

PROJEKT

KAITSELIIDU DOKTRIIN

Operatsioonide juhtimine



KAITSELIIT

Operatsioonide juhtimine

Otsustamine

Otsustamine. Ülema esmane kohustus on otsuste tegemine. Kuigi staap annab ülemale nõu ja teavet ning mõnede otsuste tegemist on võimalik delegeerida, jääb otsustamise kohustus ja vastutus selle eest alati ülema kanda. Õigeaegne otsustamine on kõikidel tasanditel juhtimisel kesksel kohal. Ameerika kindral Colin Powell on öelnud: „Ma ei vaja kiireid otsuseid, ma vajan õigeaegseid otsuseid.“¹ See on üks traditsioonilise juhtimismudeli kolmest üksteist täiendavast ja osaliselt kattuvast aspektist, ülejäänud kaks on liidriks olemine (millest räägitakse teistes peatükkides) ja kontroll (millest on juttu käesolevas peatükis). Otsustamine on oluline oskus, mida peab toetama võime olukordi hinnata ja visualiseerida², probleeme lahendada, lahendusi planeerida ning nendest teavitada³. Sõjaväeline otsustamine peab põhinema loogilisel analüüsil, mis on tavaliselt kollektiivne tegevus, ja ülema sõjalisel hinnangul.

Mida kõrgem on ülema positsioon, seda enam vajab ta veel üht omadust, mida pole võimalik kiiresti selgeks õpetada, vaid mis kas lihtsalt on olemas tänu õnnelikule geneetilisele juhusele või, sagedamini, koguneb alateadvusse rakk raku haaval pikkade õpingu- ja tegevusaastate jooksul. See on omadus, mis ütleb ülemale silmapilkselt ja mõtlemata, kas plaan on loomult mõistlik või mitte. Just see lubab tal kuulda võtta spetsialistide ja asjatundjate nõuandeid... või neid eirata, isegi kui nad räägivad ühehäälset⁴.

John Masters, „The Road Past Mandalay”

Tegevustsükkel. Tegevuskäigu valikuks, plaani koostamiseks ja selle elluviimiseks vajab ülem ajakohast ja täpset luureteavet ning töökindlaid sidevahendeid, et oma käske alluvatele edastada. Klassikalist tegevustsüklit (mida inglise keeles nimetatakse OODA loop) ehk VOOT-tsüklit⁵ – vaatle, orienteeru, otsusta, tegutse – kujutatakse joonisel 6.1. Seda võivad täiendada operatsioonide orkestreerimise peatükis kirjeldatavad doktrinäärsed raamistikud. Kõnealune mudel ei nõua rangelt järjestikust lähenemist. Tegelikult peab toimima katkematu tsükkel, milles vaatlemine, orienteerumine, otsustamine ja tegutsemine toimuvad samaaegselt ning on omavahel seotud tõhusa teabevahetusega. Tegevustsükkel ise ei ole eesmärk omaette. Taotletav tulemus on taktikaline edu, mille saavutamine sõltub võimest otsustada ja tegutseda paremini, kuid mitte tingimata kiiremini kui vastased. Tsüklis ei pea toimuma jooks ühest etapist teise, õige orienteerumise (mõistmise) tähtsust ei ole võimalik üle hinnata. Ka võib otsuseks olla jätta tegutsemise asemel tegutsemata.

¹ „The key is not to make quick decisions [...] but to make timely decisions.“ Tsiteeritud: Kolbert, Elizabeth. THE NATION; Powell, Speaking Empirically. New York Times, November 05, 1995. URL <http://www.nytimes.com/1995/11/05/weekinreview/the-nation-powell-speaking-empirically.html>. Pärit: Powell, Colin (with Persico, Joseph E.). My America Journey. New York: Random House, 1995.

² Visualiseerimine on tavaliselt operatsiooni kontseptsiooni skemaatiline kujundamine, sest pilt annab enamasti mõtte paremini edasi kui tekst.

³ Teavitamine on informatsiooni edastamine vastavalt teadmisyvajadusele ja veendumine, et otsusest on õigesti aru saadud.

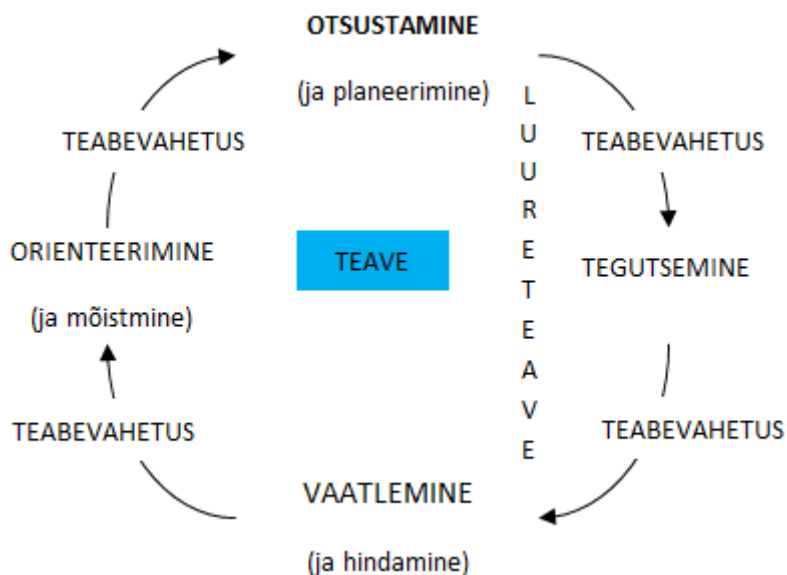
⁴ Masters, John. The Road Past Mandalay, Bantam Books, 1979. P. 201.

⁵ Mõts, Enno. Eesti Kaitseväge maaväe lahingutegevuse alused: maaväe ohvitseride ja staabitöö väljaõppejuhend. [Tartu]: Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused, taktika õppetool, 2010. Lk 229.

PROJEKT

Täiuslikust, aga hilinenud plaanist on vähem kasu kui ebatäiuslikust, aga õigeaegsest, ent kiirustamise vältimine ei õigusta venitamist. Mudel nõuab ka probleemianalüüsi, lahenduste väljapakkumise, väljavalitu põhjal plaani koostamise ja selle edastamise tõhusat meetodit. Kõik need sõltuvad doktriinist, hinnangutest ja käskudest.

Tuleb silmas pidada, et vaatamata VOOT-tsükli universaalsusele on otstarbekas see strateegilise ja operatsioonide tasandi tarbeks uuesti määratleda ja sobitada nendele tasanditele vastavale lahingurütmile ja informatsiooni hulgale. Informatsiooni maht strateegilisel ja operatsioonide tasandil kasvab massiivselt. Informatsioon on alati suhteline ja selle olulisuse määrab suhestumine vastasega. Oluline informatsioon on see, mis määrab õigel ajal ja õiges kohas rakendades soovitud tulemi ja edukuse ning loob eeldused strateegilise võidu saavutamiseks.⁶ Seega, et hoiduda informatsiooni üleküllusest ja sellest tingitud otsustusvigadest, on mõistlik kujundada VOOT-tsükkel ümber MAPD⁷-tsükliks (*Monitor, Assess, Plan, Direct*) ehk monitoori, hinda, planeeri ja juhenda (MHPJ). See tagab lõimunud, kuid kõigi juhtimistasandite erisusi arvestava lahingurütmi ja võimaldab hoida fookust strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning vajaliku informatsiooni tagamise kõikidele juhtimistasanditele.



Joonis 6.1. Tegevustsükkel (VOOT-tsükkel)

Probleemi piiritlemine. Ülema ja tema staabi ülesanne on hinnata olukorda ja saavutada probleemi piiritlemise kaudu selle ühesugune mõistmine, mille järel ülem asub välja töötama oma plaani. Selle protsessi käigus selguvad järk-järgult tegevused, mis on ajas ja ruumis vajalikud valitsevast olukorrast soovitud olukorda jõudmiseks⁸. Sellest hinnangust tuleb teavitada alluvaid, mida reeglina tehakse eelkäsu vormis, et anda varakult aimu tõenäoliselt valitavast tegevussuunast ja võimaldada ettevalmistuste alustamist. Selline käsk sisaldab tavaliselt ülevaadet

⁶ Wass de Czege, Huba. Netwar: Winning in the Cyberelectromagnetic Dimension Of „Full Spectrum Operations“. Military Review, March-April 2010. P. 24.

⁷ Kiili, Meelis (Brigadier General). Auftragstaktik in the Era of Network-centric Warfare. USAWC Program Research Projekt. Carlisle Barracks (Pennsylvania): U.S. Army War College, 2013. P. 24.

⁸ What is Theory of Change? Center for Theory of Change. URL <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/#2>.

PROJEKT

olukorrast ja kontekstist, sealhulgas ohust, olemasoleva põhiülesande ja võimalike tulevaste põhiülesannete täitmise kontseptsioonist, alluvatele tõenäoliselt antavatest ülesannetest ja tegevustest, võib-olla ka probleemidest, kuid kindlasti esialgsetest arvestustest jätkusuutlikkuse, aja ja ruumi kohta. Plaani arendamise käigus tuleb väljastada edasised eelkäsed, et võimaldada samaaegse planeerimise ja tegevuse jätkamist ja täpsustamist.

Plaani testimine. Plaani edenedes tuleb seda töö käigus testida, et vajadusel korrigeerida seni langetatud otsuseid ja tuvastada võimalikke vigu, et vältida nende levikut ja vähendada organisatsioonidele olemuslikku grupimõtlemist⁹, mida nimetatakse mõnikord šabloonseks mõtteviisiks.

Seda puudujääki saab tasandada, kasutades oponeerimise, sõjamängu või operatsioonianalüüsi¹⁰ meetodit. Reeglina kasutatakse esimest juhtudel, kui aega on piisavalt ja testida on vaja kaugemale ette ulatuvaid otsuseid, millel on pikaajaline mõju väe ja võimete arengule. Selleks kutsutakse ellu oponeeriv meeskond, mille ülesanne on olemasolevate plaanide kitsaskohtade leidmine ja soovitude tegemine nende kõrvaldamiseks.¹¹

Sõjamäng on staabimeetod, kus vastase rolli (**punane meeskond**) ja neutraalse rolli (**roheline meeskond**) mängijad osalevad rutiinses ja/või korduvas planeerimisprotsessis, mis lahkab tegevuste, reaktsioonide ja vastutegevuste kompleksi eesmärgiga stimuleerida planeerimise käigus märkamata jääda võivate ideede ja lahendite genereerimist.

Nii oponeerimine kui ka sõjamäng on olemuselt vastandavad meetodid, nende eesmärk on planeerijate üksteise vastu „ässitamine“, et sütitada vaidlusi ja ergutada uute ideede teket. Samu võtteid kasutatakse hindamisprotsessis. Operatsioonianalüüs on modelleerimismeetod, mis võimaldab staabil paremini mõista kavatsetavate tegevuste võimalikke tulemusi. Naljatades on väidetud, et operatsioonianalüüs kujutab endast kunsti anda halbu vastuseid küsimustele, millele võidakse anda veelgi halvemaid vastuseid, kasutades teistsuguseid lahendusmeetodeid¹². Muud plaani testimise meetodid on **tagasiside**, **vähendatud koosseisuga harjutamine** ja **täiemahuline harjutamine**. Tagasiside eesmärk on kinnitada alluvate arusaamist plaanist. See on tavaliselt viimane võimalus plaani enne täideviimist muuta. Tagasisidet ei saa võtta vahendina, millega ülem oma tahet peale surub, vaid see on plaani testimise meetod. Vähendatud koosseisuga harjutamine on suunatud pigem plaani üksikasjade samakõlastamisele kui selle parandamisele, välja arvatud juhul, kui ilmnevad tõsised probleemid. Täiemahulised harjutused sisaldavad väljaõppe elementi ja mõjuvad hästi üksuse sidususele. Nad aitavad märkimisväärselt kaasa tegevuste visualiseerimisele ja erksale tegutsemisele kõikidel tasanditel.

Veel üks meetod on kasutada initsiatiivgruppi, mis võib aidata kaasa kõikehõlmava lähenemise rakendamisele algusest peale. Sellised grupid peaksid koosnema teistsuguse tausta ja vaatenurgaga inimestest, kes ei sõltu käsuliinist ega ole osalenud plaani koostamisel, kuid võivad toimida n-ö vastaspoole kaitsjana. Plaanide

⁹ Janis, Irving L. Victims of Groupthink. New York: Houghton Mifflin, 1972. P. 9.

¹⁰ Operatsioonianalüüs on rakendusmatemaatika haru, mis kujunes välja Teise maailmasõja lõpuaastatel.

¹¹ Pikaajaliste põhimõttelisi muutusi ja pikaajalisi mõjusid kaasa tuua võivate plaanide ja reformide oponeerimist peaks kindlasti rakendada, et suurendada objektiivsust ja minimeerida võimalike vigade teket.

¹² Üld- ja taustteave. Operatsioonianalüüs. EstORS – Eesti Operatsioonianalüüsi Selts. URL <http://www.ioc.ee/matem/estors/yld.html>.

PROJEKT

koostamist kirjeldatakse üksikasjalikumalt edaspidi.

Otsustamise järjekord. Otsustamise lahtiseletamisel võib kasu olla alljärgnevast lihtsast raamistikust. Otsustajad võiksid kaaluda järgnevalt kirjeldatud sammude kasutamist.

a. **Tunnetamine**¹³. Otsustamise vajadust või võimalust peab tunnetama ja ette aimama.

Kui ülem sõltub otsustusvajaduse kindlaksmääramisel oma staabi või alluvate etteütlemisest, ei tule otsus tõenäoliselt õigeaegselt. Mõned näited sellest, mida ülem vajab õigeaks tunnetuseks: olukorra ja selle võimalike muutuste mõistmine, kõrgema kavatsuse võimalike arengute äratundmine ja väeüksuse võimetest teadlik olemine. Vaja on segu vaistust ja teadmistest.

Operatsiooni „Kestev vabadus“ (Enduring Freedom) alguses oli 58. sihtüksuse (Task Force 58) ülem merejalaväekindral James N. Mattis keerulise otsuse ees. Maaväe erioperatsioonide ohvitserilt, merejalaväe luureohvitserilt ja ründeüksuse ülemalt saadud informatsiooni kohaselt varjas end esmapilgul pulmapeona paistnud sündmuse taga tegelikkuses grupp terroriste. Sündmuskohalt saabunud teave oli kesine ja võimaluse aken [aeg] rünnaku korraldamiseks lühike. Vaatamata sellele, et paljud teised ülemad oleksid vajanud pikemat aega lisateabe kogumiseks või reageerimiseks, tuli Mattisele, toonasele brigaadikindralile, vastus pähe hetkega. 30 sekundi jooksul tegi kindral Mattis otsuse anda käsk rünnakuks. Hiljem, kui sihtmärkide õigustatus oli kindlaks tehtud, vastas kindral Mattise uurija küsimusele otsuse tegemisele kulunud aja kohta: „Umbes 30 aastat.“¹⁴

b. **Eelhoiatatus.** Kohe, kui ülem tunneb otsustamisvajadust või -võimalust, peab ta hoiatama neid, kes sellest sõltuvad, et need saaksid omakorda tunda oma otsustamisvajadusi. Hoiatamine peab korduma kogu tsükli vältel.

c. **Kaalutlemine.** Seejärel peab otsustaja tegema uuringuid, kuulama nõuandeid, andma hinnanguid ja võtma aega lahendust vajava probleemi läbimõtleamiseks. Selleks peavad otsustajad looma keskkonna, mis aitab sellisele mõtlemisele kaasa.

d. **Otsustamine.** Seejärel peab otsustaja langetama otsuse või otsustama otsust mitte langetada. **Talle endale, tema staabile ja alluvatele peab olema selge, mida ta otsustas.** Otsused ei tohi olla segased ega jääda mitut moodi tõlgendatavaks.

e. **Täideviimine.** Otsus ei tohi jääda pelgalt paberile. See tuleb täide viia, mis nõuab omakorda suuniste jagamist, aja ja ressursside rakendamist, arengute mõõtmise meetodit ja kindlakstegemist, millised edasised otsused võivad vajalikuks osutuda, samuti ideid, kuidas neid võidakse tunnetada.

Riskimine

Riski olemus

Sõjaline edu tuleneb äratundmisest, millal tuleb otsustavalt riskida, mitte aga riske iga hinnaga vältivast mõtteviisist. Enne kui anda soovitusi riskimiseks, vaatleme riski

¹³ Seda tuleb mõista kui intuiitiivset protsessi, eelneval kogemusel põhinevat vaistlikku tunnetust. Vt eesti keele seletav sõnaraamat, märksõna „intuitsioon“. URL <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=intuitsioon&F=M>.

¹⁴ McCown, Neil R. Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership. Newport (Rhode Island): Naval War College, 2010. P. 1. URL http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/nwc_mccown.pdf.

olemust.

Risk. Sõjalise tegevuse olemus seisneb riskide mõistmises, tasakaalustamises ja võtmises, mitte aga ohtude vältimises. Risk on positiivsete või negatiivsete tagajärgedega tegevuse või sündmuse asetleidmise tõenäosuse ja tähenduse avaldus. Sõjakunstis on risk pigem millegi hästi või halvasti minemise ja seonduvate heade või halbade tagajärgede tõenäosuse kriteerium. Seega on **risk neutraalne**. Kuna risk on osa sõjalise tegevuse põhiolemusest, ei ole see pelgalt midagi, mida tuleb vältida. Riski võtmine avab nii tõelisi võimalusi kui loob ka tõsiste tagajärgede tõenäosuse. Seepärast peavad ülemad tegema vahet kaalutletud riskil ja õnnemängul. Esimene neist näeb ette kursimuutusi või eelnenud olukorra taastamist, viimane aga jätab asjad ainult juhuse hooleks.

Riskiparadoks. Ülem peab toime tulema pingega, mis tekib väeüksuse kaitsmiseks ja eesmärkide saavutamiseks vajalike riskide võtmise vahel. Sellistes kaalutlustes rakendatav loogika näib loovat paradoksi: mida rohkem pingutada riskide vähendamise nimel, seda suuremad need on. Olulisim samm selle õigel hindamisel on keskkonna mõistmine. Tähtis on ka eesmärgi valik ja selle saavutamisele keskendumine¹⁵, mida toetab moraalne vaprus. See tähendab, et kui asjad lähevad viltu või kantakse kaotusi, ei jää kogu väeüksus seisma (jõuab murdumispunkti) ega keskendu teoksil oleva ülesande asemel tagasilöögile reageerimisele. Võib tunduda julm sundida sõdureid enne haavatutega tegelemist põhiülesannet lõpule viima, ent kui kogu üksuses läheb tasakaal paigast, võib pikemas perspektiivis olla veelgi enam kannatanuid ja kannatada saada ka ülesande täitmine. Teisalt tuleb tasakaalu leidmisel mõista taktikaliste tagasilöökidest, sealhulgas kaotuste kandmise strateegilisi tagajärgi.

*Lahingus ei saa käia pendelrändega. Inimeste turvamiseks ja mässuliste purustamiseks on vaja elada rahva keskel. Liikuge sõidukites, töötage jalastunult. Patrullige jalgsi ja suhelge rahvaga. Olukorrateadlikkust on võimalik saavutada ainult inimestega silmast silma suheldes, ilma eraldava kuulikindla klaasita. Astuge sisse, ärge sõitke läbi.*¹⁶

Kindralleitnant David Petraeus

Riski mõistmine. Isiklik riskikogemus mõjutab riski tajumist ja valmidust riske võtta. Tundmatus olukorras, eriti pingel olles, mõjutab riskitaju inimese käitumist ja otsustamist. Ülemad peavad olema teadlikud nii enda¹⁷ kui ka teiste suhtumisest riski, seda eriti juhtudel, kui tegu on mitme ametkonna ühise jõupingutusega. On vaja teada ka vastaste ja elanikkonna riskivalmidust. Elanikkonna riskivalmidus on kõikumine ja sellest tuleneva mõju – nii kohese kui ka pikaajalisega – tuleb arvestada. Suhtumine riski sõltub sageli konkreetsest olukorrast. Ülemad peavad arvesse võtma alljärgnevat tegureid:

a) inimeste riskitaju põhineb kahel komponendil: kui palju inimene kardab võimalikke tagajärgi ja mil määral ta tunneb end sündmuste käiku kontrollivat. Halvimal juhul

¹⁵ Kiili, Meelis; Mitt, Peeter. Sõjapidamisprintsüübid. Kõikehõlmava riigikaitse sõjaline doktriin. Tallinn, 2013. Lk 29. Käsikiri.

¹⁶ Parafraaseeritud kindral Petraeuse juhised võitluseks mässulistega. URL

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20081031_art004.pdf.

¹⁷ Tegemist on eneseanalüüsiga, mis on juhiomaduse oluline osis. Tugev juht peab teadma oma tugevusi ja nõrkusi ning juhinduma nendest otsustamisprotsessis.

PROJEKT

tehakse otsuseid ja tegutsetakse kaotusehirmus, selle asemel, et võtta riske võidu nimel;¹⁸

b) suhtumist riski mõjutab inimese kalduvus pöörata suuremat tähelepanu teabele, mis tema eeldusi ja oletusi kinnitab, kui teabele, mis neile vastu räägib, ning omistada ülemäärast tähtsust veendumustele, mis on kergesti kättesaadavad või meenuvad. Selle tagajärjel võidakse pidada enesestmõistetavaks, et minevikus edukalt kasutatud taktika ja meetodid toimivad automaatselt ka uutes oludes, isegi kui olukord on teistsugune. Ka on tendentsiks käitumine, nagu suudetaks säilitada kontrolli ka nende olukordade üle, kus see on tegelikkuses ülimalt ebatõenäoline.¹⁹

Riski mõju ja juhtimistasandid. Riskil on igal tasandil erinev tähendus. Tänapäevases informatsiooniajastu konfliktis võib taktikalistel sündmustel olla strateegiline vastukaja ja vastupidi, ka taktikatasandil võetud riskide tagajärjed võivad avalduda nii operatsiooni- kui ka strateegiatasandil²⁰.

a. **Strateegiline risk.** Sündmused, mis mõjutavad või muudavad üldist strateegilist konteksti, võivad omada strateegilisi kaasmõjusid, äärmuslikel juhtudel koguni edukat kampaaniat ohustades. Kaks levinud strateegilise riski valdkonda on seotud strateegilise sidususe ja osalevate riikide erineva riskivalmidusega. Esimese puhul võib Eesti riiklike eesmärkide sidumine koalitsiooni omadega kujutada strateegilist riski. Teise puhul, kuna iga riik otsustab oma isikkoosseisu rakendamise viisi ise, pole riski võtmise valmidus kogu koalitsioonis tõenäoliselt ühesugune ning on mõjutatav ohu tajumisest ja valikuvabadusest.

b. **Operatsioonirisk.** Operatsioonitasandi risk seostub tihti vajadusega ühendada strateegilised eesmärgid taktikalise tegevusega. Operatsioonitasand moodustab silla strateegia ja taktika vahel. Silda mõlemas suunas ületav liiklus võib olla nii positiivne kui ka negatiivne ning hõlmata riskimise häid ja halbu tagajärgi. Näiteks strateegilisi tagajärgi kaasa toov taktikaline risk muudab tõenäoliselt operatsiooniülemale kehtivaid vabadusi ja piiranguid. Tema tegevusvabadust võidakse piirata, mis võib kaasa tuua väeüksuse seisaku, murdumispunkti või initsiatiivi kaotuse. Teisalt võib avaneda võimalus taktikalist riski laiemalt ära kasutada, rakendades kohalikke häid saavutusi operatsiooniliste mõjude tekitamiseks kogu tandrill.

c. **Taktikaline risk.** Taktikaline risk tuleneb nii planeeritud tegevuste ja muude eeldatavate sündmuste kui ka plaaniväliste ja ettenägematute sündmuste või juhuse mõjudest. Mõnesid neist on võimalik ette näha erandolukorra planeerimisel, kuid neid riske, mis jäävad ettearvamatuks või johtuvad ettearvamatutest tegevustest või sündmustest, on kõige raskem võtta või leevendada. Seda tüüpi riskiga aitavad toime tulla madala tasandi taktikaline teadlikkus, erksus ja taktikalise keskkonna õige mõistmine.

Riskiga toimetulek

Risk kui võimalus. Kuigi võib tekkida kiusatus suhtuda riski kui millessegi ainult negatiivsesse, annab riski vältimine tunnistust riski olemuse mittemõistmisest. Risk võib luua uusi võimalusi, näiteks suurema tegevusvabaduse ja arvukamalt valikuvariante. Just riski võtmine viib edasi. Parimad võimalused avanevad sageli

¹⁸ Cowardice, which leads to capture Sun Tzu. By Samuel B. Griffith, Sun Tzu, The Art of War, Oxford University Press, 1971, Chapter 8: Variations in Tactics, p. 114

¹⁹ Tegemist on enesepettusega, mis on tingitud kas ebakompetentsusest, reaalsustaju hägustumisest või alateadliku enesekaitse reaktsioonist illusiooni loomise tõttu.

²⁰ Kiili, Meelis; Mitt, Peeter. Kõikehõlmava riigikaitse sõjaline doktriin. Tallinn, 2013. Lk 33. Käsikiri.

PROJEKT

suurima riski tingimustes. Nende tingimuste uurimine nõuab võimet seista silmitsi ebaselguse ja keerulisusega, üritamata neid taandada tegelikkuses mitteeksisteerivateks käitumismudeliteks ja tõsiasjadeks. See nõuab ka moraalselt vaprust. Lisaks toetavad riskimist ajakohane ja täpne teave, kiire reageerimine probleemidele ja kriisidele, sarnaste probleemide ja kriisidega tegelemise kogemused, piisavad ressursid vastupidamiseks ja loomupärane paindlikkus.

Riskianalüüs ja -haldus. Riskianalüüs ja -haldus on peamiselt kaitseloomulised meetmed, mida kasutatakse plaanide kohandamiseks või kitsendamiseks. See eristab neid positiivsemast suhtumisest riskidesse kui võimalustesse. Liiga sageli on need vaikeseaded, kuid tegelikult tuleks neisse suhtuda kui täiendavatesse või toetavatesse tegevustesse, mitte ajenditesse. Riskianalüüs on kaheosaline meetod, mida kasutatakse märkimisväärset riski esilekutsuvate tegevuste ja sündmuste kindlakstegemiseks. **Riskituvastus** aitab välja selgitada, mis ja kuidas võib viltu minna, samas kui riskihinnang määrab nende riskide tekkimise tõenäosuse, hindab nende võimalikku mõju ja selgitab välja, kes peaks nende riskide võtmise eest vastutama. **Riskihaldus** kahandab soovimatute sündmuste võimalikkust, leevendab nende tagajärgi ja kasutab ära nende tekitatud võimalusi. Selles vallas kasutatavad meetodid on lõpetamine (riskide täielik kõrvaldamine), menetlemine (riskide mõjude vähendamine või leevendamine), talumine (riskide väljakannatamine) ja ülekandmine (riskide mujale viimine).

Riskivastutus. Oluline on püüda välja selgitada, kus riskimise või riskist hoidumise tagajärjed end kõige tõenäolisemalt tunda annavad. See aitab langetada otsust, kellele langeb riski võtmise, analüüsimise ja haldamise kohustus. Isegi kui risk avaldab enim mõju ühel tasandil, võivad sellest tekkinud mõjud avalduda ka teistel tasanditel. Ülemad peavad selgelt aru saama mitte ainult võimalikest eesseisvatest riskidest, vaid ka nendega toimetuleku kohustusest. Kui riskide analüüsimise ja haldamise võib delegeerida alluvatele, siis riskivõtmise kohustust ja vastutust²¹ ei tohi põhimõtteliselt delegeerida.

Riskid, ohtud ja täideläinud ohtud. Oluline on teha vahet riskidel, ohtudel ja täideläinud ohtudel. Nii nagu on tulutu suhtuda igasugusesse riski kui negatiivsesse, on mõttetu näha igas ohus ähvardavat paratamatust. Risk on miski, mis võib juhtuda, oht on risk koos ähvardava jõu elemendiga. Aga tegelikku kahju tekitab ainult täideläinud oht, mitte kahju tajumine või kartmine. Selle mõistmine aitab ohtudesse mõistlikult suhtuda, selle asemel, et näha kõikjal suuri ohte. Selline eristamine tagab, et pingutusi ja ressursse jaotatakse võimalikult tõhusalt, mitte liiga laiali. Ohte tuleb kaaluda nende tõenäosuse ja tõsiduse järgi: kui tõenäoline on nende täidmine ja kui tõsised oleksid tagajärjed, kui nad läheksid täide?

Riski nähtavus. Riskide käsitlemine ainult nende lähedust arvestades – keskendumine nende tuvastatavusele, lähedusele ja vältimatusele või vastutuse kandmisele nurjumise korral – on sõjaliselt küündimatu. Suurem risk võib tegelikult tulla ootamatust suunast. Näiliselt lähedaloleva riski leevendamisega tegeldes võib ülemal jääda märkamata ajas või ruumis kaugemal asetsev suurem oht või võimalus. Selgitava näite võib tuua väljaõppe vallast. Riski vältimine väljaõppes, näiteks teatud

²¹ Ülesande delegeerimine tekitab küll kaasvastutuse, kuid see ei tähenda, et ülema või otsustaja vastutuse määr sellest väheneb.

PROJEKT

tegevuse keelamine põhjusel, et see võib kümne aasta jooksul põhjustada ühe sõduri surma või vigasaamise, võib kaasa tuua kogemuse kaotuse, mis omakorda viib kümne sõduri surma või vigasaamiseni ühe operatsiooniaasta jooksul. Kokkuvõtteks on arukad otsused, liidriks olemine, vaprus ja teabevahetus need, mida on vaja riskidega tõhusaks toimetulekuks.

Väekaitse ja riskid

Kaitstust kui taktikalist funktsiooni kirjeldab lähemalt operatsioonide orkestreerimise²² peatükk. Väekaitse säilitab üksuse tegevustõhusust, nurjates vastase kavandatud, aga ka looduslikke ja inimlikke ohte. See lubab ülemal võimeid optimeerida, kuid ta peab leidma oma väeüksuse kaitstuse ja põhiülesande täitmiseks tarviliku tegevuse õige tasakaalu. Ülem peab vältima liigset ettevaatlikkust ja ressursside rakendamist kaitseks iga teadvustatud ohu vastu ning oma väekaitsemeetmed regulaarselt üle vaatama. Ebarealistlik ootus vältida kõiki riske võib avaldada ebasoodsat mõju põhiülesande täitmisele ja, kaotuste kandmise korral, õõnestada poliitilist ja sõjalist otsusekindlust. Selline ootus võib, suisa vastupidiselt, hoopis suurendada väeüksust ähvardavaid ohte.

Sõidukid eraldavad meid inimestest, keda me kaitseme, ja piiravad meie olukorrateadlikkust, nii et me suurendame oma turvalisust ainult natuke, kuid ohverdame sealjuures suure osa tõhususest²³.

Kindralleitnant David Petraeus

Põhiülesandekeskne juhtimine

Olukordi, milles ülem peab tegutsema omaenda äranägemise järgi, on igasuguseid. Vale oleks jääda käske ootama ajal, kui käske anda ei saa. Aga tema tegevus on kõige tulemuslikum, kui ta tegutseb kõrgema ülema kavatsuse raames.²⁴

Kindralfeldmarssal Helmuth von Moltke vanem

Olukorras orienteerumise, otsustamise ja riski võtmise kontekstis täiendab põhiülesandele keskendunud juhtimine **manööverlikku juhtimisfilosoofiat**²⁵. See on Kaitseliidu operatsioonikäsitluse aluseks.

Maakaitse sõjalise juhtimise olemus

Maaväe relvaliigid moodustavad keeruka kogumi. Need koosnevad tavaliselt suurest hulgast võitluselementidest, millel on palju juhtimistasandeid ja igal tasandil mitu staapi. Üksused on tavaliselt hajutatud ning tegutsevad sidusust ja teabevahetust pärssivates füüsilistes tingimustes (VUCA^{26,27}). Üksuse igal liikmel on isiklikud

²² Kiili, Meelis; Mitt, Peeter. Kõikehõlmava riigikaitse sõjaline doktriin. Tallinn, 2013. Lk 51. Käsikiri.

²³ Parafraaseeritud kindral Petraeuse juhis võitluseks mässulistega. URL

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20081031_art004.pdf.

²⁴ Vego, Milan N. Joint Operational Warfare: Theory and Practice. Newport (Rhode Island): Naval War College, 2007; U.S. Government Printing Office, reprint September 2009, XI-21.

²⁵ Kiili, Meelis; Mitt, Peeter. Kõikehõlmava riigikaitse sõjaline doktriin. Tallinn, 2013. Lk 59. Käsikiri.

²⁶ It's become a trendy managerial acronym: VUCA, short for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, and a catchall for „Hey, it's crazy out there!“ [VUCA on muutunud moodsaks juhtimisalaseks akronümiks. See

PROJEKT

arusaamad ja ainulaadne positsioon maastikul. Otsuste tegemine koalitsioonis, liidus või ametkondadevahelises keskkonnas on veel keerulisem. Kõik see annab erilise tähtsuse jõupingutuste ühtsusele, vastastikusele mõistmisele, headele drillidele ja ühisele kavatsusele kõikide operatsioonis osalevate organisatsioonide vahel, aga ka hea teabevahetuse vajadusele ja selgele juhtimisfilosoofiale. See ongi kogu ülejäänud peatüki teema.

Võim, kohustus ja vastutus. Juhtimine on üksikisikule kuuluv võim alluvate struktuuriüksuste tegevust suunata, kooskõlastada ja käskida. Sellel on õiguslik ja põhiseaduslik staatus, mis on sätestatud õigusaktides ning antakse ülemale kõrgemalseisvate instantside poolt, mis jagavad talle ka suunised ja määravad tema alluvusse struktuuriüksused temale antud põhiülesande täitmiseks. Juhtimisõiguse teostamine on protsess, mille käigus ülem langetab otsuseid, sisendab alluvatele oma tahet ja väljendab oma kavatsusi. Sellega kaasnevad võim, kohustus ja vastutus. Tõhusaks juhtimiseks peavad kõik kolm olema tasakaalus ja organsatsioon peab selle saavutamiseks oma ülemaid toetama.

a. **Võim.** Võim sisaldab endas õigust ja vabadust sundida käsku täitma ja rakendama ressursse. Ülem võib teatud osa võimust alluvatele delegeerida, et nad saaksid neile antud kohustuste piires ise otsustada ja tegutseda, kuid üleüldine kohustus jääb tema kanda.

b. **Kohustus.** Kohustus on ametialane sundus, mis lasub kellelgi, kes lõpuks võtab endale kas au võidu või süü kaotuse eest. Ülemad peavad mõistma, et kuigi nad võivad oma võimu delegeerida, tuleb väga ettevaatlikult suhtuda kohustuse delegeerimisse. Ülem vastutab oma alluvate tegude eest ka sel juhul, kui ta ei ole neid juhendanud ega taganud järelevalvet.

c. **Vastutus.** Vastutus hõlmab kohustust anda kõrgemale ülemale aru võimu ja ressursside kasutamise kohta. See sisaldab ka kohustust tegutseda ja täita ülesandeid kooskõlas antud suunistega. Vastutusega peab kaasnema piisav võim, mis antakse alluvale tema kohustuste täitmise võimaldamiseks.

Juhtimise koostisosad. Kõikide tasandite sõjaväeline juhtimine on kunst, mis nõuab arusaamist soovitud tulemustest, kontseptsioonide, doktriinide, põhiülesannete ja prioriteetide mõistmist ning ressursside jagamist. See nõuab ka oskust hinnata inimesi ja riske ning sisaldab pidevat olukorra ümberhindamise protsessi. Juhtimise kolm klassikalist ja osaliselt kattuvat koostisosa on **otsustamine**, **liidriks olemine** ja **kontroll (control)**. Enamik tähtsamaid otsuseid avaldavad mõju liidriks olemisele ja järelevalvele, samas kui liidriks olemise nõuded võivad mõjutada otsuseid ja järelevalve teostamise viisi. See võib mõjutada ka ülema ja tema staabi füüsilist

koosneb ingliskeelsetest sõnadest *volatility* (muutlikkus), *uncertainty* (ebakindlus), *complexity* (keerukus) ja *ambiguity* (mitmetähenduslikkus). Lühend on justkui prügikast kõigile nähtustele, mille kohta saab öelda:

„Kuulge, see on ju hullumeelsus!“] URL <http://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you/ar/1>.

²⁷ VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, or Ambiguity: This acronym emerged in the 1990s to describe the capability to engage situations marked by change and challenges. For leaders in the military and beyond, the doctrine underscores the importance of strategic decision-making, readiness planning, risk management, and situational problem-solving. [VUCA (muutlikkus, ebakindlus, keerukus ja mitmetähenduslikkus) on akronüüm, mis kerkis esile 1990. aastatel, kirjeldamaks võimet tulla toime muutuste ja väljakutsetega. Sõjalistele ja teistelegi juhtide jaoks kriipsutab doktriin alla strateegiliste otsuste tegemise tähtsuse, valmisoleku planeerida, riske juhtida ja situatsiooniprobleeme lahendada.] URL

<http://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2013/10/08/six-creative-leadership-lessons-from-the-military-in-an-era-of-vuca-and-coin/>.

PROJEKT

paiknemist. Ülema võime rakendada otsustamist, liidriks olemist ja järelevalvet moodustab suure osa kõigist kolmest võitlusvõimsuse elemendist. Kui ükskõik milline sõjalise juhtimise koostisosa on puudulik, avaldab see kahjulikku mõju struktuuriüksuse võitlusjõule tervikuna.

Juhtimisfilosoofia

Ülesandekeskne juhtimine on juhtimisfilosoofia, mis tsentraliseeritud kavatsuse ja detsentraliseeritud täitmise poolest sobib eriti hästi keerulistes, dünaamilistes ja vastanduvatesse olukordadesse. Manöövrikeskne lähenemine nõuab tegevusvabadust ja initsiatiivi soosivat juhtimisfilosoofiat. Nagu manöövrikeskne lähenemine, keskendub ka põhiülesandekeskne juhtimine tulemustele, sest rõhutab soovitatavate mõjude mõistmise tähtsust, mitte ei kirjuta ette nende saavutamise viise. Sellel on alljärgnevad võtmelemendid:

- a) ülem annab oma käsud viisil, mis tagab alluvate arusaamise tema kavatsusest, põhiülesannetest ja ülesannete kontekstist;
- b) alluvatele öeldakse, millise mõju saavutamist neilt oodatakse ja miks on see vajalik;
- c) alluvatele antakse põhiülesannete täitmiseks piisavalt ressursse;
- d) ülem rakendab võimalikult vähest juhtimist, et mitte piirata asjatult oma alluvate tegevusvabadust;
- e) seejärel otsustavad alluvad, kuidas oma põhiülesandeid kõige paremini täita. Neil on põhimõtteline kohustus tegutseda kooskõlas ülema kavatsusega.

Ma olen lasknud oma nime all välja anda hulgaliselt operatsioonikäske ja suuniseid, kuid kogu sõja vältel ei ole ma neist ühtegi ise kirjutanud... Ühe käsu osa olen ma siiski alati ise kirjutanud – kavatsuse... See on fundamentaalne tahtväljendus, mis domineerib ohvitseride ja sõdurite kõikide tegevuse üle.²⁸

Feldmarssal Lord Slim

Kavatsus. Kavatsus sarnaneb eesmärgiga. Selge kavatsus algatab väeüksuse eesmärgipärase tegevuse. See kirjeldab, mida ja miks ülem tahab saavutada, ning seob väeüksuse ühte. See on otsustusprotsessi peamine tulemus. Tavaliselt väljendatakse seda mõjude, eesmärkide ja soovitud tulemuste kaudu, nagu kirjeldab peatükk manööverlikust lähenemisest operatsioonidele. Operatsioonide keerukus nõuab lühikesi veenvaid käske, mis tõstavad esile selge kavatsuse. Kavatsus peab olema väljendatud keeles, mida käsu saajad mõistavad, arvestades muuhulgas, et nad võivad olla piiratud sõjalise ettevalmistusega vabatahtlikud või koostööpartnerid väljastpoolt Kaitseliitu. Selgeimad kavatsused on alluvatele arusaadavad võimalikult väheste täiendavate üksikasjadega. Nad seostuvad ülema isikuga ja **peaksid olema tema kirjutatud**, rakendades tema kogemust ja vaistu, millesse on lõimitud talle antavad nõuanded ja luureteave. Kavatsust hõlbustab järelevalve, mis kooskõlastab tegevust ja arvestab riske. See on staabi funktsioon, kuigi ülem võib (mõnikord) sekkuda, et veenduda oma kavatsuse täitmises.

²⁸ „I suppose dozens of operation orders have gone out in my name, but I never, throughout the war, actually wrote one myself ... **One part of the order I did, however, draft myself – the intention** ... It is the one overriding expression of will by which everything in the order and every action by every commander and soldier in the army must be dominated.“ LtGen Van Ripper. Compendium on Mission Tactics and Commander’s Intent. URL http://smallwarsjournal.com/documents/Commander’s_Intent.pdf. P. 15.

Põhiülesandekeskse juhtimise põhimõtted

Ülesandekesksel juhtimisel on kuus püsivat põhimõtet. See filosoofia edendab tõhusat juhtimissüsteemi, mis tasakaalustab jõupingutuste ühtsuse tegevusvabadusega kõikidel tasanditel. See nõuab usalduse ja vastastikuse mõistmise tekkimist ülemate ja alluvate vahel kogu käsuliini ulatuses. Juhtimine nõuab õigeaegset ja tõhusat otsustamist, mis põhineb initsiatiivil ja loovusel ning viib eesmärkide, esmajoones määratud põhipingutuse saavutamise suunas.

Jõupingutuste ühtsus. Jõupingutuste ühtsus peab tagama maksimaalse sünergia operatsioonis osalevate elementide vahel. Selle saavutamiseks peab ülem kindlaks määrama oma prioriteedi ja arvestama seda ressursside jagamisel. Lisaks peab ülem tagama, et tema kõrgema ülema kavatsus püsib tema alluvatel alati selgelt meeles. Eesmärgi ühtsus sünnitab jõupingutuste ühtsuse. Jõupingutuste ühtsus tuleneb ülema võimest sõnastada selgelt kavatsusi ja põhiülesandeid, **ühise doktriini ja taktika kasutamisest**, ühisest juhtimiskeelest, kõrge kolektiivse väljaõppe tasemest ja prioriteedi või põhipingutuse määramisest. Koos moodustavad need ühise mõistmisraamistiku kogu Kaitseliidu ja partnerorganisatsioonide vahel. Need toetavad ka tegevuste kooskõlastamist ajas ja ruumis ning võimet olukorramuutusi ennetada ja neile reageerida. Suutmatust jõupingutuste ühtsust saavutada toob tõenäoliselt kaasa segaduse ja võimaluste käestlaskmise.

Jõupingutuste ühtsust tugevdab alluvate arusaamine kaks tasandit kõrgemate ülemate kavatsustest. Seda nimetatakse vertikaalseks lõimimiseks ja see võimaldab alluvatel integreerida oma plaanid ülemate plaanidesse. Horisontaalne lõimimine, mis aitab alluvatel mõista, kuidas nende põhiülesanded koos teiste sama tasandi ülesannetega toimivad, on samaväärselt tähtis. Horisontaalne ja vertikaalne lõimimine on olulised formeeringu või üksuse lahingupanuse ja seega kõrgema ülema kavatsuste täitmiseks mängitava rolli mõistmise seisukohalt.

Muutlikus olukorras on oluline, et üksus mõistaks nii oma ülesandeid kui nende taga peituvaid eesmärgi. Põhiülesandekeskset juhtimist hästi tundvad alluvad suudavad tegutseda piirangute raames ja vältida võimalikke vigu. Seepärast peavad suunised ja käsud väljendama ülema kavatsust ja tegevusplaani selliselt, et igaüks mõistaks mitte ainult eesmärgi vaid ka selle saavutamise viisi, sealhulgas taktikalise olukorra tegevuskontekstist tulenevaid võtmepiiranguid.

Määratud põhipingutus. Põhipingutus hoiab tasakaalu jõupingutuste ühtsuse ja tegevusvabaduse vahel. Põhipingutus nõuab jõudude või vahendite koondamist, mille abil ülem tahab otsuse täide viia. See on vaimse töö vahend, et keskenduda just sellele tegevusele, mida ülem peab oma põhiülesande saavutamise seisukohalt kriitiliseks. Jõupingutuste ühtsust võimendavad eesmärgi valimine ja hoidmine ning jõu koondamine. Mõlemad toetab põhipingutuse määramine. Põhipingutusele peab olema tagatud vajalik ressurss ja piisav võitlusvõime. See puutub kõikidesse alluvatesse, isegi neisse, kes ei ole sellega otseselt seotud, sest nad kas toetavad seda või loovutavad sellele oma ressursse. Toetaja ja toetatava suhet käsitletakse detailsemalt peatüki lõpuosas. Põhipingutus ja toetavad pingutused tuleb lõpuks lõimida operatsioonikavandisse. Sel otstarbel võib jõu koondamiseks olla vajalik piirihoone kitsendamine, mis võib tähendada pingutuste säästmist kuskil mujal. Kuigi

PROJEKT

põhipingutused võivad olla järjestatud, ei saa korraga kehtida rohkem kui üks neist. Põhipingutus peab olema väljendatud üheainsa tegevusena koos seda läbi viiva põhiüksusega. Põhipingutuse vahetamine on peamine viis reageerida olukorra muutumisele. Põhipingutus tuleb ümber suunata, kui ülem näeb tõhusamat moodust oma põhiülesande saavutamiseks.

Tegevusvabadus. Manöövrikeskne lähenemine operatsioonide juhtimisele tugineb teadmisel, et operatsioonid on sageli kaootilised ja nende tulemused ennustamatud ning seetõttu on kõikidel juhtimistasanditel soovitatav tegevusvabaduse andmine. Ettenägematu sündmuse korral on alluvatel voli tegutseda ülema kavatsuse raames. **Ülemad peavad loobuma püüdlusest liigselt kooskõlastada.** Nad peavad leppima teadmise, et eelnevalt tehtud plaanid suure tõenäosusega ei realiseeru nii, nagu oli kavandatud. Eriti tundlik on samakõlastamine (tegevuste kooskõlastamine kindlatel ajahetkedel), mis tõenäoliselt nurjub, kui selle teostamist ei delegerita kõige madalamatele otstarbekatele tasanditele. Kooskõlastamine on tähtis, kuid alluvad peavad kõrgema ülema antud kavatsuse raamistikus ka omavahel koostööd tegema. **Koostöö, mitte kooskõlastamine, on üks sõja põhimõtteid** ja üksikasjalik kooskõlastamine kõrgemalt poolt on vastuolus põhiülesandekeskse juhtimise põhimõtetega. Tegevusvabadus sõltub võimekatest ja hea väljaõppega ülematest ning üksustest. Oluline tegevusvabaduse suurendamise meetod on detsentraliseerimine, mida käesolev peatükk kirjeldab allpool.

Usaldus. Moraalse sidususe ühe osana on usaldus juhtimise eeltingimus kõikidel tasanditel: ühelt poolt ülema usaldus kõrgemate ülemate vastu ja teiselt poolt ülema usaldus oma alluvate vastu, et nad tõlgendavad tema kavatsust arukalt ja jäävad kindlaks selle saavutamisele. Usaldus tuleb välja teenida, isiklik usaldus saab tekkida ainult aja jooksul kogunenud kogemuste põhjal. Põhiülesandekeskse juhtimise olemus nõuab ühiste kogemuste käigus sündivat usaldust ülemate, alluvate ja kaaslaste vahel. Usaldussuhted hõlmavad ka parimate kavatsustega tehtud eksimustega leppimist ja valmisolekut koos riskida. Kui alluval puudub usaldus, et tema ülem teda sellistes oludes toetab, hakkab usaldusside lagunema, alluv ei tegutse omal initsiatiivil ja põhiülesandekeskse juhtimise moraalne struktuur läheb kaotsi. Usaldus põhineb hulgal omadustel, mille hulgas on isiklik eeskuju, ausus, erialane pädevus ja tähelepanu pööramine üksikasjadele.

Kindral Ernst Põdderit usaldati, teda peeti heaks inimestetundjaks, tema oskust sõdureid õigel ajal ja julgelt tegutsema panna hinnati. Looduse poolt olid talle kaasa antud selge mõistus, intelligentsus, sädelev vaimukus ja kiire otsustusvõime. Kindral Põdder oli ülimalt populaarne sõdurite ja rahva seas. Sõduritesse suhtus ta hästi, karistusi määras harva. Teda iseloomustas groteskne huumorimeel, n-ö vallatu temperament.²⁹

Vastastikune mõistmine. Usaldusega on lähedalt suguluses vastastikune mõistmine. Rõhu asetamine käskude taha peituva kavatsuse, mitte niivõrd otseste ülesannete üksikasjade mõistmisele näitab, et vastastikune mõistmine on nii manöövrikeskse lähenemise kui ka ülesandekeskse juhtimise tähtis aspekt. Ülem peab mõistma tegelikkust, millega tema alluvad ülemad silmitsi seisavad, ja võtma

²⁹ Savitsch, Avo. Eesti kindralid Vabadussõjas: 130 aastat kindral Ernst Põdderi ja Andres Larka sünnist. Kultuur ja Elu 1, 2009. URL http://kultuur.elu.ee/ke495_kindralid.htm.

PROJEKT

arvesse nende probleeme. Nii nagu usaldus, nõuab ka vastastikune mõistmine tekkimiseks aega ja üksteise tundmaõppimist ning vahetult enne operatsiooni kokku pandud moodulüksustes on seda raske saavutada. Sel juhul võivad vajalikuks osutuda pikemad käsud, mis võimaldavad kavatsuse üksikasjalikumalt lahtikirjutamist, ja alluvate üksuste sagedam külastamine ning hoolikalt valitud koostööohvitseride määramine. See on eriti asjakohane koalitsioonides ja ametkondadevahelises keskkonnas.

Õigeaegne ja tõhus otsustamine. Manöövrikeskse lähenemise edukas täideviimine nõuab otsusekindlust saavutada ülekaal vastase üle. See omakorda eeldab õigeaegsete ja tõhusate otsuste langetamist, mis on tehtud vastase tegevustsüklist lähtuvalt. Meenutagem juba eespool osundatud Colin Powelli sõnu: „Ma ei vaja kiireid otsuseid, ma vajan õigeaegseid otsuseid.“³⁰ Vastases kiirema tempo saavutamiseks tuleb otsused sageli vastu võtta puuduliku teabe põhjal. See nõuab riskide aktsepteerimist. Ülem, kes jääb alati ootama viimast või „täielikku“ informatsiooni, ei saa tõenäoliselt tegutseda otsustavalt ega õigel ajal. Teisalt peavad ülemad ära tundma, millal on õige aeg teha ettekatsetud paus, et näha, mis suunas keeruline olukord võib areneda. Võime langetada raskeid otsuseid, eriti, kui tulemused on teadmata, on tugeva ülema tunnus. Põgusatest võimalustest tuleb kinni haarata. Colin Powell on märkinud, et „liiga kiire otsustamine võib kaasa tuua olulise informatsiooni puudumise, liiga aeglane aga võib käest lasta head võimalused“³¹. Ülemad peavad teadma, millal kuulata nõuandeid ja millal langetada otsus, millal peab idee olema ülema, mitte staabi juhitud. Riskihirm on halvav, seda on ka hirm nurjumise ees, eriti kui see tuleneb ülevaltpoolt.

Plaanide koostamine ja käskude andmine

Kui riskid on hinnatud ja intuiitiivsed hinnangud antud, tekib põhiülesandekeskse juhtimise raames vajadus anda plaanile sisu. See nõuab olukorrahinnangut ning käskude koostamist ja edastamist.

Olukorrahinnangud

Olukorrahinnang on loogiline kaalutusprotsess, mille abil probleemiga kokku puutuv ülem jõuab otsuse langetamiseni põhiülesande täitmiseks sobiva tegevuskäigu kasuks. Kõikide tasandite ülemad kasutavad olukorrahinnanguid ühel või teisel kujul. Need võivad kanda erinevaid nimetusi ja neid võidakse teha erineval viisil, kuid valitseb üksmeel, et ratsionaalne planeerimine sõltub kindlavormilisest analüüsist. Tegelikuses ei ole planeerimine rangelt lineaarne ega ka järjestikune protsess.

Olukorrahinnang peab tehtama ülema juhtimisel, sest selle mõte on toetada tema otsuse langetamist. Esiteks sisaldab see olukorra ja probleemi mõistmist. Seejärel on vaja välja selgitada, mis ja millal tuleb saavutada, määrata kindlaks võimalikud tegevuskäigud ja valida neist parim. Lõpuks tuleb langetada otsused, kuidas valitud tegevuskäik ellu viia. Olukorrahinnangu formaat on loodud eesmärgiga säästa aega, sest seda pole kunagi piisavalt. Selle etapid pakuvad ideede ja järelduste kogumit, mitte bürokraatlikke piiranguid. Olukorrahinnang sõltub ülema oskusest:

³⁰ Vt joonealune märkus nr 1.

³¹ „Act too quickly and you may lack sufficient information, too slowly, and opportunity may pass you by.“ *Ibid.*

PROJEKT

- a) selgitada välja probleemi põhiolemus talle antud põhiülesande ja selle võtmeelementide või eesmärkide seisukohalt;
- b) luua võimalused, eriti võimete, ressursside, jätkusuutlikkuse, põhjendatuse, aja ja ruumi seisukohalt.

Olukorrahinnangu meetodid. Meil on kasutusel kolm tunnustatud hinnangumeetodit: operatsioonihinnang, taktikaline hinnang ja lahinguhinnang (tuntud ka kui seitse küsimust). Operatsioonitasandil tehtaval ettevalmistatud planeerimisel tuleks kasutada operatsioonihinnangut. Lahinguhinnang sobib hästi kiireks planeerimiseks, et tekitada tempot taktikalisel ja madalamal operatsioonitasandil. Taktikaline hinnang on nende kahe vahel paiknev alternatiiv.

a. **Operatsioonihinnang.** Operatsioonihinnang vaatleb probleemi või olukorda laiemalt. See on kuueastmeline protsess, mille eesmärk on aidata kaasa tegevuskeskkonna mõistmisele. Seda kasutatakse ülemale lahendamiseks antud probleemi eriomase olemuse mõistmiseks enne võimalike lahenduste valimist. Seejärel rakendatakse hinnangut nende lahenduste hindamiseks, nende sobivuse üle otsustamiseks ja eelistatuma lahenduse väljavalimiseks. Operatsioonihinnangut kasutatakse tavaliselt operatsioonitasandil. Vaata lisa A.

b. **Taktikaline hinnang.** Taktikaline hinnang koosneb samuti kuuest seotud analüüsietapist, mis on formaadilt, menetluselt ja tulemustelt sarnased operatsioonihinnangu etappidega.

c. **Lahinguhinnang.** Lahinguhinnang on kitsamalt piiritletud ja, nagu nimigi ütleb, kasutatav spetsiaalselt vastasele või konkreetsele olukorrale keskendumiseks, seega omab see suuremat praktilisust taktika- ja madalamal operatsioonitasandil. Seitse põhiküsimust on:

- 1) Mida ja miks vaenlane (vastane) teeb ja/või mis olukorras ja miks olen mina ning mis mõju neil mulle on?
- 2) Mida mul on kästnud teha ja miks?
- 3) Millist mõju pean ma vaenlasele (vastasele) või olukorrale avaldama ja milliseid suuniseid pean ma plaani koostamiseks andma?
- 4) Kus ma saan kõige paremini iga tegevust täide viia või mõju avaldada?
- 5) Milliseid ressursse vajan ma iga tegevuse täideviimiseks või mõju avaldamiseks?
- 6) Millal ja kus tegevused üksteise suhtes aset leiavad?
- 7) Milliseid juhtimismeetmeid pean ma kasutama?

Juhised. Valitud hinnangumeetodist sõltumata tuleb juhendada järgmistest teguritest:

a) **ettevalmistusel põhinev mõtteerksus.** Clausewitzi kirjeldatud „sõjaudu ja hõõrdumise“ tingimustes, mis avalduvad muutuvates oludes, mõnikord taotletavate eesmärkide ebamäärasuses ja pingelises ajakavas on edu alus eelnev ülemate ja planeerijate põhjalik ettevalmistus ja sellele tuginev mõtteerksus, et antud hinnangu rakendamine puuduliku teabe tingimustes annaks parima tulemuse. Delegeerimine, tõhusad püsitoimingud ja samaaegne tegevus kõikidel tasanditel aitavad hõõrdumist vähendada või seda kompenseerida;

b) **praktika.** Kogenud ja kokkutöötanud meeskond suudab läbi töötada keerulisi probleeme ning järgida pingelist ajakava. Tähtis on luua distsiplineeriv töökeskkond, mis peab olema võimalikult korrektne, mugav ja sujuva töökorraldusega. Ei tohi siiski eeldada, et staabitööd on alati võimalik teha turvalises ja puhtas ning piisava töötava infotehnoloogiaga keskkonnas. Staabid peavad suutma hinnangut anda välitingimustes, liikumise pealt, kokkupuutes vastasega või muidu kaootilises olukorras. Lahendust vajavad probleemid on tavaliselt keerulised ja kompleksed,

PROJEKT

mistõttu edukad meeskonnad väärtustavad täpsust, ajast kinnipidamist, samaaegset tegevust ja koostööd;

c) **teave ja luureteave**. Hinnang tuleb anda ülema juhtimisel, kuid teabest ja luureteabest lähtudes. Nõuded teabele ja luureteabele mitte ainult ei ilmne hinnangu andmise käigus, vaid luuremeeskondadelt eeldatakse ettenägelikkust ja ennetavaid tegevusi, et tagada ülema kriitilise informatsiooni vajadus;

d) **ajakava**. Kehtib reegel 1/3 ja 2/3, mis tähendab, et alluvatele jäetakse piisavalt aega plaanide tegemiseks. Sellist ajajaotust toetab eelkäskude õigeaegne andmine, et võimaldada samaaegseid tegevusi. Staap peab jätma umbes 2/3 olemasolevast ajast alluvatele juhtimistasanditele ja kasutama ülejäänud aega (ehk kolmandikku) alljärgnevalt:

- 1) 30% olukorra ja probleemi mõistmiseks,
- 2) 50% võimalike tegevuskäikude sõnastamiseks, arendamiseks ja kinnitamiseks,
- 3) 20% ametlike suuniste koostamiseks ja edastamiseks;

e) **tagasiside**. Staap peab suutma saadud tagasiside oma tegevusse lõimida ja hinnata selle mõju plaanile. Ilma selleta võivad plaanid irduda tegelikkusest ja kaotada fookuse.

Plaanid ja käsud

Pragmatilised ja paindlikud plaanid. Planeerimine määrab ülema esmase jõupingutuse tasakaalu aja, ressursside ja tegevusvabaduse kontekstis. Tuleb arvestada, et dünaamilises tegevuskeskkonnas ja olukorraga kohanduva vastase vastu ei osutu jäigad plaanid tõenäoliselt edukaks, mistõttu operatsiooni arengu hindamiseks ja eesmärgile suunatuse säilitamiseks ning soovitud tulemuse poole liikumiseks on vaja pragmaatilisi ja paindlikke plaane. Ülema juhtimisel peavad olema koostatud erandolukorraplaanid, tegelemaks teiste võimalike arengutega, ning alati tuleb valmis olla ootamatu olukorraga toimetulekuks.

Käsud. Käsud peavad, sõltuvalt olemasolevast ajast, olema nii kõikehõlmavad ja vormijärgivad (järgima kehtestatud punkte) kui vähegi võimalik. **Operatsioonikäsk** ja selle täiendused, näiteks **osakäsud**, peavad sisaldama alluvatele ülematele operatsiooni konteksti mõistmiseks vajalikke üksikasju. Nad peavad mõistma kavatsust, järeldama, mida see nende seisukohalt tähendab ja mida see teistele tähendab. See nõuab **käsuandmise koosoleku pidamist** alluvate ülemate hinnangutegevuse algatamiseks. Alluvad ülemad peavad selle baasil suutma välja anda oma käsud, tagamaks oma üksuste eesmärgipärase tegevuse. Põhiülesandekeskne juhtimine näeb ette käske, mis keskenduvad operatsioonikonteksti mõistmise edasiandmisele ja teavitamisele, mida teha, aga mitte, kuidas teha. Käskude koostamisel on esmajärgulise tähtsusega tähelepanu pööramine olulistele detailidele.

Operatsioon Vigilant Resolve, mis algas 4. aprillil 2004, oli mõeldud Fallujah' rahustamiseks ja vastureaktsiooniks Blackwateri turvameeste tapmise eest. Koalitsiooni Ajutise Valitsuse (Coalition Provisional Authority; CPA) strateegilise staabi operatsioonide eest vastutav ohvitser lubas „ülekaalukat vastust“ ja massiivset jõukasutamist, et linn „rahustada“. Selline lähenemine lahkes oluliselt operatsiooniruumi „omaniku“ merejalaväe I ekspeditsioonikorpuse (I Marine Expeditionary Force; I-MEF) ülema soovitusel kasutada proportsionaalset jõudu ja

PROJEKT

täppisrännakuid.

CPA vaebruarvestuse tõttu kaotas I-MEF kiiresti eelnevalt saavutatud taktikalise tasandi edu, sest massiivse jõu kasutamine võimaldas vastasel viia ellu strateegilise informatsioonikampaania. Lõppkokkuvõttes kaotasid koalitsioonijõud initsiatiivi ja olid sunnitud sõlmima vaherahu mässuliste poolt dikteeritud tingimustel.³²

Põhiülesandekeskne juhtimine eeldab käskudes võimalikult vähete juhtimismeetmete kehtestamist. See mõjutab viisi, kuidas käsked kirjutatakse ja edastatakse ning kuidas staap järelevalvet teostab. Operatsiooni või põhiülesande täitmise alguses võib olla vajadus üksikasjaliku, käivitava operatsioonikäsu järele. Pärast seda on põhiülesandekeskseks juhtimiseks taktikatasandil kõige sobivam viis lühikesed osakäsed. Selliste käskude kirjutama õppimine ja täitmine peaks olema üks väljaõppe võtme-eesmärkidest. Pikkade käskude puhul on aeganõudev mitte ainult nende ettevalmistamine, vaid ka edastamine, lugemine, tõlgendamine ja analüüsimine. Nad pidurdavad tempot ja võivad piirata tegevusvabadust. Käsu pikkus ei tähenda ilmingimata sisukust – kunst on koostada lühikesi sisukaid käsked, mis vastavad sihtgrupi vajadustele. Nagu kõigi muude põhiülesandekeskse juhtimise aspektide puhul, kehtib siingi põhimõte, et mida kogenum on käsu täitja, seda vähem ettekirjutav peab olema käsk.

Operatsiooni kontseptsiooni ja põhiülesannete formuleerimine

Ülem peab otsustama, mis on tema põhiülesande seisukohalt otsustav ja kuidas seda saavutada. Taktikatasandil antakse „see, mille ülem peab saavutama“, talle teada põhiülesandega. Põhiülesannet tuleb kirjeldada ülesande või ülesannete ja neid ühendava eesmärgi seisukohalt: ülem peab täitma määratud ülesanded nende eesmärgi vaimus. Kuna „see, mille ülem peab saavutama“, on talle ette antud, on tema enda otsustamise keskmes „see, **kuidas** ta kavatses selle saavutada“. See tähendab, et ta peab valima otsustava tegevuse koos eduks vajalike kujundavate, tagavate ja kaitsvate tegevustega. „See, kuidas ta kavatses selle saavutada“, on tavaliselt alluvate poolt läbiviidavate tegevuste kombinatsioon: mida nad peavad saavutama, kus ja millal. Seega peab ülema valitud tegevuskäik sisaldama üht otsustavat tegevust ja hulka kujundavaid ja tagavaid tegevusi. Valitud tegevuskäik sisaldab üksuste üldist määramist ülesandele ja kõige tähtsamaid kooskõlastusjuhiseid, mis annavad plaani ühtesidumiseks vajalikud üksikasjad, näiteks ajastuse.

Operatsiooni kontseptsioon. Seejärel peab ülem oma otsuse selgelt sõnastama. Seda teeb ta operatsiooni kontseptsiooni sõnastamise ja alluvate põhiülesannete avaldamise kaudu. Operatsiooni kontseptsioon kirjeldab, kuidas ülem oma põhiülesande täitja kavatses, seepärast kooskõlastab ta selle kõigepealt oma ülemaga. Operatsiooni kontseptsioon tuleneb otseselt tema otsusest ja sisaldab kolme elementi:

a) **kavatsus.** Kavatsus on lühike ja täpne seletus, **mida** ülem kavatses teha ja miks, seda väljendatakse mõjudena, mida ta kavatses saavutada;

³² Kokkuvõtte tehtud: Kiili, Meelis (Brigadier General). Auftragstaktik in the Era of Network-centric Warfare. USAWC Program Research Project. Carlisle Barracks (Pennsylvania): U.S. Army War College. 2013.

PROJEKT

b) **manöövriskeem**. Manöövriskeem laiendab kavatsust, kirjeldades, kuidas ülem operatsiooni käiku ette näeb. See selgitab, **kus**, **millal** ja **kuidas** (üldise plaani suhtes, kuid mitte individuaalsete ettekirjutustega) peab üksus oma eesmärgi saavutama, et alluvad mõistaksid oma rolle plaanis ja mõjusid, mida nemad ja teised peavad tekitama. Selge kavatsus võimaldab lakoonilist manöövriskeemi;

c) **põhipingutus**. Põhipingutus on tegevus, mida ülem peab oma põhiülesande edukuse seisukohalt kriitiliseks. Ta peab andma sellele sisu, tagades seda täitma määratud üksusele piisavalt ressursse. Kui üksuse isikkoosseisule on selgeks tehtud kõige olulisem „asi, mida tuleb teha“, on tagatud, et ka olukorra segasemaks muutumisel püsib ülesanne meeles ja on jõupingutuse toetuspunktiks.

Põhiülesande sõnastus. Põhiülesande sõnastus on selge käsk alluvale. Ülem peab määrama igale alluvale ülesande(d) koos neid ühendava eesmärgiga. Üks ülesannetest on ülema põhipingutus. Ressursid tuleb jagada nii, et iga ülesanne oleks täidetav. Kui vähegi võimalik, peaks alluvatele andma ainult ühe ülesande. See ei pruugi olla realistlik, eriti põhipingutust teostavate alluvate puhul, seepärast tuleb määratud ülesandeid väljendada eriti selgelt ja konkreetselt, mitte peita neid käsu teistesse osadesse. Reservi puhul on tavaline, et põhiülesanne koosneb reast üleannetest kerkida võivates olukordades, mis ei ole tingimata seotud ühendava eesmärgiga.

Põhiülesande sõnastuses sisalduvad ülesanded peavad olema olulised ja määratud. Vähemtähtsaid ehk tuletatud ülesandeid, näiteks ettevalmistavat liikumist või koostöösuhte loomist, tavaliselt põhiülesande sõnastusse ei kirjutata. Need peavad sisalduma mujal käskudes, tavaliselt kooskõlastusjuhistes, et vältida keskse idee hägustamist. Alluvate tuletatud ülesanded ilmnevad käskude põhjaliku analüüsi tulemusel.

Nii ülesanded kui ka eesmärgid peavad olema sõnastatud tegevuste ehk lahingutoimingutena, mille edukus on mõõdetav. Näiteks „rännata“ ei ole selge ülesanne, aga „vallutada“ on, sest selle täidetust saab mõõta. Ülesanne „rännata, et vallutada“ ei sobi kokku põhiülesandekeskse juhtimise vaimuga, sest dikteerib alluvale, kuidas ta peab oma ülesande täitma, välistades niimoodi ehk mõne teise, parema meetodi, antud juhul näiteks sisseimbumise.

Vahel ei pruugi eesmärgi täpne väljendamine olla võimalik. Siiski tuleb vältida suhteliselt ebamääraseid väljendeid, nagu „kujundada“ või „luua tingimused“. Tuleb üritada olla täpsem, näiteks lahti seletada, milline kujundamine on vajalik või millised tingimused tuleb luua. Lahingutoimingud ei ole samad mis mõjud, kuigi ühtelangevusi võib neis olla. Lahingutoimingute sõnastuse valikul tuleb lähtuda lisas B toodud kasutatavate verbide nimekirjast, et isiklikud arusaamad mõistmist ei hägustaks. Sama kehtib mõjude kohta, nagu kajastatakse manööverlik lähenemine operatsioonidele peatükis.

Selguse mõttes peaks ühendav eesmärk olema tavaliselt ülesandest eraldatud sõnadega „selleks, et“. Kui üht ühist ega ühendavat eesmärki pole, on plaan vigane, tõenäoliselt ülesande valiku osas või sihtstruktuuri tõttu. Võimalik ka, et ülemaal puudub selge ettekujutus, kuidas tegevus peaks kulgema, tema kavatsus ei ole selge. Sellisel juhul peab ta olukorrahinnangu uuesti üle vaatama.

PROJEKT

Alluvatele määratud ülesannete täielik loetelu peab olema piisav, et ühiselt täita kogu ülema põhiülesanne. Ühtlasi peavad need olema vajalikud, põhiülesande täitmise seisukohalt tarbetud ülesanded tuleb välja jätta. Põhiülesanded tuleb loetleda plaani loogilises või kronoloogilises järjekorras (näiteks luureüksused kõigepealt), mitte niivõrd tähtsuse järjekorras. See aitab ette kujutada, kuidas plaan kulgeb.

Käsud tervikuna peavad olema selged, sisutihedad ja ühetähenduslikud. Kordusi tuleb vältida, eriti tuleb vältida operatsiooni kontseptsioonis väljendatu kordamist põhiülesannete sõnastuses. Kui taktikatasandi operatsiooni kontseptsioon venib pikemaks kui neli-viis lauset, on selle aluseks olev plaan ilmselt liiga keerukas.

See, mille ülem peab saavutama, peab sisalduma talle määratud põhiülesandes. Talle antakse ka taotletav tulemus (mis mõnel tasandil väljendub lõppseisundina), selleks on tavaliselt operatsioonikontseptsiooni neljas element. Lõppseisund saabub, kui põhiülesanne on täidetud. Lõppseisundi väljendamine taktikalises operatsioonikontseptsioonis pigem suurendab kui vähendab alluvate segadust. Seega ei peaks seda taktikatasandil kasutama. Selle asemel tuleb tagada, et antav põhiülesanne väljendaks selgelt, mis on vaja saavutada. Kui põhiülesandest ei selgu, mis tuleb saavutada, tuleb pöörduda ülema poole täiendavate juhiste saamiseks. Käsku andvale ülemale on see indikaatoriks, et käsk on valesi formuleeritud ja tuleb seega üle vaadata.

Ülema antavad käsud peavad katma määratud põhiülesandest võimalikult suure osa, kuid on lubatud öelda, et üksikasjad järgnevad edaspidi. Olukord võib käsu andmise ja selle täitmise vahepeal muutuda. Sellisel juhul peab ülem oma põhiülesande läbi vaatama ja vajadusel uued käsud andma, naastes olukorrahinnangus küsimiseni: „**Kas olukord on muutunud?**“ Just see võib olla hetk, kui ülem otsustab asuda rakendama ettevalmistatud erandolukorraplaani.

Kohustus täita käske. Taktikatasandil on alluvale antud põhiülesanne otsene käsk, mida tuleb täita. See nõuab distsipliini terves käsuahelas. Kuid alluva käsutäitmiskohustusele lisandub kohustus tunda ära olukorramuutused, mille tõttu põhiülesanne muutub mittevastavaks, selle saavutamine ebatõenäoliseks või selle täitmine ebaseaduslikuks. Sellisel hetkel peab alluval jätkuma südikust haarata **initsiatiiv** ja toimida teisiti, kandes kõrvalekaldest ette esimesel võimalusel. Mil määral see õnnestub, sõltub ülemate ja alluvate suhete kvaliteedist ja kavatsuse selgusest. See on üks põhiülesandekeskse juhtimise edukuse määradest.

Isiklik initsiatiiv. Kõikide tasandite ülemad peavad avanevate võimaluste ärakasutamiseks näitama üles initsiatiivi. Et soosida initsiatiivi haaramise vaimu, tuleb vältida heade kavatsustega tehtud vigade liigset kritiseerimist, ilmseid vigu peab kõrgem ülem vaatlema alluva vaatenurgast, initsiatiivi tuleb kõikidel tasanditel tunnustada. Initsiatiivi mahasurumine varajases staadiumis muudab selle hilisema arendamise väga raskeks.

Käsuahelad

Käsuahelad, juhtimise ühtsus ja ulatus. Käsuahel on ülemate järjestus

PROJEKT

kõrgeimast madalaima tasandini, mille kaudu teostatakse sõjalist juhtimist³³ (*Command*). See on ülemaid ühendav hierarhiline struktuur strateegilisest taktikatasandini ning nõuab nende vahel teabevahetust ja kooskõlastamist. Kõiki tasanditevahelisi suhteid määrab käsuõiguse liik. **Juhtimise ühtsus** tähendab nõuet, et igal ülemal on aruandekohustus ainult ühele kõrgemale ülemale, tagades niimoodi jõupingutuse selguse. „Sõjas pole midagi nii tähtsat kui jagamatu juhtimine,“³⁴ on öelnud Napoleon Bonaparte. Kui käsuahel on vertikaalne, siis **juhtimise ulatus** on horisontaalne, viidates ühe ülema otsejuhtimise alla antud alluvate organisatsioonide hulgale. Mõistlik juhtimisulatus ei tohiks hõlmata rohkem kui viis alluvat elementi, lühikesteks ajavahemikeks võib neid olla ka rohkem.

Käsuõiguse liigid. Käsuõiguse liigid määravad formatsioonide, üksuste ja ülemate staatuse üksteise suhtes. Käsuõiguse liigid on: täielik käsuõigus (FULL COMD), operatiivkäsuõigus (OPCOM), operatiivjuhtimisõigus (OPCON), taktikaline käsuõigus (TACOM), taktikaline juhtimisõigus (TACON) ja väehaldamisõigus (ADCON). Käsuõiguse liik määrab eeskätt, kas ülem saab anda iseseisvaid põhiülesandeid ja üksuse ülesandele sobivalt ümber korraldada või suunata konkreetseid ülesandeid kokkulepitud põhiülesande raames. Et teha kindlaks tema käsuõiguse alla antud üksuste staatus, peab ülem vastama neljale järgmisele küsimusele.

- Kas ta võib kasutada üksust mistahes otstarbel, teisisõnu, anda sellele põhiülesande?
- Kui põhiülesannet anda ei saa, kas ta võib üksusele anda ülesandeid olemasoleva põhiülesande raames, teisisõnu, suunata selle täitmist?
- Kas ta võib üksuse osadeks jagada või peab säilitama selle terviklikkuse?
- Kas üksuse kasutamisele kehtib mingeid piiranguid, näiteks on see lubatud ainult mingil kindlal ajavahemikul?

Käsuõiguste liigid ja nende lühikirjeldus on toodud ära lisas C.

Sõjaline juhtimishinnang. Tõhus juhtimine eeldab käsuahela kavandamist iga operatsiooni tarbeks. See peab toimuma varajase juhtimishinnangu käigus, kui pannakse paika käsuõiguse liik, juhtimise ühtsus ja ulatus ning staabistruktuurid ja otsustatakse, kuidas kõige paremini saavutada ühist eesmärki kõikehõlmavas ametkondadevahelises keskkonnas.

Operatsioonide kontroll (*control*)

Kontroll

Kontroll³⁵ on tegevuse kooskõlastamine protsesside ja struktuuride kaudu, mis võimaldab ülemal oma kavatsuse ellu viia. Sõjaväelise kontrolli ulatus sõltub olukorrast, mis mõjutab tasakaalu sõjaväe ja teiste osalevate ametkondade vahel, ning kõigi panusest kõikehõlmavate eesmärkide saavutamisse. Sõjaväelises mõttes

³³ Terminoloogiakomisjonis on vaja kiiremas korras uuesti defineerida terminid *command*, *leadership*, *management* ja *control*. Täna Militermis olevad terminid ei ole adekvaatsed ega kajasta C2 sisu. Seal olevad terminid on pigem pärssivad.

³⁴ Heint, Robert Debs. Dictionary of Military and Naval Quotations. Annapolis (Maryland): US Naval Institute Press, 1966. P. 59.

³⁵ Termin „kontroll“ (*control*) tuleb Militermis uuesti lahti seletada, sest sellel on erinevaid varjundeid ja tänane selgitus ei vasta termini olemusele.

PROJEKT

delegeeritakse kontroll sageli staabile, välja arvatud juhtudel, kui ülem peab oma kavatsuse täideviimise tagamiseks isiklikult sekkuma. Ülemad peavad igal võimalikul juhul suurendama alluvate tegevusvabadust **detsentraliseerimise ja delegeerimise kaudu**, juhtides ainult siis, kui see on möödapääsmatult vajalik näiteks ressursside piiratuse või ülesande keerukuse tõttu. Kuid ülem ei saavuta edu, kui teda ei toeta hästi korraldatud, hea väljaõppega ja tõhus staap, mis on vilunud just õige kontrolliastme kasutamisel ka nõudlikumais tingimuses, näiteks manöövri kokkupuutes vastasega, kooskõlastades samal ajal ühendrelvaliikide ja operatsiooniruumis toimuvaid toetavaid tegevusi. Siit järeldub, et Kaitseliidu erinevate tasandite staabid peavad olema liikumatelt platvormidelt või ajutistest rajatistest juhtides sama efektiivsed kui staabiõppustel.

Kontroll ei ole sama mis haldusjuhtimine. Kontroll on tegevus, mille lähim vaste tsiviilorganisatsioonis on haldusjuhtimine ja mis on teatud määral rakendatav ametkondadevahelises kontekstis. Vilunud ülem kasutab mõlemat meetodit, et viia läbi kõikehõlmav operatsioon ning lõpuks aidata vajadusel kaasa juhtimise üleminekule sõjaväeliselt tsiviiljuhtkonnale või vastupidi. Haldusjuhtimine ei ole sama mis väehaldusprotseduurid, mis puudutavad eeskätt inim-, materiaalsete ja rahaliste ressursside jaotamist ja juhtimist. Kuigi sõjaväelisi organisatsioone juhitakse, mitte ei hallata, kasutatakse seal väehaldusprotseduure, et täiustada operatsioonide teatud aspektide, eriti isikkoosseisu ja raha haldamist, logistikat, administreerimise ja hangete planeerimist, korraldamist ja täideviimist.

Staabi osad. Staabid on tüüpiliselt jaotatud järgmisteks osadeks: **põhistaap, taktikaline element**, mille koosus peab võimaldama ülemal ja võtmestaabil liikuda ilma juhtimist kaotamata, ja **varustaap**, mis säilitab juhtimise, kui põhistaap selle kaotab. See kombinatsioon tagab paindlikkuse, tegevushaarde ja vastupidavuse, kuid on kulukas elavjõu, kaitstud liikuvuse, infrastruktuuri ja sidevarustuse poolest.

Teave. Tõhus staap oskab teavet asjatundlikult kasutada. Lihtsad, järjekindlad ja arusaadavad meetodid omandavad erilise tähtsuse kiiretel perioodidel, näiteks põhiülesannete samaaegsel planeerimisel ja täideviimisel või üksuste väljavahetamisel. Manöövrikeskne staap peab olema pädev teabehalduses (lõimitud protsessid ja tegevused kasutatava teabe saamiseks), teabekasutuses (teabe kasutamine vastase ees eelise saavutamiseks), teabekinnituses (veendumine teabe usaldatavuses, täpsuses ja turvalisuses) ja teabeülekaalus (vastasest parem teabe töötlemine, mis võimaldab temast kiiremat otsustusprotsessi). Nende valdkondade tõhusad meetodid aitavad kaasa õppetundide identifitseerimisele ja nende rakendamisele edasises tegevuses.

Detsentraliseerimine

Detsentraliseerimine on iseloomustanud paljusid edukaid juhte läbi sõjandusajaloo. See puudutab kõiki tasandeid ja on põhiülesandekeskse juhtimise oluline tahk. See laseb alluvatel neile antud tegevusvabaduse raames initsiatiivi kasutada ning annab neile suurema osaluse ja panustamise tunde. Otsustamistasandid tuleb viia võimalikult madalale. See võimaldab lahingusegaduses ja ebakindluses kiiresti otsuseid langetada ning on üha enam tarvilik keskkonnas, kus domineerivad keerulise struktuuriga probleemid ja arvukad osalised, kellest mõnel on madal organiseerituse tase. See vähendab käsuahele üles ja alla liikuva teabe hulka,

PROJEKT

tagab õige informatsioonivajaduse jagunemise erinevate juhtimistasandite vahel ning kindlustab, et otsuse võtab vastu kõige ajakohasemat teavet omav ülem. See on võimalik üksnes siis, kui kavatsus on selgelt mõistetav ja käsuahel piisavalt tugev.

Nüüdisaegsetel operatsioonidel on püüd vähendada tsentraliseeritust ja suurendada detsentraliseeritust eriti tähtis. Ülem võib säilitada kõrge juhtimisastme, vähendades niiviisi omaenda ebakindlust, kuid ta peab üritama delegeerida otsustamisvõimu alluvatele, kahandades seeläbi oma suutlikkust sündmusi otse mõjutada. Selle eeliseks on madalamate tasandite ebakindluse vähendamine ja alluvate iseseisva tegutsemis- ja reageerimisvõime parandamine. Detsentraliseerimine ei tähenda kohustuste kaotamist. Ülemad jäävad ikka vastutavaks selle eest, mis nende käsuahelas juhtub, see nõuab selge kavatsuse väljendamist, perioodilist juhendamist ja vastutust võitlusvaimu tagava juhtimiskliima loomise eest.

Ükski kapten ei eksi, kui ta paigutab oma laeva vastase laevaga kõrvuti. Nelsoni kavatsus oli kasutada kõiki oma laevu võitluses. Lahing pidi olema jõuliselt alustatud ning jõuliselt lähivõitlusesse ja resoluutselt lõpuni viidud. Pärast lahingu avangut ei pidanud tema alluvad kaptenid otsima juhiseid. Nelsoni juhtimisstiil nägi ette põhiülesandekeskset juhtimist, kandes ideed, et tema laevakaptenid viivad ellu tema kavatsuse ja täidavad tema ootusi sellel määral, mis on kooskõlas tema mõttemaailmaga, ning nad on volitatud tegelema lahingusündmustega jooksvalt, kaotamata lahingu olemuse taju.³⁶

Alexander Stilwell, „The Trafalgar Companion“

Võimu delegeerimine. Otsustamise detsentraliseerimine eeldab võimu delegeerimist tegelikul juhtimisel. Seega on kaalutlemine, millised volitused delegeerida ja kas neile ka kohustused kaasa anda, otsustamise oluline osa. Kontroll, juhtimine tegevusest ja arengutest kõrgemale ülemale ettekandmise kujul jääb käsuõiguse oluliseks komponendiks. Kõrgema ülema otsustamise kvaliteet sõltub tema alluvate ausatest ja õigetest ettekannetest.

Ressursside määramine. Põhimõtteliselt peab ressursside määramine käima kaasas kohustuste delegeerimisega. Ülem, kes delegeerib alluvale mingi tegevuse läbiviimise kohustuse, peab teda varustama ka piisavate ressurssidega. Kuid selline korrapärane suhe kohustuse ja ressursside vahel ei jää keerulistes ja muutlikes tegevustingimustes tõenäoliselt kestma, eriti kui ressursse napib ja nende järele on konkureeriv nõudlus. Siis sõltub ressursside määramine rohkem äranägemisest ega saa kunagi täielikult arvestada kõikide vastase tegevustega. Piisavate ressursside määramise nõue tähendab kohustust tagada üksusele isikkoosseis, varustus ja materjalid ning ära hoida kadusid. Väeüksuse kui terviku või selle kindla osa vajadused võivad nõuda kokkuhoidu kusagil mujal. See on vastavuses sõja põhimõtetega: jõupingutuste säästmine ühe tegevuse juures võimaldab jõudude koondamist teises kohas, tavaliselt põhipingutuse toetuseks.

Sõjateatri geomeetria ja juhtimine

Lahinguruum. Viimase aja arengud on mõjutanud ka konfliktispektri kujunemist. Ülemaailmne globaliseerumine, tehnoloogiline revolutsioon ja informatsiooni, eriti

³⁶ Stilwell, Alexander. The Trafalgar Companion. Oxford: Osprey Publishing, 2005. P. 99.

PROJEKT

selle kättesaadavuse plahvatuslik areng on paratamatult kaasa toonud muutusi selles, milliseks lahing kujundatakse ja kuidas seda peetakse. Muutused julgeolekuruumi arhitektuuris on sundinud liikuma lihtsast kahedimensioonilisest lahinguväljast mitmedimensioonilise lahinguruumi mõisteni. Lahinguruumi võib kirjeldada kui kogu õhu-, pealvee-, allvee-, maismaa-, kosmose-, küber- ja elektromagnetilise spektri keskkonda, mis jääb operatsiooniala piiresse. Juhtimise seisukohalt hõlmab lahinguruum kõiki ühendoperatsiooniala aspekte, kus sõjaline tegevus aset leiab. Sellel on seitse mõõdet: mere-, maismaa-, õhu-, kosmose-, teabe-, elektromagnetiline ja ajamõõde. Neist ühes toimuv tegevus omab tõenäoliselt tähendust ka teistele. Kaitseliidul puudub otsene võimalus osas mõõdetes toimuva mõjutamiseks, kuid nendes mõõdetes toimuv mõjutab Kaitseliitu siiski. Kuna lahinguruum on ülekoormatud, segipaisatud, vaidlusalune, seotud ja piiratud, ei ole see eales selge, puhas ega sõjaliste jõudude ainuvalduses.

Operatsioonikeskkond Piirjoonte hägustumine sõjaliste ja paralleelselt aset leidvate mittesõjaliste tegevuste vahel tingib vajaduse täiendada lahinguruumi mõistet operatsioonikeskkonnaga, et vastata tänapäevaste konfliktide karakteristikutele. Operatsioonikeskkonda võib kirjeldada kui lahinguruumi ja paralleelset tsiviiltegevuste spektri keskkonda, mis jääb operatsiooniala piiresse. Operatsioonikeskkond sisustab selgemini laiapindse riigikaitse mõistet ning võimaldab aduda ja kasutada operatsioonialas tegutsevate osanike võimeid riiklike huvide kaitseks ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Üksteisest sõltuvus. Tänapäeva konflikti komplekssus sunnib kasutama *de facto* üksteisest sõltuvuse põhimõtet: ühises operatsioonikeskkonnas tegutsevate partnerorganisatsioonide võimalust kasutada üksteise võimeid eesmärgiga täita neile püstitatud ülesanded ja saavutada soovitud tulemus³⁷. Tegemist on olulise mõttemaailma muutmisega järgalt vertikaalselt juhtimiselt (kõrgema ülema poolt spetsiifiliselt määratud ülesannete täitmine) üleminekuks horisontaalsemale juhtimisele, kus juhtmõtteks on arusaamine üksteisest sõltumisest.

Arvestada tuleb asjaoluga, et üksteisest sõltuvuse printsiibi põhine juhtimine on juhtide-ülematekeskne, seda suunatakse käskudena vormistatud juhiste ja kavatsuste kaudu³⁸. See saavutatakse teadliku toetaja-toetatava suhte kinnitamise abil, mis on seotud sõjateatri selge geomeetria, otsustusõiguse delegeerimise ja piiritletud vastutusega, et kasutada operatsioonis osalejate võimeid parimal moel. On mõistetav, et selline juhtimine seab suured nõuded ülematele; vaja on sotsiaalselt ja professionaalselt kompetentseid juhte, kusjuures sõjalistest algteadmistest ja kogemusest üksi ei piisa. Samuti on oluline aru saada, et üksteisest sõltumine ei ole pelgalt koostöövõime, vaid see on arusaamine, et Kaitsevägi, Kaitseliit ning nende sise- ja välisriiklikud partnerid võitlevad kui üks meeskond ühiste eesmärkide nimel.

Juhtimise seosed. Operatsioonide edu võtmeks on üldjuhul õigete juhtimisseoste määramine ja vajalike võimete koondamine selle ülema alluvusse, kellel neid vaja on. Traditsiooniliselt on selleks kasutatud operatiivjuhtimisõiguse (OPCON), taktikalise juhtimisõiguse (TACON) jne delegeerimise meetodit, mis tagab ligipääsu teiste

³⁷ See on laiapindse riigikaitse toimimise vältimatu eeltingimus, mistõttu tuleb edaspidises arendustegevuses oluliselt suurendada organisatsioonide omavahelist suhtlemist, dialoogi, et saavutada ühine käitumishorm ja operatsiooniteadlikkus.

³⁸ Tegemist on tavakohase sõjaväelise protseduuriga, kuid rõhuasetus on ülema kavatsusel ja soovitud tulemusel. Vähem tähelepanu pühendatakse konkreetsete tegevuste ettekirjutamisele.

PROJEKT

üksuste võimetele. Küll aga ei taga käsuõiguse mehaaniline delegeerimine ja käsuliini formaalne ümberkujundamine üksteise võimetest sõltumise arusaama süvenemist ega vii alati vajalike pingutusteni koostöö tihendamise eesmärgil. Professionaalsust ja sügavat üksteisemõistmist tugevdaval juhtimisel rajanev kollektiivne pingutus on väikeriigile võimaluseks saavutada suurem lahinguvõime kui tema ressursside ja sõjaliste võimete lihtne summa.

Toetaja-toetatava juhtimisseos. Toetaja-toetatava juhtimisseos paneb toetavale ülemale vastutuse anda endast parim, et toetatava ülema ülesanne saaks täidetud ja eesmärgid saavutatud parimal ja efektiivsemal moel. Sellises juhtimisseoses ei saa toetav ülem lihtsalt anda oma üksusi toetatavale ja vabastada end nii vastutusest. Vastupidi, kooskõlas kõrgema ülema kavatsuse ja juhisega peab ta jääma seotuks toetatava ülemaga kogu operatsiooni vältel.

Toetaja-toetatava täpse seose määrab kõrgem ülem kooskõlas oma operatsiooni kontseptsiooniga. Kõrgem ülem on otsustaja ka siis, kui alluvad ei suuda saavutada koostöös vajalikku tasakaalu. Toetatavale ülemale on tagatud juurdepääs toetajate võimetele, tal on õigus anda juhiseid, seada prioriteete ülesannetele ja eesmärkidele jne.

- a. Kõrgemalt ülemalt oodatakse:
 - a) selgeid juhiseid, prioriteete ja toetatava ülema võimu ulatuse piiritlemist;
 - b) kinnitust, et horisontaalne juhtimine on aktsepteeritud. Vajalike tingimuste loomist ning alluvatelt ülematelt omavahelise koordinatsiooni ja koostöö nõudmist. Organisatsioonikultuuri loomist, mis tagab horisontaalse suhtlemise ja omavahelise usalduse;
 - c) alluvate julgustamist kasutama iseregulatsioonisüsteemi etteantud kavatsuse piires, mis tagab ülesannete täitmisel kõige optimaalsema võimekasutuse;
 - d) isiklikku panust ja kaasatust ning vajadusel selget ja kiiret alluvatevaheliste erimeelsuste likvideerimist.
- b. Toetatavalt ülemalt oodatakse:
 - a) vajaduste esitamist toetavatele ülematele, mis on pidev, mitte ühekordne protsess;
 - b) toetatavalt ülematelt lävimise (*liaison*) taotlemist, et integreerida toetajate võimeid parimal moel ülesannete täitmiseks;
 - c) toetuse järjekorra määramist oma alluvatele ülematele sarnaselt toetatava-toetaja suhtega.
- c. Toetavalt ülemalt oodatakse:
 - a) oma rolli ja vastutuse tunnetamist operatsiooni kontseptsiooni kontekstis, et tagada toetatava ülema ülesande täitmine;
 - b) mõistmist, et teatud olukordades võib toetatava ülema eesmärkide saavutamine olla suurem prioriteet kui talle endale antud ülesande täitmine;
 - c) põhjalikku tutvumist toetatava ülema operatsiooni kontseptsiooniga ja sellest arusaamist, et toetada parimal moel tema pingutusi;
 - d) toetatava ülema koordineerimisõiguse mõistmist ja aktsepteerimist ning oma koostööohvitseri saatmist toetatava ülema juurde;
 - e) oma üksuste kasutamise võimaldamist toetatavale ülemale koos selleks vajaliku taseme käsuõiguse delegeerimisega.

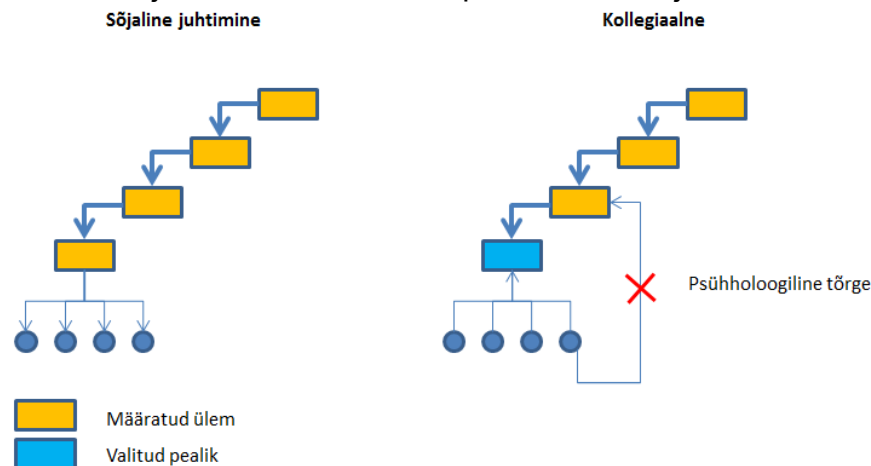
PROJEKT

Kaitseliidu kollegiaalne juhtimine

Kaitseliit on organisatsioon, kus juhtimist teostatakse läbi sõjaliste organisatsioonidele iseloomuliku käsuvõimu ning kollegiaalsete, organisatsiooni liikmete poolt valitavate, organite. Siinkohal tuleb ära märkida, et lisaks muudele Kaitseliidu seadusest tulenevatele kohustustele ja ülesannetele on kollegiaalsetel organitel Kaitseliidus korraldatava sõjaväelise väljaõppe ja riigi sõjalise kaitse võime ettevalmistamisel nõuandev sõnaõigus.

Kollegiaalsete organite pädevusse ei kuulu Kaitseliidu ja tema liikmete baasil moodustatud sõjaliste üksuste sõjaline juhtimine, mida teostavad kaitseväge juhataja, kaitseliidu ülem ja eelnimetatud üksustele määratud ülemad vastavalt neile delegeritud võimu alusel.

Kaitseliitlaste poolt valitud pealikud saavad teostada juhtimist oma rahuaja allüksuse üle ja võivad omada sõjaaja allüksuse ülema paigutust vaid juhul kui neil on selleks vastav sõjaline pädevus. Valitud pealike puhul võib tekkida olukord kus vabatahtlikel võib kaduda side oma kõrgemate pealike/ülematega kuna need on ametikohale määratud ja ei ole kaitseliitlaste poolt valitud vt joonis.



Joonis kaitseliidu sõjalise ja kollegiaalse juhtimise võrdlus

Võib tekkida olukord kus allüksusesse kuuluvatel tegevliikmetel tekib identiteedi vastuolu sõjaaja üksuse ja kodumalevkonna vahel. Sellise vastuolu ilmnemisel peab vahetu ülem läbi isikliku juhtimise ja selgete ülesannete ja vastutuse määratlemise suutma tagada allüksuse normaalse toimimise. Sõja ja kriisi tingimustes on ülesannete täitmise edu kriteeriumiks juhtimise kiirus, kvaliteet ja lihtsus. Kollegiaalse otsustusprotsessi rakendamine lahingutegevuses viib paratamatult läbikukkumisele.

Moonsundi lahingus (saksa op Albion) osutusid efektiivsemaks vahendiks Vene poolel kasutatud miiniväljad. Õigeaegne miinivälja sulgemine oli operatsiooni edukuse jaoks kriitiline. 30 septembril (vana stiil – 17 oktoober) 1917 andis kontr-adm Stark miiniveskjale Pripyat' käsu sulgeda Soela väina idapoolne väljapääs miiniväljaga. Käsu saanud laeva, selleks ajaks moraalselt lagunenu meeskond, keeldus käsku täitmast, kasutades keeldumise motiveerimiseks madruste nõukogu otsust. Täitmata käsu tulemusel pidid Vene Riia lahe laevastiku jõud võitlema ebasoodsates tingimustes; mis tõi endaga kaasa vene miiniristeja Grom'i hukkumise

Soela väina lahingus.

Laevastikus oli üheaegselt kaks tegutsevat võimuliini – käsuliin ning madruste nõukogud (Tsentrobalt). Eriti viimane sekkus aktiivselt Moonsundi lahingus vägede juhtimise protsessi, mille tulemusel kaotas tähtsuse kõrgema ülema kavatsus ning operatsiooni ühendav eesmärk ning kerkisid esile madalama taseme kildkondlikud huvid.³⁹

Organisatsiooni erinevate tasandite juhid peavad alati teadma ja arusaama teatud ajahetkel kehtivat juhtimisstruktuuri

Kontrollimeetmete liigid. Kui kaks või enam väeelementi tegutsevad lahinguruumi samas füüsilises või virtuaalses piirkonnas, peab nende tegevus olema koordineeritud. Kui need tegevused toimuvad samaaegselt ja neid pole võimalik eraldada, tuleb need allutada mingile kontrollile. Kontrollimeede sõltub vastastikuse tegevuse tasemest. Alljärgnevad meetodid ei ole üksteist välistavad ja võivad olla kasutusel samaaegselt. Kogu lahinguruum ei pea olema kogu aeg ühel viisil kontrollitav. Kontrollimeetmete liigid on alljärgnevad.

a. Protseduuriline kontroll. Protseduuriline kontroll põhineb üheselt mõistetavate toimingute rakendamisel kogu väeüksuses elementidesisese ja -vahelise tegevuse reguleerimiseks. Üheks näiteks on ühtlustatud tegevuseeskiri. Protseduurilist kontrolli võib kasutada näiteks lahinguruumi osa määramiseks kindlale elemendile teatud ajavahemikuks. Maismaakeskkonnas hõlmab selline kontroll tuletoetuse kooskõlastusmeetmeid maal, merel ja õhus asuvate tulevahendite tegevuse kooskõlastamiseks. Protseduuriline kontroll on küll lihtne, kuid samas teistest vähem paindlik ja võib piirata ülema võimet kasutada ära tekkivaid võimalusi.

³⁹ „Центробалт объявлялся «высшей инстанцией всех флотских комитетов Балтийского флота, без одобрения которой ни один приказ, касающийся жизни Балтийского флота, не может иметь силы» и имел право контроля деятельности командования, за исключением оперативных и технических вопросов^[1]. Тем не менее во время Моонзундской операции представители Центробалта вмешивались в оперативные распоряжения командования^{[2][1]}. Вскоре после учреждения Центробалта командиры кораблей стали выбираться судовыми комитетами“, nii kirjeldab seda admiral Bahhirev: К 17 часам на Кассарский плес в распоряжение начальника дивизии пришел заградитель "Принять", которому контр-адмирал Старк дал инструкцию для постановки мин в восточном входе в Соэлозунд. Конвоировать его должен был "Разящий". Испортившаяся погода с дождем благоприятствовала операции. "Хивинец" и миноносцы в это же время были отправлены начальником минной дивизии на якорную стоянку к Раугенскому бую. Сам он с "Новиком" и "Самсоном" перед наступлением темноты перешел к Кассарскому бую до возвращения "Припяты" (не принял в расчет морального состояния команд в это время). Ждать пришлось не долго, так как команда "Припяты" изменнически, почти не подвергаясь риску, отказалась выполнить операцию постановки минного заграждения. Ни просьбы командира, ни указания его на чрезвычайную важность операции и на редко сложившиеся благоприятно обстоятельства, ни уговаривания двух-трех сохранивших честь старых матросов, – ничто не могло побудить людей исполнить свой воинский долг, и "Припяты" с позором присоединилась к отряду. Предлоги отказа – затруднительность готовить мины при дожде, постанова заграждения вблизи неприятеля (забыли про узкий и извилистый фарватер в Соэлозунде) и отход наших миноносцев на О. Значение неисполнения "Припятью" поручения громадно: нам до крайности нужны были миноносцы в Рижском заливе, между тем их вместе с канонерскими лодками и частью мелких судов приходилось держать на Кассарском плесе.

PROJEKT

b. **Reaalajas kontroll.** Tehnoloogia areng on lisanud tehnilisi võimalusi oma vägede reaalajas jälgimiseks. See võimaldab ülemal kontrollida üksuste tegevust, nende asukohta ja liikumist. Samas tuleb püüda vältida ülejuhtimise sündroomi tekkimist ning alluvate otsustusvõime ja initsiatiivi pärssimist. Reaalajas kontroll võimaldab juhtida tegevust reaalajas, kuid isegi siis, kui ülevaade oma jõudude positsioonidest on hea, pole see vastaste ja elanikkonna kohta sageli piisavalt ajakohane ega täpne, et toetada reaalajas kontrolli kui ainsat lahinguruumi haldamise vahendit.

c. **Dünaamiline protseduuriline kontroll.** Tervikkontrolli puudumisel võib ülem rakendada protseduurilist kontrolli, mis on spetsiaalselt kohandatud konkreetsele olukorrale või ajavahemikule. Dünaamiline protseduuriline kontroll nõuab eelnevalt kehtestatud juhtimismeetmete struktuuri, kuid eeldab, et neid meetmeid on võimalik kiiresti aktiveerida ja deaktiveerida. See mitte ainult ei võimalda tegevusi algusest peale samakõlastada, vaid ka muuta vastavalt muutuvale olukorrale. Dünaamiline protseduuriline kontroll pakub erksuse eelist, kuid toob kaasa dünaamiliste käskude ja toimingute vääriti tõlgendamise või rakendamise riski. Ühtlasi nõuab see head olukorrateadlikkust ja suurendab survet staabile. Tavaliselt algatab ülem dünaamilise protseduurilise kontrolli tempo kiirendamiseks piiratud aja jooksul.

d. **Jooksev tegevuste dekonfliktimine.** Ilma tervikjuhtimiseta, kuid sarnast üksuseülest jagatud olukorrateadlikkust omav ülem võib otsustada tempot veelgi kiirendada, rohkem, kui see on võimalik dünaamilist toimingupõhist juhtimist kasutades. Kui ülevaade lahinguruumist on piisav, saab üksusi jooksvalt juhtida vähema vajadusega tegevuste eelnevalt planeeritud dekonfliktimise järele. Kui jagatud olukorrateadlikkus on piisav, võib ülem kasutada jooksvat dekonfliktimist, et minimeerida tegevuste eraldatust ajas ja ruumis.

Juhtimismeetmed. Juhtimismeetmed annab ülem alluvatele ülematele graafiliselt või suuliselt esitatud suunistena. Need määravad kohustused, kooskõlastavad tuletegevused ja manöövrid ning juhivad tegevusi. Iga juhtimismeede peab olema graafiliselt kujutatud ja maastikul äratuntav. Tegevusvabadust peetakse enesestmõistetavaks, välja arvatud juhul, kui piirangud on täpsustatud juhtimismeetmete või põhiülesannete ja ressursidega. Juhtimismeetmed suurendavad jõupingutuste ühtsust, vähendavad vennatapuriski ja parandavad jõupingutuste säästlikkust. Neid tuleb rakendada tegevusvabaduse maksimeerimise huvides, mitte aga selle piiramiseks. Juhtimismeetmed on:

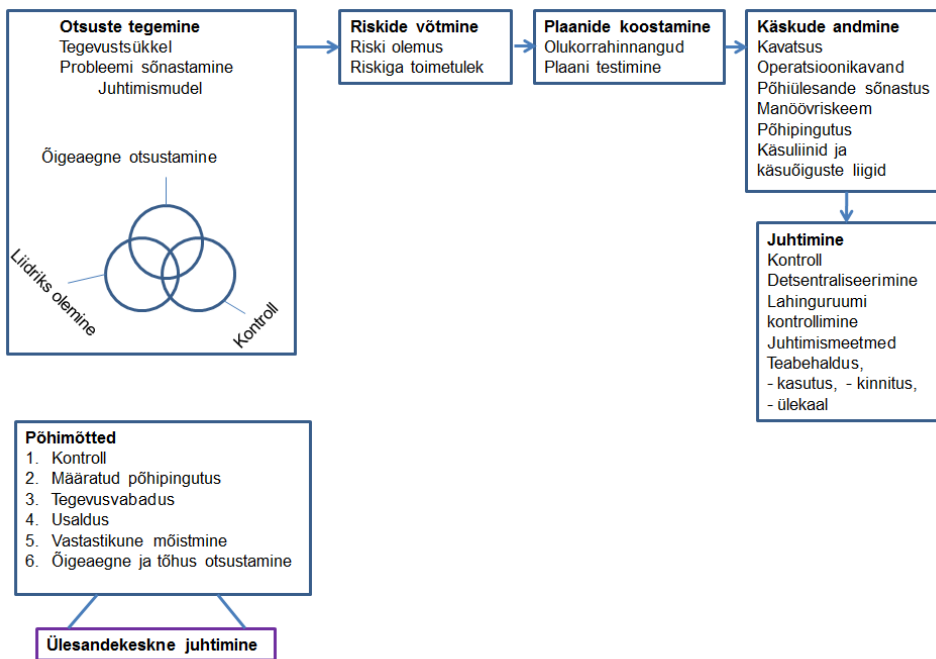
- a) ettekandejooned, faasijooned, tunnussõnad ja -numbrid;
- b) liikumisteed, kohtumis- ja kooskõlastuspunktid;
- c) koondumis- ja hävitusalad, ründeobjektid ja edundamispiirid;
- d) tulejuhtimisjooned ja -alad;
- e) piirijooned, vaadeldavad ja mõjutatavad huvialad ning otsustuspunktid;
- f) jõukasutusreeglid, operatsioonijulgeoleku ja TBK-kaitse, kiirguskontrolli ja sidejulgeoleku ning muud lahinguruumi haldamise meetmed.

Nagu märgitud, on tänapäevased konfliktid väga kompleksed ning ajas ja ruumis kiiresti muutuvad. See on vähendanud eelnimetatud meetmete kui võitluse kontrollimehhanismi ainurolli, tuues sisse uusi kontrollielemente, nagu:

- a) toetaja-toetatava suhe,
- b) koordinaatsiooniõigus.
- c) situatsiooniteadlikkuse vahendid,
- d) lävimine (ingl *liaison*),
- e) ülemate vastastikuse suhtlemine (isereguleerimissüsteem).

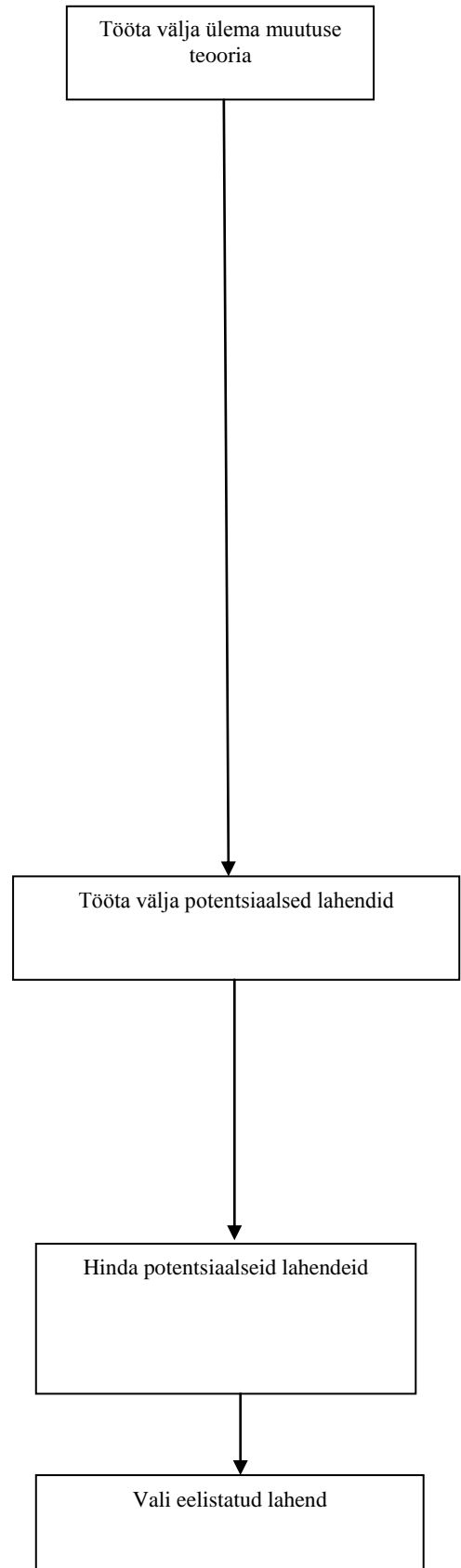
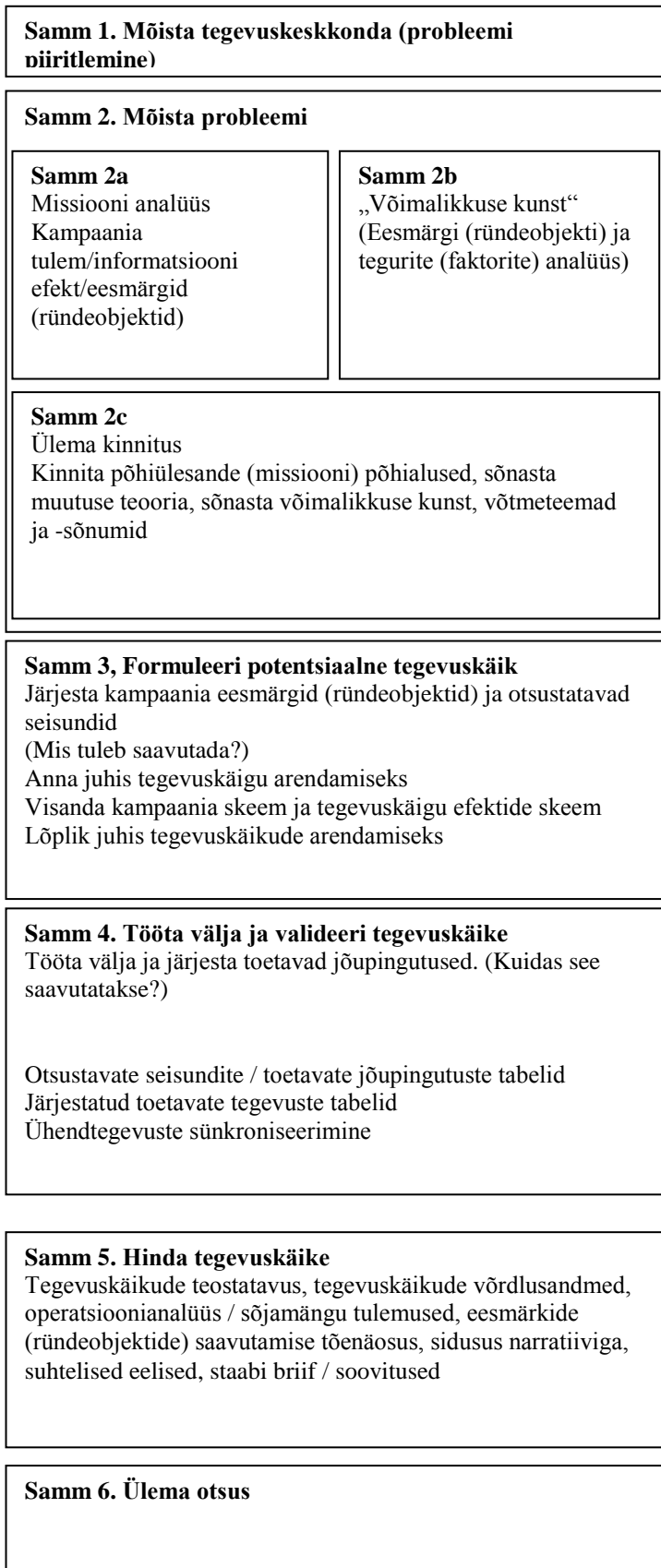
PROJEKT

Eelnevat silmas pidades on oluline mõista, et üheks oluliseks edu kriteeriumiks on selge lahinguruumi omaniku määramine. Lahinguruumi omanik on sõna otseses mõttes vastutav kõige eest, mis toimub temale usaldatud vastutusallas. Siia hulka kuuluvad letaalse ja mitteletaalse tegevuse sünkroniseerimine ning olukorra teadlikkuse tagamine nii vastase tegevuse kui ka oma jõudude suhtes. Suurim raskus on selles, et tihti ei pruugi lahinguruumi ülemale otseselt alluvate vägede koosseisu mittekuuluvad üksused või funktsionaalsed üksused, mis tegutsevad kogu konfliktiteatri ulatuses, oma tegevustest lahinguruumi omanikku teavitada ega temaga oma tegevust koordineerida. Sellise olukorra vältimiseks on oluline, et omaniku staatuses ülemale on kõrgema ülema poolt antud koordineerimisõigus vastutusallas toimuvate tegevuste osas.



Joonis 6.2. Kokkuvõtte operatsioonide juhtimise kaalutlustest

LISA A. Operatsioonihinnang



PROJEKT

Lisa B. PÕHIÜLESANDE FORMULEERIMISEL KASUTATAVAD VERBID

a. Sõbralike vägede tegevus

läbipääsu rajama (*breach*)
mööduma (*bypass*)
puhastama (*clear*)
kontrollima (*control*)
lahti rebima (*disengage*)
välja imbuma (*exfiltrate*)
ründ tulega (*attack by fire*)
järgnema ja jätkama (*follow and assume*)
järgnema ja toetama (*follow and support*)
hõivama (*occupy*)
julgestama (*secure*)
vallutama (*seize*)
toetama tulega (*support by fire*)

b. Mõjud vaenlasele

seiskama⁴⁰ (*block*)
kanaliseerima (*canalise*)
karpima (*contain*)
purustama (*defeat*)
hävitama (*destroy*)
lagundama (*disrupt*)
siduma (*fix*)
eemal hoidma (*interdict*)
ära lõikama (*isolate*)
kahjutustama, kahjutuks tegema, neutraliseerima (*neutralise*)
maha suruma (*suppress*)
suunama (*turn*)

⁴⁰ Parema väljend on „tõkestama“, mis on terminoloogiliselt millegipärast sobimatuks tunnistatud, või „blokeerima“. Definiitsioon ja termin on omavahel vastuolus. Praegu võib aru saada, et vastane pannakse seisma, kuid definiitsioon kirjeldab vastase liikumise tõkestamisest mingile alale, kusjuures vastane võib oma liikumissuunda muuta. Vrd <http://mt.legaltext.ee/militerm/>, vt ka <http://kn.eki.ee/?Q=blokeerima>.

PROJEKT

Lisa C. Käsuõiguse liigid

Sõjalise juhtimise tase	FULL (1)	OPCOM (2)	OPCON (3)	TACOM (4)	TACON (5)
1. Volitus üksusi osadeks jagada ja osadele iseseisvaid ülesandeid anda	X	X			
2. Anda põhiülesandeid	X	X	X		
3. Anda ülesandeid	X	X	X	X	
4. Delegeerida võrdse tasemega C2	X	X(6)	X(6)	X(6)	
5. Delegeerida madalama tasemega C2	X	X	X	X	
6. Koordineerida kohalikku liikumist, paiknemist ja asukoha kaitset	X	X	X	X	X
7. CSS (lahinguteenindus) vastutus	X				
Jrk nr	Definitsioon				
1	Täielik käsutamisõigus on ülema õigus ja kohustus jagada kāske oma alluvatele. See katab kõiki sõjaliste operatsioonide ja väehalduse aspekte ning sisaldab distsiplinaarvõimu, mida ei saa üle anda.				
2	Operatiivkäsutamiseõigus on ülemale antud võim anda põhiülesannet või ülesannet oma alluvatele üksuste rakendamiseks ja nende struktuuri muutmiseks ning vajadusel säilitada või delegeerida OPCON/TACON. Ei sisalda endas väehalduskohustust.				
3	Operatiivjuhtimisõigus on ülemale delegeeritud võim tema alluvusse määratud üksuste spetsiifiliste põhiülesanne või ülesannete täitmiseks, mis on tavaliselt piiratud funktsiooni, aja või kohaga. Rakendada neid ja säilitada või määrata nende üksuste TACON. See ei sisalda endas õigust üksust osadeks jaotada ega väehalduse ja logistilise järelevalve teostamist.				
4	Taktikalise käsutamiseõigus. Ülemale delegeeritud õigus anda tema alluvusse antud üksustele ülesandeid kõrgema ülema poolt antud põhiülesande (missiooni) täitmiseks.				
5	Taktikaline juhtimisõigus. Põhiülesande (missiooni) või ülesande sooritamiseks vajaliku liikumise või manöövri teostamise detailne juhendamine ja järelevalve.				
6	Ainult kõrgemat sõjalise juhtimistaset omava ülema nõusolekul.				