud, jääb paraku arusaamatuks, sest just selles valdkonnas peab *Innere Führung* end päevast päeva õigustama. Seal on „konkreetne elu“ ja seal tekib ka tõenäoliselt suurem osa vigadest.

Inimeste juhtimise valdkonnas on olulisel kohal usaldus, kamraadlus, vastutustunne, inimesetundmine ja empaatiavõime, mis on *alter 3* jaoks kokku võetud lauses „Kes tahab inimesi juhtida, see peab neist hoolima“<sup>74</sup>. Üks keskne mõte ka ülesandega juhtimise kohta:

*Juhtimine peab võimaldama tegevusvabadust, kaastegevust ja kaasvastutust. Ülemad peavad seetõttu eelistama ülesandega juhtimist. Sealjuures peavad nad vajaduse korral aktsepteerima enda lahenduste kõrval ka teisi lahenduskaike. Kui vähegi võimalik, peavad ülemad kaasama otsustamisse asjaga kursis sõdureid.*<sup>75</sup>

Teine aspekt on ülemate kriitiline enesehinnang *alter 1*-na: „Nad ei eksi millegi vastu, kui küsivad oma sõduritelt nõu ja vajaduse korral ka vigu tunnustavad. Aus endasse suhtumine kasvatab autoriteeti ülemana.“<sup>76</sup> Kolmanda aspektina leiab eraldi käsitlust teenistusjärelvalve *alter 3* kaudu:

*Nad kasutavad järelvalvet võimalusena ära tunda ja väärtustada alluvate saavutusi. Kiitus, aga ka laitus edendab alluvate motivatsiooni ja lahinguvahmidust. Abistava, tasemele vastava teenistusjärelvalvega, mida tehakse selgitades, juhendades ja toetades, kujundavad ülemad teenistuskäiku. Nad väldivad nii veakäitumist, juhivad inimesi uut moodi ja õpivad sedasi oma sõdureid kõige paremini tundma.*<sup>77</sup>

<sup>73</sup> ZDv 10/1, 2008, Nr. 508.

<sup>74</sup> *Ibid.*, Nr. 607.

<sup>75</sup> *Ibid.*, Nr. 612.

<sup>76</sup> *Ibid.*, Nr. 622.

<sup>77</sup> *Ibid.*, Nr. 624.

Poliitilise hariduse valdkonnas on eriti kohane aru saada, kuidas toimida vigadega *alter* 5 vaatenurgast ning muuta see *alter* 1-le talutavaks ja mõistetavaks. Mõeldagu näiteks avalikkust mõjutanud skandaalidele Bundeswehri algusajast peale. Nende lahendamine on küll ministeeriumi ning iseäranis pressi- ja suhtekorraldusameti ülesanne. Eksinu, olgu ta süüdi või mitte, nagu Illeri õnnetuses<sup>78</sup>, Kunduzi õhurünnakus<sup>79</sup> või Gorch Focki

<sup>78</sup> Nn Illeri õnnetuses 3. juunil 1957 hukkus Illeri jõe ületamisel 15 ajateenijat Bundeswehri 19. õhuhessantpataljonist. Ajateenijad naasid jalaväeõppuselt, neid juhtinud nooremveebel oli juhtimise üle võtnud rühmaülemalt, kes jälgis toimuvat haige jala tõttu sillalt. Sõdurid pidid ületama koos varustusega sel kohal 50 meetrit laia ja 1,3 meetrit sügava Illeri jõe. Rühma juhtinud nooremveebel astus esimesena vaid kaheksakraadisesse vette, 28 sõdurit järgnesid talle. Kiire vooluga jõgi haaras sõdurid kaasa. Mõnel õnnestus klammerduda sillalade külge. Vool viis kaasa 19 sõdurit, neist neljal õnnestus kaldale pääseda. Ülejäänud 15 sõdurit uppusid ja vool kandis nad jõge mööda edasi. Nende otsinguid raskendas alanud vihmasadu. Viimane uppunud sõdur leiti alles 16 päeva hiljem. Pärast selgus, et Illeri jõe ületamine oli spontaanne ettevõtmine, seda polnud väljaõppekavas ning seda tehti ilma ettevaatusabinõudeta. Kompaniiülem kinnitas hilisema uurimise käigus, et „jõe ületamine olevat olnud sõjalises mõttes rumalus“ ja „rangelt keelatud, nii suuliselt kui kirjalikult“. Õnnetus tõi kaasa Bundeswehri diskussiooni sõjaväelise hariduse ning *Innere Führung*'i vormi ja sisu üle. Noorele Bundeswehri oli väga oluline, et erapooletu uurimine ei tooks õnnetuse põhjusena esile sõjaväelise ja poliitilise süsteemi vigu, vaid „ühe või mitme inimese süü, mis viis katastroofini“. Poliitiline opositsioon püüdis seevastu näidata, et õnnetuse põhjustas „kiirustamine ja üleliigne tormakus“ Bundeswehri ülesehitamisel. Uurimine näitas, et sõdurid olid Illeri jõge varemgi ületanud, kuid pataljoniiülem oli keelanud sellest kuulates niisuguse tegevuse kohe ära ning andnud käsu, et jõge võib ületada edaspidi üksnes tema selgel loal. Kompaniiülem informeeris sellest oma alluvaid rühmaülemaid. Õnnetusse sattunud rühma ülem tunnistas, et „otsustaval silmapilgul ta sellele ei mõelnud“. Rühma jõe juhtinud nooremveebel oli selle käsu andmise päeval olnud lähetusel. Kohus mõistis rühma- ja kompaniiülema õigeks. Sõdureid juhtinud nooremveebile mõisteti hooletusest põhjustatud surma ja kehavigastuste tekitamise eest kaheksa kuud vangistust. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>79</sup> 4. septembril 2004 sooritasid kaks USA lennukit Afganistanis Kunduzi lähistel õhurünnaku, mille käigus hukkus üle saja inimese, neist vähemalt 30 või 40 tsiviilisikut. Rünnaku tellis Kunduzis paiknenud Bundeswehri üksuse ülem. See oli ohvrirohkeim Saksa armee algatatud rünnak pärast Teist maailmasõda. Rünnakut põhjendati Talibani võitlejate vastase tegevusega. Talibani võitlejad olid hõivanud kaks tsiviilvalduses kütuseveokit ja üritasid nendega põgeneda, kuid jäid jõeorgu kinni ning andsid seejärel korralduse kutsuda autode väljatõukamiseks appi kohalikud elanikud. Läheduses paikneva Bundeswehri üksuse ülem sai muu hulgas vastuolulise info, et on aset leidnud kontakt vastasega ning autode läheduses viibib mitu Talibani komandöri. Temalt tuli ka korraldus teha õhurünnak ning hävitada kütuseautod ja nende läheduses viibivad mässulised, hiljem antud tunnistuse kohaselt selleks, „et esiteks ennetada ohtu minu sõduritele ja teiseks tabada ülima tõenäosusega üksnes Afganistani riikliku ülesehitamise vaenlasi“. Kui eri instantsid olid seda pikalt, põhjalikult ja kohati vastuoluliselt uurinud, otsustas Saksamaa föderaalne prokuratuur 2010. aastal uurimise lõpetada, „sest [edasiseks uurimiseks] pole täidetud nii rahvusvahelise õiguse normid /.../ ega ka karistusseadustiku tingimused“. Samal aastal teatas ka kaitseministeerium, et lõpetab distsiplinaaruurimise. Neid otsuseid kritiseerisid nii mõnedki rahvusvahelised organisatsioonid ja ka ohvrite kaitsjad, nimetades

õnnetuses<sup>80</sup>, on samuti alati avalikult häbipostis. Lõigus nr 627 on nimetatud poliitilise hariduse tähtsuse kuus põhjust: 1) süvendab ajaloolisi teadmisi, 2) selgitab poliitilisi seoseid, 3) arendab poliitilist otsustusvõimet, 4) parandab kultuuridevahelist kompetentsust, 5) edendab teadlikkust väärtustest ja 6) innustab osalema poliitilises tahtekujundamises<sup>81</sup>. On ülioluline, et poliitiline haridus ei jääks unarusse ka sõjategevuses. Mida see tähendab nii eksi-vale tegutsejale kui ka hindavale vaatlejale (*alter* 5), jääb paraku käsitlemata. Seda enam hakkab silma, et esimesel kohal neist kuuest nimetatud põhjustest on ajalooliste teadmiste süvendamine ja seda käsitletakse põhjalikumalt kahes eraldi lõigus (nr 629 ja 630). Siin on eeskirja uue versiooni koostajad jätnud veakultuuri tähenduses võimaluse kasutamata.

Sõdurite õiguskorra valdkonnas rõhutatakse ühest küljest ülema kui *alter* 3 mõju alluvate õiglustundele distsiplinaarvõimu hoolikal kasutamisel<sup>82</sup>. Teisalt tehakse talle ülesandeks hoida madalal „pingevälja võimalikult suure isikliku tegevusvabaduse ja sõdurite seadusandlusest tulenevate piirangute vahel“, nõnda et ülem kasutab otsustamisel *Innere Führung*'i põhimõtteid<sup>83</sup>. Siin oleks vaja ka seost õigusriigi kui *alter* 5-ga.

Teenistuskäigu kujundamise ja väljaõppe kui veel ühe *Innere Führung*'i valdkonna puhul viidatakse ka sellele, et arvestada tuleb muutuvate

---

uurimise lõpetamist „ilmselgelt poliitiliselt motiveerituks ja mitte õiguslikust analüüsist lähtuvaks“. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>80</sup> 2008. aastal juhtus Saksa mereväele kuulunud purjelaeval Gorch Fock õnnetus. Ööl vastu 4. septembrit kukkus Põhjameres Norderney saare lähistel üle parda ja uppus Bundeswehri meditsiiniteenistuse 18-aastane ohvitserikandidaat Jenny Böken. Neiu oli sel ööl laeva ahtris vahis. Ta ei kandnud päästevesti, signaallampi ega GPS-seadet, nagu see on tavaks suurtel purjelaevadel. Tema vette kukkumise asjaolude tunnustajaid polnud, üks sõduritest oli näinud vette kukkuvat „varju“. Valveohvitser andis häire „mees üle parda“. Laev peatati ja vette visati päästevahendid, seejärel keeras laev otsa ümber ja suundus otsingutele. Raadio teel teavitati föderaalpolitseid ja laevahädaliste ühingut. Purjeka kaks mootorpaati ning seejärel ka politseikopterid ja päästelennukid alustasid otsinguid. Jenny Bökeni surnukeha leiti üksteist päeva hiljem Helgolandil piirkonnast. Neiu surma täpsed asjaolud on tänaseni teadmata. Hiljem on spekulieritud, et neiu ei oleks pidanud tervisliku olukorra tõttu üldse teenistuses olema. Hukku vanemad uskusid, et nende tütar ei kukkunud üle parda elusalt, sest lahkamisel ei leitud tema kopsudest vett, ning kahtlustasid mörva. Prokuratuur ei alustanud siiski uurimist surma põhjustamise kohta ettevaatamatuse tõttu. Hukku vanemad püüdsid edutult saavutada, et eri kohtuinstantsid asuksid juhtumit uurima. 2018. aastal õnnestus neiu vanematel uue tunnustaja tõttu siiski algatada kohtuliku uurimine, kuid see peatati 26.11.2019 tõendusmaterjalide puudumisel. Jenny Bökeni vanemad jätkavad võitlust tütre surma asjaolude väljaselgitamise nimel. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>81</sup> Terminiga *politische Willensbildung* on silmas peetud protsessi poliitilise ideest kuni poliitiliste otsuste langetamiseni ja poliitiliste eesmärkide rakendamiseni. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>82</sup> **ZDv 10/1**, 2008, Nr. 635.

<sup>83</sup> *Ibid.*, Nr. 638.

ühiskondlike olude kui *alter* 5-ga ning väljaõppele paneb muu hulgas piirid inimväärikuse austamine<sup>84</sup>.

Lisas 1 („Teesid ülematele“)<sup>85</sup> on esitatud eespool nimetatud valdkondade kohta veel kord ülema minavormis põhjalikumad selgitused. Paraku ei tule neist selgelt esile *alter* 3 individuaal-psühholoogiline tähendus ega ka *alter* 2 grupidünaamiline toime üldise ennetusena vigadega ümberkäimisel ning arusaam veakultuuri tähendusest.

Veakultuuri avaramaks mõistmiseks tuleb peale eeskirjade vaadelda ka sõjaväe distsiplinaarkorra<sup>86</sup>, kasvatusmeetmete määruse<sup>87</sup> ja kaebuste esitamise korra<sup>88</sup> sätteid ning korraldusi sõdurite osaluseks või nende olukorra parandamiseks. Sealjuures võib ilmnedagi, et alates 1956. aastast on kiituse ja laitude omavahelist suhet märgatavalt avardatud, eriti meetmetega kiituse valdkonnas.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et *Innere Führung*'i eeskirja 2008. aasta versioonis on märgata vigadega ümberkäimisel uusi rõhuasetusi ja lähtekohti. See puudutab eriti inimeste juhtimise valdkonda, kus võib täheldada veakultuuri positiivset arengut. Selles eeskirjas on normidest kõrvalekalduva käitumise või vigadega ümberkäimise puhul siiski peamiselt tähelepanu all õigusküsimused. Tähele tuleks panna sedagi, et see kõik ei peaks kehtima üksnes madalamate juhtimistasandite kohta – tasemele vastav teenistusjärelvalve võiks olla siin juhtmõte.

## 7. Vigadega ümberkäimine kasvatuses ja väljaõppe tegevusväljal

Kasvatus ja väljaõpe määrab suure osa sõjaväelisest argipäevast, olgu siis alg- või kutseväljaõppes, jätku- ja täiendusõppe kursustel, õppustel ja isegi sõjaliste ülesannete täitmisel. Kõikides nendes valdkondades tehakse pedagoogilist tööd, teisisõnu tegutsetakse ja avaldatakse üksteisele mõju pedagoogilisest aspektist.

<sup>84</sup> ZDv 10/1, 2008, Nr. 645.

<sup>85</sup> *Ibid.*, Anlagen. 7.1. Leitsätze für Vorgesetzte.

<sup>86</sup> Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Bundesamt für Justiz. Wehrdisziplinarordnung. [https://www.gesetze-im-internet.de/wdo\\_2002/index.html](https://www.gesetze-im-internet.de/wdo_2002/index.html) (07.10.2019).

<sup>87</sup> Erlaß „Erzieherische Maßnahmen“ (EMM) mit Beispielsammlung und Übersicht 2009. DSK F1407300163. März.

<sup>88</sup> Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Bundesamt für Justiz. Wehrbeschwerdeordnung. <https://www.gesetze-im-internet.de/wbo/BJNR010660956.html> (07.10.2019).

On pedagoogiline aabitsatõde, et seda, mida teatakse või osatakse, ei pea enam õppima. Kogu väljaõpe lähtub seega vigadega seotud teadmatusest või oskamatusest. Pedagoogika ülesanne ongi aidata jõuda metoodilise õppe või pideva katsetamise käigus edukogemuseni, et ennetada tüüpvigu. Sellel tegevusväljal tehtavad vead on seetõttu ennekõike teistsuguse, pedagoogilise tähendusega, isegi kui need ilmnevad igapäevateenistuses või koguni sõjaolukorras seoses ühega kahest varem käsitletud tegevusväljast. See läbi-põimitus ilmneb ka kasvatuses ning *Innere Führung*'i keelelis-terminoloogilises ja sisulises seotuses või koguni võrdsustamises eri kirjutistes ja eeskirjades. Kasvatuse põhimõtetele<sup>89</sup> tuginedes tuleb tegeleda küsimusega, kuidas saavutada seoses vigadega pedagoogiline mõju **kasvatuse** valdkonnas.

Kasvatusliku käitumise kohta võivad eeskirjad pakkuda vaid kindlaid suuniseid. Ülem peab *alter* 3-na juhinduma kindlatest põhimõtetest ning kus eales võimalik, siduma ennast väärtuste, elamuste ja kogemustega, mida üksikvõitleja endaga kaasa toob.<sup>90</sup>

Kokkuvõttes on selle dokumendi eesmärk tasakaalustada pinget iseseisvuse ja meelevalla, aga ka kõiketeadmise ja kuulekuse vahel<sup>91</sup>. Sealjuures peab *alter* 2 või *alter* 3 aitama vähem kogenut ja nõrgemat<sup>92</sup>. Kasvatuslikud mõjud lähtuvad nii ülemast, kes on *alter* 3, kui ka kaasvõitlejatest kui *alter* 2-st<sup>93</sup>. Raskusi ja puudusi saab lahendada ka kaasvõitlejate kui *alter* 2 mõistva abiga<sup>94</sup>.

Ülem *alter* 3-na peab esitama kohaseid nõudmisi. Ta aitab pikaldasi, kurjale tahtele tuleb aga karmilt vastu astuda, „seejuures abi välistamata“.<sup>95</sup> Refleksiooniks *alter* 1-na saab ülem suunise, et kasvatusliku autoriteedi ja mõju saavutab üksnes see, kes „ise on kasvatatud ja püüab enda kallal tööd teha“ ning teab „omaenese piire“<sup>96</sup>. Ja *alter* 3 puhul on öeldud: „Üksnes see, kes oma sõdureid tunneb, neile avatult vastu astub ja neile oma usalduse kingib, võidab ka nende usalduse. Usaldus püsib selle vastu, kes valitseb ja jääb mõõdukaks, kes on õiglane ja kannatlik ning kannab õigel moel hoolt

---

<sup>89</sup> ZDv 11/1, 1957. <https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=zbk-001:1961:27::61#61> (10.10.2019). [ZDv 11/1, 1957]

<sup>90</sup> *Ibid.*, LS 23.

<sup>91</sup> *Ibid.*, LS 12.

<sup>92</sup> *Ibid.*, LS 11.

<sup>93</sup> *Ibid.*, LS 14.

<sup>94</sup> *Ibid.*, LS 25.

<sup>95</sup> *Ibid.*, LS 25.

<sup>96</sup> *Ibid.*, LS 15.

oma üksuse eest.<sup>97</sup> „Õigluse poole püüdlemine on igasuguse kasvatusliku mõju, armastuse ja jõu eeldus, mis talub ka ebatäiuslikku.“<sup>98</sup> „Kes [aga] /.../ eirab distsiplineerimatust, hävitab igasuguse kasvatusvõimaluse.“<sup>99</sup>

Kasvatamine *alter* 3, aga kindlasti ka *alter* 2 kaudu tähendab suunamist ja toetamist. Ülekaalus peab olema tahe aidata ja julgustada<sup>100</sup>. „Kasvatus peab mõjule pääsema ennekõike kasvataja [*alter* 3] eeskuju kaudu ning alles siis sõnades ja õpetuses, kasvatusesmärk peab väljenduma ülesannete püstitamise viisis. Seda peab taotlema kannatlikult ja kindlalt. Sealjuures peab arvestama sõdurite hea tahte ja saavutusrõõmuga.“<sup>101</sup> „[*Alter* 3] [Õ]iglaselt jagatav kiitus ja laitus tugevdab iseteadlikkust. Laitusest ja karistusest enam mõjuvad tunnustus ja kiitus. Laitus ei tohi araks teha.“<sup>102</sup>

„Sõdur [kui *alter* 1] peab õppima pidama distsipliini enesestmõistetavaks. /.../ Selle täiuslik vorm on enesedistsipliin.“<sup>103</sup> Seda, kuivõrd need 1957. aastast pärit põhimõtted on nüüdseks unustusse vajunud, võib näha 2008. aasta eeskirjas esitatud *Innere Führung*'i valdkondade kommentaaridest. See ei tähenda mõistagi seda, et üksuste igapäevategevuses ei toimu midagi 1957. aasta mõtete järgi. Praegustes eeskirjades ja nõnda ka nüüdses juhtide väljaõppes mängivad need siiski pigem kõrvalrolli.

Isegi kui **väljaõpe** on Bundeswehris igasuguse pedagoogilise tegevuse ülemmõiste, tähendab see pigem praktilist õpetamist ja sõjategevuseks treenimist. Selle tulemusel on alates Bundeswehri algusaastatest ikka ja jälle koostatud ka väeliigispetsiifilisi väljaõppe-eeskirju, nt maaväe jaoks HDv 102/1 „Väljaõppe alused ja põhimõtted maaväes“<sup>104</sup> aastast 1957, HDv 101/2 „Õppused“<sup>105</sup> aastast 1965 ja selle järeltulija HDv 101/200 aastast 2002, HDv 101/400 „Vahekohtunikuteenistus maaväes“<sup>106</sup> (õppuste tarvis) aastast 1986

<sup>97</sup> ZDv 11/1, 1957, LS 17.

<sup>98</sup> *Ibid.*, LS 31.

<sup>99</sup> *Ibid.*, LS 19.

<sup>100</sup> *Ibid.*, LS 24.

<sup>101</sup> *Ibid.*, LS 22.

<sup>102</sup> *Ibid.*, LS 30.

<sup>103</sup> *Ibid.*, LS 26.

<sup>104</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1957. Heeresdienstvorschrift HDv 102/1. Grundlagen und Grundsätze der militärischen Ausbildung im Heer.

<sup>105</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1965. Heeresdienstvorschrift HDv 101/2. Übungen. [HDv 101/2, 1965]

<sup>106</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1986. Heeresdienstvorschrift HDv 101/400. Schiedsrichterdienst im Heer.

või ka HDv 102/100 „Üksuste väljaõpe maaväes“<sup>107</sup> aastast 1978. Nendes eeskirjades on paraku kesksel kohal üksnes organisatsiooniküsimused, mis tekivad väljaõppe läbiviijal või väljaõpet juhtival isikul väljaõppes ja kasvatuses. Nende küsimuste läbitöötamise ja kinnistamise eesmärk on, et väljaõppe läbiviija mõistab ise *alter* 1-na, mida tal tuleks järgmisel korral parandada. Õpitundide arutelul toimub lõppude lõpuks üksnes õige ja vale kindlakstegemine, kiituse ja laitude jagamine pelgalt ühepoolse kommunikatsioonina, mis sünnib õppuste läbiviijate ja nende ülemate kui *alter* 3 eestvõttel. Sama kehtib ka lahinguharjutuste nõupidamiste ja hindamiste kohta, seal on teemaks koguni avalik „laituste jagamine“<sup>108</sup>. Ei saa küll välistada, et juht kui *alter* 3 kõnetab õppijat või õppusel osalevat gruppi kui *alter* 1. Kas ja kuidas edendada sellega õpitulemusi, jääb lähemalt selgitamata. Aeg-ajalt leiab nendest eeskirjadest ka viiteid eeskirjadele ZDv 11/1 (1957) ja ZDv 3/1 (1955). Küsitav on, mil määral on need viited ajendanud kedagi järelemõtlemisele pedagoogilises tähenduses.

Esimene eeskiri ZDv 3/1 „Väljaõppe metoodika“<sup>109</sup> sündis aastal 1955 selle koostaja, hilisema kindralmajori Gerd Kobe ja *Innere Führung*'i asutajate tiheda koostööna<sup>110</sup>. Seetõttu sarnaneb see lugemisel paljudes kohtades eeskirjaga ZDv 11/1. Eriti hakkab see silma väljaõppe läbiviija kirjelduses, nt temale kui *alter* 3-le esitatud nõudmised: „Kannatamatus on enamasti märk puudulikkusest õpetamisvõimest.“<sup>111</sup> Või teine näide, kus õppimise käiku on kirjeldatud neljas etapis: küsimuse tekkimine, oletus lahenduse kohta, proovimine kuni lahenduse leidmiseni ning lahenduse järeleproovimine ja kasutamine. Siin kõnetatakse *alter* 1<sup>112</sup>. Ja *Innere Führung*'i käsiraamatu teema „Iseseisev grupitöö“ on leitav ka eeskirjast ZDv 3/1, mille puhul tulevad koos mängu *alter* 1 ja *alter* 2. Üksnes teema „Juhendamine ja järelevalve“<sup>113</sup> puhul jääb eeskiri ZDv 3/1 oma küsimustega valdavalt seotuks organisatsiooniliste teemadega. Üks lause aga tõuseb sealt esile ja meenutab *Auftragstaktik*'i kohta väljendatut: „Ta [järelevalve tegija kui *alter* 3] peab

<sup>107</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1978. Heeresdienstvorschrift HDv 102/100. Truppenausbildung im Heer.

<sup>108</sup> **HDv 101/2**, 1965, Nr. 101.

<sup>109</sup> **Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Streitkräfte (Fü S)** 1955. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 3/1. Methodik der Ausbildung. Bonn.

<sup>110</sup> Vt **Kobe, G.** 1974. Der Wind kam vom Westen. Würzburg: Holzner. [**Kobe** 1974]

<sup>111</sup> **ZDv 11/1**, 1957, S. 14f. Vrd **Kobe** 1974, S. 105f.

<sup>112</sup> **ZDv 11/1**, 1957, S. 19–20. Vrd **Kobe** 1974, S. 173ff.

<sup>113</sup> **ZDv 11/1**, 1957, S. 13. Vrd **Kobe** 1974, S. 133ff.

üksikule väljaõppe tegijale jätma piisavalt mänguruumi ja vastutust tegutseda omaenese äranägemise kohaselt.“

Aastal 1997, omajagu hiljem kui 1970. aastate pedagoogiline pööre Bundeswehris ja umbes samal ajal, kui hakati koostama 2000. aasta eeskirja HDv 100/100, said üksused märksa mahukama eeskirja ZDv 3/1 „Väljaõppe põhimõtted“<sup>114</sup>. Mahukates peatükkides, nagu 4. („Väljaõppe läbiviija“) ja 5. („Väljaõppegrupp“) ning osaliselt ka 7. („Väljaõppe vormid ja -meetodid“), 9. („Edu kontrollimine“) ja 10. peatükk („Teenistusjärelvalve“), ilmnevad selgelt uued pedagoogilised lähtepunktid, mis võiksid taas tiivustada arusaama veakultuuri vajalikkusest.

Nii näiteks on lõigus nr 402 öeldud: „Väljaõppe läbiviija ei kaota mainet, kui ta siiralt tunnistab vigu või lünki teadmistes. Ta pingutab aga [kui *alter* 1], et need esimesel võimalusel kõrvaldada ja teadmisi täiendada.“<sup>115</sup> Seejärel on juttu tema õiglasest olemisest ja objektiivsusest. Selleks peab ta *alter* 3-na „ära tundma kõik olukorda mõjutavad otsustavad tegurid ning hindama neid, arvestades alati üksikisiku ja grupi olukorda“. Üksikasjades viidatakse kõige enam levinud hinnanguvigadele. Kriitika teema on ühtaegu kogutud kolmelt poolt ehk *alter* 1 rollis, aga ka *alter* 2 ja *alter* 3 kaudu:

*Väljaõppe läbiviija peab nii nagu iga ülemus suutma taluda konstruktiivset kriitikat. Selline kriitika aitab tal kõrvaldada puudusi ja parandada oma käitumist väljaõppe läbiviijana. Omaenese õppegrupist lähtuv kriitika võib mõnikord olla ka vihje kuhjunud pingetele ja väljendada üleüldist rahulolematust.*<sup>116</sup>

Põhjalikult käsitletakse ka väärtustamist kiituse ja laitude kaudu<sup>117</sup>. Väljaõpet saavat gruppi vaadeldakse selgelt sotsiaalsest vaatepunktist: „Sotsiaalse õppimisena käsitatakse ka õppimise toetamist koostöö kaudu [koos *alter* 2-ga].“<sup>118</sup> Selliseid mõtteid arendatakse edasi ka 7. peatükis, kus on juttu dialoogipõhisest väljaõppemeetodist. Õpitundide teemat<sup>119</sup> laiendatakse, andes hindamisvõimalusega tagasisidet, millesse on kaasatud ka väljaõppegrupp *alter* 2-na: „Tagasisidet võivad anda ülemad [*alter* 3], samal tasandil olijad ja alluvad [*alter* 2].“<sup>120</sup> Ka teenistusjärelvalve tegijad [*alter* 3] peavad

<sup>114</sup> **Bundesministerium der Verteidigung** 1997. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 3/1. Grundsätze der Ausbildungslehre. Bonn. [ZDv 3/1, 1997]

<sup>115</sup> *Ibid.*, Nr. 402.

<sup>116</sup> *Ibid.*, Nr. 404.

<sup>117</sup> *Ibid.*, Nr. 405.

<sup>118</sup> *Ibid.*, Nr. 504.

<sup>119</sup> *Ibid.*, Nr. 903, 904.

<sup>120</sup> *Ibid.*, Nr. 904.



suhtuma väljaõppe läbivijatesse „empaatia, tolerantsuse, kannatlikkuse ja taktitundega“. Järelevalve tegija katkestab väljaõppe vaid siis, kui ohtu satub julgeolek, kui on ilmnenud objektiivsed vead või kui väljaõpe ei täida oma eesmärki<sup>121</sup>. Viimaks arutab järelevalve tegija sobival moel oma tähelepanekuid väljaõppe läbivijaga<sup>122</sup>. „Eristava hinnangu ja vajaduse korral sihipäraste kasvatusmeetmete kaudu teeb ülem [alter 3] kindlaks, kas tema vastutusvaldkonnas läheb väljaõpe edukalt.“<sup>123</sup>

## 8. Veakultuur Bundeswehris

Termin *veakultuur* viitab sellele, et kõne all on midagi enam, mitte ainult üksikud vead. Bundeswehri ajalugu – nii vähemalt võib seda välja lugeda erinevate eeskirjade käsitlustest – on veakultuuris võtnud justkui slaalomi-kursi ning võib olla praegu veel sööstlaskumise faasis. 20. sajandi viimased kolm aastakümnet olid positiivsele veakultuurile lausa katastroofilised. Kaitseminister von der Leyen võttis selle teema ametisse asudes oma südameasjaks ja pööras sellele järeleandmatult tähelepanu. Bundeswehri veakultuuri mõistmiseks tuleb aga tõdeda, et aastatuhandevahetus on toonud muutusi, vähemalt eeskirjades. Mitmes tekstis on võimalik märgata vigade teemal uusi jooni, isegi kui sellest ei ole veel võimalik välja lugeda veakultuuri tervikpilti. Nüüdsel ajal tuleneb positiivse vigadega ümberkäimise probleem aga sellest, et suurem osa praegustest juhtidest on saanud juhtimisväljaõppe enne 2000. aastat koostatud eeskirjade põhjal. Maavägede inspektori kindralleitnant Vollmeri 2016. aasta augustis korraldatud koosolek veakultuuri teemal, millest võttis osa 50 sõjaväelast veeblast kolonelini, kulges üllatavalt rahulikult. Seepärast tuleb küsida, kas vigadega ümberkäimine puudutab üldse üksuste tasandit. Seejuures kerkib küsimus, kuidas tuleb seda probleemi käsitleda ja kuidas tõstatada Bundeswehri veakultuuri teemat positiivses võtmes. Kui võtta tõsiselt ministri vihjet, et on tarvis parandada veakultuuri, ei piisa pelgalt (ära)ootamisest, kuni nooremad ohvitserid kõrgematele juhupositsioonidele jõuavad.

Vigu hinnatakse tavaliselt alles tagantjärele ning seetõttu on sellel tagantjärele targutamise maik. Kes ei mäletaks esimesi päevi sõjaväes ja hirmu kasarmus ringi liikuda: teenistuses allohvitser leidis alati mõne puuduse, mille kallal norida! Komplekssete sotsiotehniliste süsteemidega maailmas ja

---

<sup>121</sup> ZDv 3/1, 1997, Nr. 1003.

<sup>122</sup> *Ibid.*, Nr. 1005.

<sup>123</sup> *Ibid.*, Nr. 1001.

ajal ei piisa enam pelgalt süüdlaste otsimisest üksikvõitleja tasandilt, lähtudes individuaalse teo ja motiivi õiguspärasusest. 1964. aastal Bergen-Hohnes asunud laskeväljal juhtunud traagilist õnnetust<sup>124</sup> uurides jõudis kohus seisukohale, et eksimus ei olnud ühe-, vaid mitmekordne. Eraldi poleks ükski neist vigadest õnnetuseni viinud. Vigade otsimine ja hindamine muutub seetõttu üha rohkem (interdistsiplinaarseks) *multitasking*-ülesandeks, pannes sedasi veakultuuri tõsiselt proovile.

Seepärast tuleb algusest peale püüda nii palju kui võimalik vigu vältida. Lõppude lõpuks ei ole see aga võimalik pidevas tegevuste voolus, kus on palju vahe-eesmärke ja omavahel kattuvaid vahepealseid samme. Töötlemisel laekub pidevalt ka uut informatsiooni, mida tuleb koguda ja hinnata. See võib küll üksnes eksimisvõimalust suurendada, vähemalt sõjas, sest Clausewitzi kohaselt „suur osa luureandmetest, mis sõjas saadakse, on vasturääkivad, veel suurem osa neist on valed ning vaieldamatult suurim osa suhteliselt ebakindlad“<sup>125</sup>. Me teame nüüd, et vigu põhjustavad ka tegurid, mis olid olemas juba enne tegutsemist. Esmapilgul individuaalsena näiv viga muutub süsteemiveaks. See aga tähendab, et kui veakultuur on mandunud, rohkem kui 50 aastaga alla käinud, siis alles hakkavad vead sündima.

<sup>124</sup> 9. aprillil 1964 toimus NATO laskeväljal Bergen-Hohnes õppelaskmine, mida jälgisid pealtvaatajatena Hamburgi akadeemia 6. kindralstaabikursuse õppurid. Münsteris asuvas tankitõrjekoolis olid välja töötatud uued liikuvkaitse põhimõtted. Esimene esitlus oli juba 1963. aastal, kuid seekord kaasati ka suurtükivägi. Sündmuseks oldi põhjalikult valmistunud. Tõsi küll, esialgseid planeerijaid harjutuse juures enam ei viibinud. Pealtvaatajatele taheti demonstreerida tankitõrjerakettide ja suurtükiväe ühist tegevust. Külalised viidi parema ülevaate saamiseks veoautodega laskmisalale lähemale, järgides siiski turvanõudeid. Kell 14.06 avasid neli 81 mm miinipildujatega varustatud soomustranspordööri HS 30 tule vastase positsioonide pihta. Pealtvaatajad asusid umbes 900 meetri kaugusel sihtmärgist. Kui esimesed lasud silmanähtavalt mööda läksid, arvati esialgu, et lahingupildi dramatiseerimiseks õhitakse veel mõned lõhkekehad. Ootamatult lõhkesid miinid üle pealtvaatajate peade lennates juba auto läheduses. Raadio teel anti korraldus: „Tuli, seis!“ Kuid oli juba hilja: veoauto sai otsetabamuse, läheduses viibinud maasturit tabas killurahe. Juba järgmisel päeval tehti samade andmetega korduslaskmine. Esialgne tulemus oli selline, et ükski olemasolevate andmete põhjal välja lastud laeng ei tabanud ettenähtud sihtmärki. Tekkis küsimus, kas kaks päeva varem eel-laskmisel üldse sihtmärki tabati. Väidetavalt viiel korral tabati. Õnnetuse põhjusena nimetati, et sihtmärgist 3000 meetri kaugusel tornis asunud tulejuht oli hinnanud kontroll-laskmisel kaugust ekslikult. Ta oli arvanud, et sihtmärki tabasid lasud, mis tegelikkuses aga olid tulnud maha umbes 600 meetrit enne sihtmärki. Korduslaskmisel selgus, et tabamust mõjutasid ka erinevad laengud. Laeng nr 6 lendas õnnetuspaigast üle, kuid laeng nr 7 tabas taas kohta, kus oli asunud veoauto. Uurimine tõi esile nii mõnedki inimlikud eksimused, peamiselt vead turvanõuete täitmisel ja kontroll-laskmiste jälgimisel. Õhku jäi ka vastamata küsimusi. Õnnetuses hukkus kümme sõjaväelast, neist viis olid kindralstaabikursuse ohvitserid ja kaks välismaised külalisõppurid. – *Tõlkija kommentaar*

<sup>125</sup> Clausewitz 1977, S. 258. Tsiteeritud eestikeelse tõlke järgi: Clausewitz 2004, lk 101.

Et eristada aktiivseid, üksikisikule vahetult omistatavaid vigu ja vigade varjatud tingijaid, mis aegruumiliselt võivad jääda veasündmustest väga kaugele – struktuure ja protsesse, aga ka süsteemis endas tehtud otsuseid –, on tarvis vigade otsimise ja hindamise mudeleid, mis on kaugel tavapärasest mõtlemisest. Tuleb liikuda edasi ainuüksi „eksliku sõduri“ juurest süsteemide samaväärselt vigu tekitavate tingimuste juurde, nt toimetulek uute (ja seetõttu tundmatute) väljakutsetega, mis on viimasel ajal esile kerkinud hübriid-sõjapidamisel. Teisalt ka rahvuslik (vea)kultuur, keskkonnast tulenev grupp ja mugandumissurve, kollektiivsed pimedad laigud, usulaised ja pimestavad protsessid või organisatsioon ning täienduste ja teostatavuse keskkond, mis toitub usust tehnika kõikvõimsusesse ja totaalsesse organisatsiooni. Ja kõige muu hulgas see, millest kõneles endine relvajõudude volinik: „Struktuur, milles ma pean võitlema ühe vea kõrvaldamiseks, kaldub viima alati selleni, et seda viga justnimelt ei kõrvaldata.“

See tähendab, et struktuur ise – eeskirjad, välja- ja täiendusõpe ning igapäevasuhtlus alates üksuste tasandist kuni ministeeriumini – peab tekitama olukorra, et vead või nende tagajärjed ka kõrvaldatakse, mitte ei leia üksnes õiguslikku käsitlust. Selleks võivad anda panuse mõned põhimõtted Bundeswehri eeskirjadest. Eelkõige tuleb rõhutada, et ülesandega juhtimine (*Führen mit Auftrag*) või teisisõnu *Auftragstaktik* kehtib Bundeswehri taktika ja strateegia sobiva vormina. Sedasi on veakultuuri ja *alter* 1 vigadega ümberkäimist edukalt praktiseeritud juba peaaegu kaks sajandit. Viimase kahe aastakümne jooksul on see leidnud tagasitee ka eeskirjadesse. Kõik sinna juurde kuuluv tuleb nüüd nii väljaõppes kui ka alates *alter* 1-st kuni *alter* 5-ni taas hoolega täide viia. Seejuures ka *alter* 1 väljaõpe ja kasvatamine vigadest õppimiseks, nagu Clausewitz oli seda nõudnud harjutustes võimalike hõõrdumiste abil.

Täienduseks *Auftragstaktik*'ile töötati Bundeswehri ülesehitamisel *Innere Führung*'i vaatenurgast sõjaväes uudsena välja mõistestik, mis hõlmab viit enesekohast aspekti: enesekasvatus, enesedistsipliin, enesevalitsus, refleksioon ja enesevastutus *alter* 1 kaudu. Eeskirjas ZDv 10/1 aastast 1993 muutus see kriitilise enesehinnanguna üheks kaheteistkümnest eeskujuga ja kogu inimeste juhtimise tuumelemendist. Teine peaülesanne jätkusuutliku veakultuuri juurutamisel on küsimus, kuidas muuta enesekasvatuse üleskutse *alter* 1-le tehtavaks, nt vigade tegemisel *alter* 1 refleksiooni, missioonijärgse aruande või küsimus-vastus-harjutuste kaudu.

Kolmandaks on siin *alter* 1-le ja *alter* 2-le oluline sotsiaalne ja kommunikatiivne suhtlemine, nagu see on vahepeal juurdunud väljaõppes, nt reeglipõhine tagasiside senise ühepoolse kommunikatsiooni asemel.

Neljandaks tuleb üksikasjalikult õppida, seejuures harjutada abistavat teenistusjärelvalvet *alter* 3-na, tagasiside andmist *alter* 2-na ja *alter* 3-na, aga ka vigade sallimist *alter* 3 ja *alter* 2 eeskujul.

Viimaks tuleb Bundeswehri veakultuuri vastu võtta mis tahes kujul ka *alter* 5 mõju. Nõnda antakse *alter* 1-le võimalus ülivõimsa ja peaaegu anonüümse *alter* 5-ga vastamisi olles püsima jääda. See pole arvatavasti oluline ainuüksi suhtekorraldusele, vaid ka poliitilise hariduse vaimus väljaõppele ja kasvatusesele, iseäranis kõigi tasandite juhtidele.

## Kirjandus

- 7 Säulen einer starken Fehlerkultur** 2017. – Akademie Heiligenfeld, 28. März.  
[https://www.akademie-heiligenfeld.de/7-saeulen-einer-starken-fehlerkultur/\(02.07.2020\)](https://www.akademie-heiligenfeld.de/7-saeulen-einer-starken-fehlerkultur/(02.07.2020)).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Bundesamt für Justiz.**  
 Wehrbeschwerdeordnung.  
<https://www.gesetze-im-internet.de/wbo/BJNR010660956.html> (07.10.2019).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Bundesamt für Justiz.**  
 Wehrdisziplinarordnung.  
[https://www.gesetze-im-internet.de/wdo\\_2002/index.html](https://www.gesetze-im-internet.de/wdo_2002/index.html) (07.10.2019).
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Bundeswehr I 6.** 1957.  
 Handbuch Innere Führung. Hilfen zur Klärung der Begriffe. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1956.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 100/1. Grundsätze der Truppenführung des Heeres (T.F./G.).
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1957.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 102/1. Grundlagen und Grundsätze der militärischen Ausbildung im Heer.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1962.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 100/1. Truppenführung (TF).
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1965.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 101/2. Übungen.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1978.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 102/100. Truppenausbildung im Heer.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 1986.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 101/400. Schiedsrichterdienst im Heer.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres** 2000.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 100/100. Truppenführung von Landstreitkräften (TF). Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab des Heeres III 6.** 1973.  
 Heeresdienstvorschrift HDv 100/100. Führung im Gefecht.
- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Streitkräfte (Fü S)** 1955.  
 Zentrale Dienstvorschrift ZDv 3/1. Methodik der Ausbildung. Bonn.

- Bundesministerium der Verteidigung, Führungsstab der Streitkräfte (Fü S)** 1957. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 11/1. Leitsätze für die Erziehung des Soldaten. Bonn.  
<https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=zbk-001:1961:27::61#61> (10.10.2019).
- Bundesministerium der Verteidigung** 1997. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 3/1. Grundsätze der Ausbildungslehre. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung** 2008. Zentrale Dienstvorschrift ZDv 10/1. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur. Bonn.  
<https://www.bmvg.de/resource/blob/14258/a0e22992bc053f873e402c8aa-f2efa88/b-01-02-02-download-data.pdf> (07.10.2019).
- Bundesministerium der Verteidigung** 2016. Weißbuch 2016. Zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr. Berlin.  
<https://www.bmvg.de/resource/blob/13708/015be272f8c0098f1537a491676bfc31/weissbuch2016-barrierefrei-data.pdf> (12.09.2019).
- Bundeswehr: Ja-Sager machen Karriere** 2016. – Facebook, 15. Juli.  
<https://www.facebook.com/Bundeswehr/posts/stromlinienförmige-ja-sager-machen-karriere-kritische-geister-werden-ausgebremst/535515599972348/> (17.09.2018).
- Clausewitz, C. von** 1977. Vom Kriege. 18. Auflage. Esslinger: Dümmler.
- Clausewitz, C. von** 2004. Sõjast. Räni, K. (tlk). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Englund, P.** 1993. Die Marx-Brothers in Petrograd. Reisen in die Landschaft der Vergangenheit. Historische Essays. Berlin: Basis-Druck.
- Erlaß „Erzieherische Maßnahmen“ (EMM) mit Beispielsammlung und Übersicht** 2009. DSK F1407300163. März.
- Hockling, S.** 2013. Die fünf häufigsten Fehler der Chefs. – Zeit Online, 8. Januar.  
<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-01/selbstentwicklung-fuehrungskraefte> (19.09.2019).
- Kobe, G.** 1974. Der Wind kam vom Westen. Würzburg: Holzner.
- Paret, P. (toim)** 2009. Nüüdisaegse strateegia kujundajad: Machiavellist tuumaajastuni. 1. kd. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
- „Zentrum Innere Führung“ der Bundeswehr wird 60: Ja-Sager machen Karriere** 2016. – Tagesschau, 1. Juli.  
<http://www.tagesschau.de/inland/innere-fuehrung-101-html> (30.06.2016).
- Zur Sache Baden-Württemberg!** 2015. – Evangelische Kommentaren zu Fragen der Zeit. Ausgabe 27, Nr. 1, Schwerpunkt „Beruf: Risikoreich; Fehler machen: Ausgeschlossen“.
- Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2015 (57. Bericht)** 2016. Deutscher Bundestag, Drucksache 18/7250, 26. Januar.  
<http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/072/1807250.pdf> (18.09.2019).

Erukol-ltn dr **CLAUS FREIHERR VON ROSEN**

Baudissini dokumentatsioonikeskuse (Führungsakademie der Bundeswehr) juhataja, aastatel 2006–2011 Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste sõjaväe-pedagoogika külalisprofessor