

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Riko Roos

**PIKAAJALISTEL TSIVIILMISSIOONIDEL OSALENUD
AMETNIKE KOGEMUSTE RAKENDAMINE
SISEJULGEOLEKUGA TEGELEVATES ASUTUSTES,
POLITSEI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja:

Marek Link, MA

Kaasjuhendaja:

Raul Savimaa, PhD

Tallinn 2020

ANNOTATSIOON

Sisejulgeoleku Instituut	Juuni, 2020
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Pikaajalistel tsiviilmissioonidel osalenud ametnike kogemuste rakendamine sisejulgeolekuga tegelevates asutustes, politsei näitel. Töö pealkiri võõrkeeles: Implementation of experiences by officials involved in long-term civilian missions in internal security agencies, using the example of police.</p> <p>Lühikokkuvõte: Töö maht on 66 lehekülge, töö tegemiseks püstitati uurimisprobleem: „Kuidas rakendada organisatsioonis pikaajalistelt tsiviilmissioonidelt naasnud ametnike kogemusi?“ Töö eesmärgiks oli välja selgitada ametnike tsiviilmissioonil omandatud kogemuste rakendamise võimalused peale naasmist koduorganisatsiooni. Uuringus viidi läbi 15 poolstruktureeritud intervjuud 10 Eesti ja 5 välisriigi ametnikuga. Töö lõpus tehti seitse ettepanekut läbi mille teostamise paranevad selliste kogemuste rakendamise võimalused.</p>	
Lisad: CD, DVD jms Puuduvad	
Võtmesõnad: tsiviilmissioon, täiskasvanud õppija, teadmusjuhtimine, õppiv organisatsioon	
Võõrkeelsed võtmesõnad: civil mission, adult learner, knowledge management, learning organization	
Säilitamise koht:	
<p>Töö autor: Riko Roos</p> <p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud.</p> <p>Annan Sisekaitseakadeemia tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Annan loa teose üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Sisekaitseakadeemia veebikeskkonna kaudu sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogu kaudu ja paber kandjal Sisekaitseakadeemia raamatukogus kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.</p> <p>Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.</p> <p>Allkiri:</p>	
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Marek Link	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Kaasjuhendaja: Raul Savimaa	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor / instituudi juhataja: Erkki Koort	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
LÜHENDITE LOETELU.....	5
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	13
1.1. Sisejulgeoleku komponendid ja tsiviilmissiooni osa selles	13
1.2. Missioonil osalenud ametnik kui täiskasvanud õppija.....	22
1.3. Teadmusjuhtimine ja organisatsiooni kasu sellest	28
2. EMPIIRILINE UURING.....	39
2.1. Uurimistöö meetod ja läbiviimine.....	39
2.2. Intervjuude tulemused.....	44
2.2.1 Millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?.....	44
2.2.2 Millised on sobivad tegevusviisid saadud kogemuse rakendamiseks koduorganisatsioonis?	51
2.2.3 Kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust? 55	
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	61
KOKKUVÕTE	67
SUMMARY	71
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	72
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	83
LISA 2. Intervjuude põhjal selgunud tegurite tabel.....	85

LÜHENDITE LOETELU

EL	Euroopa Liit
EULEX Kosovo	Euroopa Liidu <i>Rule of Law</i> missioon Kosovos
EUPOL Afganistan	Euroopa Liidu politseimissioon Afganistanis
KFOR	Kosovo <i>Forces</i> , NATO väekontingent Kosovos
NATO	Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsioon
OSCE	Euroopa Julgeoleku- ja Koostööorganisatsioon
PER	<i>Perfomance evaluation form</i>
PPA	Politsei- ja Piirivalveamet
RTsMS	Rahvusvahelisel tsiviilmissioonidel osalemise seadus
SiM	Siseministerium
STAK	Siseturvalisuse Arengukava
UNMIK	<i>United Nation Mission in Kosovo</i> , ÜRO missioon Kosovos
ÜRO	Ühinenud Rahvaste organisatsioon

SISSEJUHATUS

Tänane sisejulgeolek hõlmab palju enam kui rahu tagamine riigi piirides või vastutamine oma seaduste loomise ja täitmise eest. Nii nagu kaasaegne sisejulgeolek on tihedalt seotud välispoliitika, sotsiaalse kindlustatuse, majandusliku turvalisuse ja inimõigustega, ei saa riigi sisejulgeolekut tagada isolatsioonis muust maailmast. Kõik on tänapäeval seotud ka globaalselt, ühe regiooni ebastabiilne olukord tekitab probleeme teises regioonis. Näiteks ühes regioonis toimuv turvalisust ohustav konflikt, põhjustab teises regioonis sinna saabuvate suure hulga põgenike või illegaalsete immigrantide näol ebastabiilsuse.

Politseiametniku igapäevane töö on sisejulgeoleku tagamisel väga oluline. Selleks, et see töö oleks piisavalt efektiivne ja politsei tegevuskeskkonna muutustega kaasas käiv, peab iga politseiametnik tegelema enese täiendamise, erinevate kogemuste ja oskuste omandamisega kogu oma teenistuse aja. Läbi selle kasvab ka valmisolek rahvusvaheliseks koostööks, mis võib olla mitme riigi ülese probleemi lahendamine või abiks kõrgemal tasemel ühiste strateegiliste otsuste tegemisel. Rahvusvahelises organisatsioonis töötamine on igale inimesele arendav ja sellist kogemust ei ole võimalik saada ainult kodumaal viibides, saadav kogemus tuleks aga teisendada, et sellest saaks kasu mitte ainult ametnik, vaid ka organisatsioon ja riik laiemalt.

Rahvusvahelistel tsiviilmissioonidel on Siseministeeriumi haldusala ametnikud osalenud alates üheksakümnendate aastate keskpaigast. Politsei- ja Piirivalveameti ametnikud on osalenud erinevatel tsiviilmissioonidel alates 1996 aastast. Käesolevaks ajaks on pikaajalistel missioonidel osalenud 124 PPA ametnikku ja 77 ametnikku nendest korduvalt, siinkohal on oluline märkida, et osa neist ametnikest viibisid tsiviilmissioonil Piirivalveameti eksisteerimise ajal (PPA, 2020). Pikaajaline missioon on Rahvusvahelisel tsiviilmissioonidel osalemise seaduse (RTsMS) §2 p10 järgi missioon, mille puhul eksperdi lähetuse aeg ületab 90 järjestikust kalendripäeva. Päästeameti kompetentsi kuuluvad kiireloomulised missioonid, mille kestvus ei ületa 90 järjestikust kalendripäeva (RTsMS §2 p4). Päästeameti andmetel (Päästeamet, 2020) on pikaajalisel tsiviilmissioonil läbi Välisministeeriumi käinud 2 nende ametnikku, kes mõlemad peale naasmist lahkusid Päästeametist. Siseministeeriumi kodulehe andmetel on 2020. aasta

märtsi seisuga saanud missioonimedali 74 Siseministeeriumi haldusalas töötavat/töötanud ja pikaajalisel tsiviilmissioonil viibinud ametnikku. Missioonimedal antakse kõigile, pikaajalisel rahvusvahelisel tsiviilmissioonil osalenud siseministeeriumi või tema valitsemisala asutuse ametnikele ja töötajatele (SiM, 2020). Kogu panustamise ajaloo vältel on läbivaks probleemiks olnud järjepidevuse puudumine missioonilt naasnute tuleviku suhtes. Lisaks ametikoha ja töö iseloomu sunnitud muutusele, peale missiooni võrreldes missioonieelsega, ei ole reeglina senine ametikoht missioonilt naastes enam vaba, on probleemiks ka nende isikute kogemuste väärtustamine organisatsioonis, mis väljendub naasnud ametniku kogemuste vastu huvi puudumises ja väheses või olematus kaasamises vastavalt kogemustele. Nendeks kogemusteks võivad olla teatud keskkonna või kultuuri tundmine või uute kogemuste, näiteks juhtimiskogemuse saamine rahvusvahelises keskkonnas.

Teema **aktuaalsust** ilmestavad hästi M.Tammann-i ja L.Linno magistritöodes tehtud järeldused: Tammanni (2014, lk 40 - 42) töös on välja toodud, et pikaajaliselt välislähetuselt naasnud politseiametnikest 27st vastanust, 81,5 % on mõelnud esimese aasta jooksul peale koduorganisatsiooni naasmist, töökoha vahetamisele, mis ei tähendaks mitte ainult ametniku organisatsioonist lahkumist, vaid lahkumisega võetakse kaasa ka oluline oskusteave. PPA-st 2020. aprillis saadud andmete järgi on kogu missioonidel käimise ajaloo jooksul lahkunud esimese aasta jooksul peale missiooni 14 ametnikku, kellest 5 lahkusid juhi ametikohalt (PPA, 2020). Täpsustuseks saab siia lisada, et lisaks organisatsioonist lahkumisele on tekkinud olukordi, kus missioonilt naasnud ametnike ametikoht ei vasta nende ametioskustele ja kogemustele. Linno (2016, lk 62) uuringust selgus, „et kuigi avalikust teenistustest pärit tsiviilekspertidele garanteeritakse seaduse kohasel tagasipöördumisel kolme aasta jooksul töökoht, mis eelduslikult peaks looma kindlustunde tuleviku suhtes, olid frustratsioon ja negatiivsed ootused oma tuleviku suhtes nende seas märksa valdavamad kui nn. elukutseliste tsiviilekspertide puhul. See loob soodsad eeldused tsiviilekspertide lahkumiseks koduasutusest peale missioonilähetuse lõppemist, mis võib tähendada nende kogemuse kaotsiminekut Eesti riigile ja oleks vastuolus seadusesätte algse eesmärgiga“.

Eelpool tulenevast püstitab autor uurimisprobleemi: **Kuidas rakendada organisatsioonis pikaajalistelt tsiviilmissioonidelt naasnud ametnike kogemusi?**

Magistritöoga soovitakse leida vastused järgnevatele **uurimisküsimustele**:

- Kas ja millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?
- Millised on erinevad tegevusviisid saadud kogemuste rakendamiseks?
- Kuidas arendab või pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutatakse missioonil viibinud ametnike poolset kogemusi ja teadmisi, töös ei uurita organisatsiooni poolset vaadet.

Magistritöö **eesmärgiks** on selgitada välja ametnike tsiviilmissioonil omandatud kogemuste rakendamise võimalused peale naasmist koduorganisatsiooni.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

- Analüüsida teoreetilist kirjandust uurimistööks vajalikest teoreetilistest käsitlustest tsiviilmissiooni, kui sisejulgeoleku komponendi, täiskasvanud õppija, kui kogemuste rakendaja ja teadmusjuhtimise kui kogemuste edastamise süsteemi kohta.
- Analüüsida empiirilise uuringu käigus läbi viidud intervjuude tulemusi missioonil saadud kogemuste ja võimalike edasiandmise ning rakendamise viiside osas, saamaks sisendit ettepanekute tegemiseks.
- Magistritöö teoreetilises osas välja toodud teooriate ning empiirilise uuringu analüüsi põhjal esitada ettepanekud sisejulgeolekuga tegelevatele asutustele, missioonilt naasnud ametnike kogemuste paremaks rakendamiseks.

Kogemusest õppimine on üks organisatsioonikultuuri osa, mis nõuab küll pidevat normide ja praktikate kohandamist, kuid õppiv organisatsioon on see, milles töötavad inimesed arendavad pidevalt enda oskusi, et saavutada tulemusi mida nad ka tegelikult tahavad (Al-Hawamdeh, 2003, p. 104).

Töö **uudsus** seisneb selles, et tsiviilmissioonil osalenud ametnike kogemuste rakendamist ei ole magistritöö koostajale teada olevalt täpsemalt uuritud ei Eestis ega ka Euroopas. Tsiviilmissiooniga puutumuses olevaid uuringuid siiski on, nt Hollandi Kuningriigis. Clingendael Instituudis on 2016 tehtud uurimus teemal: „*The future of police missions*“, mille järeldused, *lessons learned*, toovad välja, kuidas oleks varasematele missiooni kogemustele toetudes parem korraldada uute ametnike värbamist missioonidele (Laan, *et al*, 2016). Rootsi Kuningriigis, Linköping-u ülikoolis on Dennis Andersson (2013) läbi viinud uurimuse teemal: „Missiooni kogemus: Kuidas modelleerida ja jäädvustada seda, et oleks võimalik sellest õppimine.“ Töö eesmärgiks oli välja selgitada kuidas missioonikogemust peaks kasutama hädaolukordade juhtimises.

Ka Eestis on kaitstud magistritöid, millel on seos tsiviilmissioonidega, kuid nende fookus on olnud samuti suunatud teistele teemadele: Merle Tammann-i (2014) Tallinna Ülikoolis kaitstud magistritöö teemaks oli „Välislähetusse suunatud politseiametnike töölt lahkumise kavatsused seosed organisatsioonipoolse toetuse tunnetuse ja töökoha ebakindlusega“ uuringu fookus oli suunatud välislähetuselt naasnud ametnike lahkumise põhjustele ja sellele, kui lihtne on sellist otsust vastu võtta. Tema töös oli pikaajalise välislähetuse all mõeldud ka teisi, mitte ainult pikaajalisel tsiviilmissioonil viibinud ametnikke. Luule Linno kaitses 2016. aasta kevadel Tallinna Tehnikaülikoolis magistritöö teemal „Töoga seotud stress ja organisatsioonilised toetusmeetmed Eesti rahvusvahelistele tsiviilmissioonidele lähetatud ekspertide seas“ Nimetatud töös on käsitletud stressi, mis on seotud koduasutusse naasmisega peale missioonil viibimist.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene – teoreetiline - jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk kirjeldab sisejulgeoleku komponente ja milline osa on selles tsiviilmissioonil, milline on sihtriigi võimalik kasu ja millised huvid võivad olla tsiviilmissioonil osalevatel riikidel. Teise alapeatüki eesmärk on vaadelda missioonil osalenud ametnikku kui täiskasvanud õppijat ja viise, kuidas muuta saadud kogemused teadmisteks, et neid edasi anda. Kolmas alapeatükk selgitab, kuidas eelmises peatükis kirjeldatud teadmised anda edasi nii, et sisejulgeoleku eest vastutav organisatsioon saaks kasu naasnud ametnike kogemustest. Teise peatüki sisustab empiiriline uuring mille tegemiseks ja andmete kogumiseks viiakse läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud valimisse kuuluvate ametnikega. Kolmandas peatükis tuuakse välja empiirilise uuringu järeldused ja ettepanekud.

Empiirilises uuringus kasutatakse **fenomenograafilist** uurimisstrateegiat. Sellise uurimisstrateegia põhjuseks sai autori eesmärk teada saada kogemuse kollektiivsest tähendusest (Barnard, *et al*, 1999, p. 213).

Kuna töö teema on seotud küllalt spetsiifilise teemaga – tsiviilmissioon, on valimiks valitud eesmärgistatud valim. Valimisse kuuluvad pikaajalisel tsiviilmissioonil käinud ametnikud nii Eestist kui ka välisriikidest, et mõista, milliseks hindavad ametnikud enda kogemusi, mis saadi missioonil. Käesolevas töös uuriti vaid missioonil käinud ametnike poolset kogemust, mitte aga organisatsiooni poolset vaadet ja ootusi missioonilt naasnud ametnikele.

Linno (2016, lk 32) kasutas enda magistritöös valimit, suuruses 12 ametnikku, kes viibisid või olid hiljuti naasnud tsiviilmissioonilt. Sellise valimi moodustamise põhjuseks tema töös oli missiooni kogemuse värskus. Nendest kaheteistkümnest ametnikust olid omakorda 6 sellised, kellel oli missioonil viibides tulnud täita ka erinevat laadi juhtimisülesandeid. Nii nagu fenomenoloogilise uurimisstrateegia puhul „mille puhul uuritavate arv ei ole esmatähtis, vaid tähtis on leida selliseid infoandjaid kellel on uuritava ilminguga seotud asjakohaseid kogemusi“ (Laherand, 2008, lk 32). Nii on ka fenomenograafilise uurimistrateegia puhul on tõestanud erinevad uuringud, et informatsioon maksimaalselt 20 allikast on piisav leidmaks kõik erinevad suunad mingist fenomenist arusaamiseks ja kirjeldamiseks (Larsson & Holmström, 2007, p. 56). Käesoleva töö valimi suurus on 15 ametnikku, kellest 3 eesti ametnikku on käinud missioonil ühe korra. Kõige enam oli missioonidel käinud Rootsi ametnik, seda 7 korral. Valimisse on valitud 10 ametnikku Eestist ja 5 välisriikidest. Valimi suuruse puhul sai oluliseks ametnike võimalikult erineva missiooni kogemus ja missioonilt tagasi tuleku aeg mitte rohkem kui 10 aastat. Sellise ajavahemiku tingis Politseiameti ja Piirivalveameti ühendamine ja RTsMS-i kehtima hakkamine 2011 aastal.

Valimisse kuuluvate isikutega viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud seepärast, et uuritakse väikest arvu inimesi, kellest igaüks on võtmeisik ja kellestki ei ole võimalik loobuda (Gillham, 2004, p. 11). Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks sellise valimi puhul on piisav vabadus intervjuu läbiviimisel, samuti võimalusel vajadus kasutada intervjuu käigus täpsustavaid küsimusi (Gillham, 2004, p. 11; Õunapuu, 2014,

lk 171). Kuna tegemist on suhteliselt kitsa isikute ringiga, ei ole antud intervjuude puhul võimalik tagada intervjuueeritavate anonüümsust, küll aga on võimalik tagada nende konfidentsiaalsus (Gillham, 2004, p. 11).

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesoleva töö teoreetiline osa on jagatud kolmeks alapeatükiks, millest esimene kirjeldab sisejulgeoleku komponente ja milline osa on selles tsiviilmissioonil, milline on sihtriigi võimalik kasu ja millised huvid võivad olla tsiviilmissioonil osalevatel riikidel. Teise alapeatüki eesmärk on vaadelda missioonil osalenud ametnikku kui täiskasvanud õppijat. Kolmandas alapeatükis seletatakse lahti, kuidas on võimalik edasi anda osalusel saadud teadmist ja millist kasu võib saada organisatsioon sellistest teadmistest.

Selline teoreetilise osa ülesehitus moodustab ühtse terviku uurimistöö eesmärkide saavutamiseks:

- tsiviilmissioonide osa sisejulgeolekus määratleb uurimisfookuse rolli ja suhted ümbritseva valdkonnaga;
- täiskasvanud õppija käsitlus vaatleb, kuidas tsiviilmissioonidel osalejad kogemusi omandavad ja kas nad teadvustavad endale neid kogemusi;
- teadmushalduse käsitlemine keskendub organisatsiooni vaatele tsiviilmissioonidelt naasnud ametnike teadmiste ja kogemuste parimaks rakendamiseks organisatsioonis.

1.1. Sisejulgeoleku komponendid ja tsiviilmissiooni osa selles

Esimene alapeatükk analüüsib, millest koosneb riigi sisemine julgeolek ja milline roll selles on rahvusvahelisel tsiviilmissioonil, milline on sihtriigi kasu tsiviilmissioonist ning millised võivad olla missioonil osalevate riikide huvid seal osalemiseks.

Riigi eksisteerimise ja normaalse toimimise eeltingimuseks on julgeolek. Kombinatsioon sisemistest julgeoleku ohtudest ja nõrgast riigist loob julgeolekualase väljakutse, mis on omane nõrkadele riikidele (Collins, 2016, p. 205). Konflikt, sealjuures ka siseriiklik, mitte ainult ei kahjusta infrastruktuuri vaid soodustab kuritegevust, välistab investeeringud ja teeb võimatuks normaalse majandusliku aktiivsuse. Neorealismile lähedane olukord, kus mingid huvigrupid loovad enese parema julgeoleku tagamisega ülejäänud süsteemis

Julgeolekuvaakumit, tekitab riigis võimetuse pakkuda rahu ja korda. Riigis elavate erinevate etniliste gruppide vaheline konflikt võib viia olukorrani, kus üks etniline grupp paneb teise grupi suhtes toime genotsiidi (Ruanda) või konflikti tagajärjel tekib ühe riigi asemele mitu väikest eraldunud regiooni, näiteks saab tuua Bosnia ja Hertsegoviina ja Gruusia. Selline tagajärg aga tekitab juurde ebastabiilseid ja poliitiliselt nõrku riike (Møller, 2012, p. 11). Julgeolek on seotud ka inimlike väärtustega. See väljendab inimelu, isiklikku või kollektiivset lootust ja hirme, et midagi on võimalik kaotada, millestki on võimalik ilma jääda. Sellist ohtu tunnetame otseselt, sest me tajume ohtu sellele, mida me väärtustame ja kardame kaotada. (Burgess, 2009, p. 309)

Julgeolekul on palju erinevaid mõõtmeid. Møller (2012, p. 7) on kirjeldanud nelja erinevat julgeolekut (joonis 1): riiklik julgeolek, mis hõlmab konstitutsionaalset korda, riigipiire, poliitiliselt stabiilset olukorda riigis ja nende ohuallikateks võivad osutuda teised riigid või organiseeritud asümmeetrilised inimgrupid. Teiseks on ühiskondlik julgeolek, see hõlmab sotsiaalseid grupe, demograafiat, kultuuri, ohustavateks teguriteks võivad osutuda illegaalsed immigrandid, teised riigid või teised agressiivsed kultuurid. Kolmandaks julgeoleku tüübiks on kodaniku julgeolek, mis hõlmab eneses nii tervet inimkonda kui inimgrupe. Kodaniku julgeoleku ohustajateks võivad olla riik ise, kriminaalsed grupid või üksikisikud. Neljas julgeoleku tüüp on keskkonna alane julgeolek, see hõlmab eneses inimkonda, erinevaid grupe, üksikisikut, territooriume ja ökosüsteemi. Selle ohuallikateks on inimkonna kasv, mis omakorda viib ressursside vähenemiseni ja tekitab probleeme prügimajandusest.

Julgeolek			
riiklik julgeolek	sotsiaalne julgeolek	kodaniku julgeolek	keskkonna- julgeolek

Joonis 1. Julgeoleku komponendid Mølleri põhjal (autori koostatud)

Brandao (2015, p. 4) kirjelduse järgi jaguneb julgeolek, poliitiliseks, militaarseks, majanduslikuks, keskkonnaalaseks ja sotsiaalseks julgeolekuks. Poliitiline julgeolek eeldab stabiilset rahvastiku enamusmandaadi saanud valitsust, militaarne omakorda seda,

et riigi relvajõud alluvad tsiviilvõimule ja on kontrollitavad. Majanduslik julgeolek on seotud riigi majanduse stabiilsusega ja suurte inflatsioonide puudumisega. Keskkonna alane julgeolek tähendab ökoloogiliselt stabiilset looduskeskkonda, kus ei ole suuremaid reostusi ja loodusressursse ei kuritarvitata. Sotsiaalne julgeolek hõlmab pisut ka majanduslikku, kuid eelkõige inimeste hakkama saamist, arstiabi saadavust, erinevate riigi poolt pakutavate sotsiaalteenuste olemasolu ja kättesaadavust.

Seitseteistkümnendast sajandist alates on kõik peamised Euroopa riigiteooriad toetunud eeldusele, et riik reguleerib enda elanike julgeolekut nii sise- kui välisjulgeoleku küsimustes (Mitsilegas *et al*, 2003, p. 7). Julgeoleku paradigmad muutuvad ajas. Koos Berliini müüriga langes ka külma sõja paradigma. Kadus nii bipolaarne rahvusvaheline süsteem, kui ka traditsiooniline militaarne julgeolek, mis põhines ideoloogiliste ja poliitilis- majanduslikel vastandsüsteemidel (Pohl, 2007, lk 7). Algas kriisiaeg toleaeelses Jugoslaavias, eraldusid Horvaatia, Bosnia-Hertzegoviina ja Kosovo. Rahvusvahelise terrorismi kasvuga on taas julgeoleku paradigma muutunud, see häirib globaalset integratsiooni ja globaliseerumist, tõstes samal ajal kulutusi julgeoleku tagamisele. Vaatamata sellele on sisejulgeoleku paradigma erinev sõjalisest paradigmast. See kaalub indiviidi julgeolekut seotuna riigi julgeoleku ja rahvusvahelise julgeolekuga (O'Neill, *et al*, 2013, p. 241). Ka Euroopa Liidul on julgeoleku tagamisel või ülesehitamisel kaks erinevat julgeoleku kontseptsiooni: esimene käsitleb üksikindiviidi ja riigi sisemise julgeoleku sidusust ja teine riigi sisemise ja välisjulgeoleku sidusust (O'Neill, *et al*, 2013, p. 242).

Pariisi rahulepingust kuni Lissaboni lepinguni on olnud suhteliselt lühike aeg, selle aja jooksul on Euroopa aga teinud suure arengu ja julgeoleku küsimused on olnud ühed läbivad. Viimase aja suurimaks julgeolekualaseks saavutuseks on olnud sisemiste ja väliste julgeoleku piiride nihutamine väljapoole Euroopa piire. (Burgess, 2009, p. 323) Juba 1990ndate lõpust on Euroopa Liit arvanud julgeolekureformid üheks peamiseks välistegevuse instrumendiks. Ühelt poolt on Euroopa Liidu eesmärgiks ehitada üles jätkusuutlikud õiguskaitseorganid, stabiliseerides läbi selle julgeoleku olukorda regioonis. Euroopa Liidu põhimõte on, et õigusriigi tugevdamine ja inimõiguste austamine on rahu üles ehitamisel hädavajalikud (Bouris & Reigeluth, 2012, p. 179). Teisalt on aga Euroopa Liidu eesmärgiks ühtlustada erinevate riikide lähenemist võitluses terrorismi, massihävitusrelvade, regionaalse konfliktide, organiseeritud kuritegevuse või

riigikorra kokku kukkumisega seotud julgeoleku küsimusele nn *European best practice* (O'Neill, *et al*, 2013, p. 237). Burgess (2009, p. 310) on samas väitnud, et tänapäeval ei ole ühist Euroopa julgeolekut, vaid on Euroopa julgeolekud, et igal liikmesriigil on omad väärtused ja vaated julgeolekule. Neorealismid on seisukohal, et kui Euroopa riigid on surve all mõne enda riiki ohustava julgeolekuliigi pärast (näiteks suur majanduslangus), siis eelistatakse enda riiklike prioriteete koostööle (Simon, 2017, p. 186). Siinkohal on heaks kinnitavaks näiteks sellele väitele praegune koroonaviiruse puhang, kus riigid koostöö asemel jooksevad võidu maskide pärast ja riigipiirid pannakse kinni vaatamata kokkulepetele lasta riigist läbi naaberriikidesse naasvaid inimesi.

Euroopa Liidu tegevused põhinevad neljal sambal; poliitika, õigusriigi ülesehitamine – *Rule of Law*, tsiviiladministratsioon ja elanikkonna kaitse (Haan, 2010, p. 3). Tsiviilmissiooni osa on tagada probleemidega riigis sealsete õigusasutuste reformimise toetamine, nende jätkusuutlikkuse kasvatamine, inimõiguste tagamise kontroll, vaenupoolte vahelise kokkuleppe täitmine ja vaenupoolte vahelise usalduse kasvatamine. ÜRO omakorda panustab rohkem rahu tagamisele ja inimeste põhiõiguste probleemidele. ÜRO alustas rahuvalve operatsioonidega 1948. aastal Lähis-Idas, sellest ajast alates on läbi viidud rohkem kui seitsekümmend rahuvalveoperatsiooni. Reeglina on olnud missioonide põhjusteks relvarahu püsima jäämine, kohapealse olukorra stabiliseerimine ning toetuse pakkumine poliitilistele pingutustele, konflikti lahendamiseks. (ÜRO, 2020) On missioone mis on kestnud aastaid, ühe *status quo* missioonina saab nimetada ÜRO missiooni Kosovos UNMIK, mis tegutseb juba aastast 1999, kuid ebakõlade tõttu ÜRO Julgeolekunõukogus ei ole selle lõpetamist veel näha.

Konfliktide preventsionis ja rahvusvahelises kriisijuhtimises kolmandates riikides, mis on ka Euroopa Liidu tegevusplaanis, nähakse tänapäeval terrorismi ohu vähendamise võimalust ja piiriülese organiseeritud kuritegevuse ohjeldamist siseriiklikult (Bailes, *et al*, 2006, p. 304). Alates 1999. aastast alustas Euroopa Liit ühiste sõjaliste ja tsiviilvõimekuse kriisiohjamise ja konfliktide lahendamise võimekuste arendamist (O'Neill,*et al* 2013, p. 241). 2001. aastal sõlmitud Nizza lepingust alates on Euroopa Liit organiseerinud mitmeid erinevaid tsiviilmissioone ja sõjalisi operatsioone, mida on tänasel päeval nii Euroopas, Aafrikas, kui ka Aasias. Peale Aasias ja Aafrikas missioonide avamist, millele eelnesid mitmed missioonid Euroopas, tekkis küsimus, kas nende missioonide avamise taga on Euroopa Liidu riikide huvi või mingi muu pikaajaline

visioon (Tardy, 2009, p. 21). Sellele annab vastuse 2003. aasta detsembris vastu võetud Euroopa Julgeoleku strateegia dokument, mis lõi ühise välis- ja julgeolekupoliitika kontseptuaalse raamistiku ja millest kujunes välja ühine julgeoleku- ja kaitsepoliitika (EL-i välissteenistus, 2020). Sellest alates seisab Euroopa Liit vastakuti uute ja erinevate julgeolekuohtude ja väljakutsetega, millel on erinevad piirkondlikud eripärad ja mis tulenevad mitmetest erinevatest riiklikest ja valitsusvälistest teguritest (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 20).

Kaasaegse ja jätkusuutliku õigussüsteemi loomine ei ole ainuke eeldus riigi sisemisele julgeolekule. Üliolulised on jõupingutused ELi väljaspool esineva rahvusvahelise kuritegevusega võitlemiseks ja õigusriigi põhimõtte tugevdamiseks. Seetõttu on vaja Euroopa ühise julgeoleku ja kaitsepoliitika elluviimiseks süvendada koostööd, eelkõige ELi agentuuride ning asjaomaste missioonidega. Samuti peaksid õiguskaitseasutused ning õigusel, vabadusel ja turvalisusel rajaneva valdkonna institutsioonid osalema rohkem kriisiohje tsiviilmissioonide kõikides etappides, et nad võtaksid osa konfliktide lahendamisest, tehes koostööd kõigi teiste kohapealsete talitustega (sõjalised, diplomaatilised, hädaabiteenistused jne). Erilist tähelepanu tuleb pöörata nn nõrkadele ja arenguvõimetutele riikidele, et need ei muutuks organiseeritud kuritegevuse või terrorismi keskusteks. (EL, 2010, lk 30)

Üleüldine välis- ja sisejulgeoleku eraldatuse vähenemine, on tekitanud olukorra, kus välisjulgeoleku vahendeid kasutatakse sisejulgeoleku tagamiseks ja vastupidi. See väljendub olukorras, kus institutsionaalsed lahendused, mis traditsiooniliselt kuuluvad siseriiklikele organisatsioonidele nagu politsei, riiklik ja kohalikul tasemel haldus, erinevad sotsiaalsed asutused, on muutunud väljakutseks seni välisprobleemidega tegelevatele organisatsioonidele nagu kaitsevägi, rahvusvahelised organisatsioonid, diplomaatiline korpus jne. (Burgess, 2009, p. 310) Kuigi 2013. aasta raamatus väidab Maria O'Neill (2013, p. 240), et militaarsed ohud on minetanud enda peamise julgeolekuohu, siis viimase kümne aastaga on maailm siiski väga palju muutunud ja sõjaline oht on uuesti kerkinud tõsiselt võetavaks ohuks, näidetena saab tuua Gruusia, Krimmi, Ukraina, Süüria jne.

Laialt levinud arusaam sisejulgeolekust piirdub kuritegevuse olukorraga, sotsiaalsete teenuste ja õiguskorra kehtivusega riigis, samal ajal, kui väline julgeolek keskendub riigi

kaitsesele ja riikide vahelisele suhtlusele. Tegelikult ei ole sisejulgeolek eraldi julgeoleku liik, vaid on tihedalt seotud nii välispoliitilise, kui majandusliku julgeolekuga. Arusaam, sise- ja välisjulgeoleku tihedast sidususest, vajab aga omavahelist seost ka erinevate programmide ja „tööriistade“ vahel, millega probleeme lahendatakse (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 95).

Välis- ja sisejulgeoleku omavaheline seos tuleb hästi esile olukorras, kus ühe riigi sisemised arengud võivad mõjutada ohu tajumist ja tegevust mitmes riigis, mis omakorda võib mõjutada regiooni julgeoleku olukorda ja riikide vahelisi suhteid. (Eriksson & Rhinard, 2009, p. 250) Näiteks põgenevad inimesed riigis toimuva eest naaberriiki. See mõjutab mitte ainult probleemset riiki, vaid ka väga olulisel määral kogu piirkonna turvalisust, inimeste põhiõigusi ja heaolu ning riikide omavahelist koostööd. Sisejulgeolekut võivad ohustada terrorioht või kuritegevuse tase ja liik. Küberrünnakud võivad ohustada mõne ühiskonnale olulise teenuse toimimist, on selleks siis energiaga varustamine või midagi muud. Suuremahuline sisseränne tekitab probleeme, kui ei ole piisavalt integratsiooni võimalusi. Keskkonnareostus võib tekitada laiaulatusliku tervisekahjustuse jne. Kokkuvõtlikult, välised arengud mõjutavad meie oma sisejulgeolekut. (Drent, *et al*, 2014, p. 7)

Põgenike mobiilsuse kasv, terrorismi ja organiseeritud kuritegevuse rahvusvahelises, kiiresti kasvav interneti väärkasutus ja ka teised globaliseerumisega seotud probleemid on süvendanud välis- ja sisejulgeoleku omavahelist seost. (Drent, *et al* 2014, p. 56) Seega peame mõeldes ja rääkides sisejulgeolekust, mõtlema ja rääkima ka välistest ohtudest. Mida tähendab Euroopa Liidu julgeolekupoliitika jaoks välis- ja sisejulgeoleku põimunud olemus ja milline osa nende julgeolekute tagamisel on tsiviilmissioonil? Euroopa Liit panustades väljaspool EL-i julgeoleku sektori reformidele, justiitsstruktuuride ülesehitusele, tugevdades läbi selle õigusriiki, kindlustab ka Euroopa Liidu riikide välis- ja sisejulgeolekut. Euroopa julgeolekustrateegia väljendab, et mitte ükski uutest ohtudest ei ole puhtalt militaarne või selle ohuga ei saa võidelda puhtalt militaarsete vahenditega. (Bouris & Reigeluth, 2012, p. 179) .

Seega saab väita, et tugeva riigi üheks tunnuseks on riigi sisemine julgeolek ja võimekus võidelda sisemiste ohtudega. Kui julgeolekualased väljakutsed käivad ühele riigile üle jõu, siis on vajalik kasutada erinevate organisatsioonide abi - NATO, OSCE, erinevad

missioonide versioonid, igaühel neist on oma eesmärk. Selliste „tööriistadega“ saab aidata tugevdada mingi riigi sisemist julgeoleku olukorda ja läbi selle tugevdada ka julgeoleku olukorda piirkonnas, selleks luuakse erinevate mandaatidega tsiviilmissioone või viiakse läbi sõjalisi operatsioone. Missioon on eesti keele Õiguskeelse sõnaraamatu järgi vastutusrikas ülesanne, poliitiline eriülesandega diplomaatiline delegatsioon või ÜRO rahuvalve missioon (ÕS, 2013, lk 545). Vastavalt rahvusvahelisel tsiviilmissioonil osalemise seadusele, on rahvusvahelise tsiviilmissiooni mõiste - missioon, mis täidab humanitaarabi või rahvusvahelise tsiviilkriisiohje ülesandeid (RT, 2011). Merlingen ja Ostaruskaite (2008. p. 26) järgi on missioonid reaktsiooniks kriisidele. Iga Euroopa Liidu missioon on heaks kiidetud liikmesriikide poolt, et lahendada sihtriigis tervikliku lähenemisega erinevaid probleeme. Missioon töötab kokkuleppel ja koordineerituna samas piirkonnas oleva Euroopa Liidu delegatsiooniga (EL-i välisteenistuse koduleht). Iga liikmesriik aga valib ise, kas ja kui, siis millisele missioonile ta panustab. See sõltub missiooni planeeritud tegevustest, missiooni mandaadist ja nende kokku sobimisest rahvusliku julgeoleku strateegiaga. (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 108)

Kui konflikti aktiivse faasi võib lõpetada rahvusvaheliste sõjaliste jõudude kohalolek ja nende võimekus tagada kord, seda eelkõige jõu positsioonilt, siis järgmise faasina on kohalike elanike turvalisuse ja õiguste tagamiseks vajalik jätkusuutliku õigussüsteemi üles ehitamine. Sõjaliste jõudude ülesanne rahvusvahelises julgeolekus on reeglina olla seotud riikide vaheliste konfliktide lahendamise, samas kui politsei jõudude ülesanne on problemaatiliste riikide siseste probleemide lahendamine. (Heiduk, 2015, p. 71) Seepärast väidab autor, et tsiviilmissiooni osa on väga oluline riigi erinevate komponentide ülesehitamisel. Andrew Radin (2013, p. 11) on oma 2013 aastal tehtud analüüsis siiski väitnud järeldustes ka teistpidist, et näiteks EULEX Kosovo puhul ei olnud märulipolitsei olemasolu missiooni osana efektiivne, sest rahunõude korral tagas siiski lõpliku turvalisuse KFOR. See aga puudutab pigem sarnaste oskuste ja võimekusega üksuste dubleerimist.

Tsiviilkomponendi osakaal on viimastel aastakümnetel rahuvalves järjest kasvanud. Seda nii ÜRO, kui teiste rahvusvaheliste organisatsioonide (Euroopa Liit, OSCE, Aafrika Liit jt) personali osas (Linno, 2016, lk 22). Kuigi NATO põhiülesannete hulka ei kuulu politseitöö, siis on nad valmis pakkuma sellist teenust, kui piirkonnas ei ole teisi võimalusi (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 73). Fakt sellest, et tsiviilkomponendi osakaal

missioonidel või siis tsiviilmissioonide endi arv on kasvuteel, näitab selget vajadust tugevdada sihtriigi õiguskorda, selle institutsioonide tugevdamise ja jätkusuutlikumaks muutmise läbi. Sealjuures ei ole oluline mitte ainult üldine tsiviilkomponendi osakaalu kasv, vaid oluliseks peetakse tänapäeval ka naiste osakaalu tõstmist missioonidel. ÜRO Julgeolekunõukogu resolutsioon 1325 „Naised, rahu ja julgeolek“ mis võeti vastu aastal 2000. seadis eesmärgi, et sooperspektiiviga arvestamine konfliktide lahendamisel, on väga olulise tähtsusega. Lisaks sellele on vastu võetud ka resolutsioon nr 1989 aastal 2009. mis käsitleb naiste suuremat kaasamist rahuprotsessidesse (VäM koduleht 2020).

Sihtriigi institutsioonide tugevdamist ja jätkusuutlikumaks muutmist teostatakse eelkõige läbi koolitamise, nõustamise ja mentorluse, sest Euroopa Liidu fundamentaalne põhimõte on rahumeelne konfliktide lahendamine (Gross, *et al*, 2015, p. 112). Sõltuvalt missiooni mandaadist, mis on kokkulepe sihtriigi ja Euroopa Liidu institutsioonide vahel, tegeleb rahvusvaheline missioon teatud juhtudel ka kriminaalmenetlustega, reeglina on need seotud sõjakuritegude või organiseeritud kuritegevusega. Tihti on nimetatud kuritegusid toime pannud isikute näol tegemist inimestega, kes omavad sihtriigis suurt mõjuvõimu ja tutvusringkonda, mis raskendab kohalike õiguskaitseorganite tegevust. Rahvusvahelise kogukonna puhul aga sellised sidemed reeglina puuduvad, mis tagab eeluurimise erapooletuse. Eriti on seda vaja olukorras, kus organiseeritud kuritegevus on nõrga sisemise korraga riigis tunginud poliitilistesse struktuuridesse, et kindlustada endale mugav ära elamine ja sissetulekute järjepidevus (Mitsilegas, *et al*, 2003, p. 52). See seab riigi nii naaberriikide kui rahvusvahelise üldsuse jaoks olukorda, kus mõne olulise organisatsiooniga liitumine on raskendatud või lausa võimatu. Teisalt on selliste eeluurimiste läbiviimise puhul alati probleemiks usaldus rahvusvaheliste politseiohvitseride vastu. Selle üheks põhjuseks on ajaline faktor, kuna rahvusvahelised politseiohvitserid tulevad ja lähevad, aga kannatanud või tunnistajad peavad sealse kogukonnas edasi elama. Teiseks võib probleeme tekkida olukorras, kus rahvusvaheline kogukond ei ole ennast piisavalt kurssi viinud kohalike tavade ja kultuuriga ja ei taheta arvestada kohalike ametnike kogemusega.

Igal riigil, kes panustab mingile missioonile, on selleks omad põhjused. Nendeks võivad olla: soov olla poliitiliselt aktiivne või on panustavatel riikidel konkreetsed huvid sihtriigis. Sellisteks huvideks võivad olla diasporaa olemasolu missioonile panustavas Euroopa riigis või on tegemist näiteks endise koloniaalmaaga. Kaitseväe puhul on

erinevates sõjalistes operatsioonides osalenud kaitseväelaste kasutegur Eesti jaoks reaalse sõjategevuse kogemusega kaitseväelaste olemasolu (Havi, 2010, p. 165). Lisaks sellele sõjaline partnerlus. Missioonil osalemise põhjuse näiteks saab tuua Leideni ülikoolis 2018. aastal tehtud magistritöö, kus uuriti miks osaleb Indoneesia ÜRO rahuvalvemissioonidel „ osaledes ÜRO rahuvalve missioonidel saab Indoneesia tõestada ennast kui rahu armastavat riiki, olles samal ajal ÜRO Julgeolekunõukogu mittealaline liige. Samuti on põhjuseks, et rahuvalve teema on huvitav ja aitab kaasa usalduse ja sümpaatiat kasvule Indoneesia inimeste suhtes. Lisaks sellele, riigist positiivse kuvandi loomine, läbi välispoliitika ja ökonoomilise olukorra parandamine läbi rahvusvahelise koostöö “. (Fauzia, 2018, pp. 43-45)

Missioonidele lähetatud ametnike osalemisel sisejulgeolekus saab tuua otsesed ja kaudsed mõjud lähetaja riigile. Otseseks mõjaks loetakse missiooni tegevust, mis omab mõju lähetajariigis ka peale missiooni tegevust, näiteks: missiooni ametnikud likvideerivad inimkaubanduse keti, mis tegutseb ka missiooniohvitseride kodumaal. Kaudse mõju näitena võib tuua sihtriigi julgeoleku ja õigusriigi loomise, läbi selle väheneb julgeolekuoht ka ametnike lähetaja riigile, näiteks organiseeritud kuritegevus või mis iganes immigratsiooni vorm (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 105). EUPOL Afganistan loodi eesmärgiga tõsta kohaliku politsei efektiivsust ja jätkusuutlikkust (EU Committee, 2010, p. 42). Seega läbi kohaliku politsei tugevdamise tugevdatakse riigis õiguskorda ja läbi selle inimeste turvatunnet. Kosovos tegutsev EULEX Kosovo tegeles algusfaasis nii kohaliku justiits ja õiguskaitse süsteemi nõustamise, kui kriminaalmenetlustega, menetluse alustamisest, kuni kohtuotsuseni välja.

Kasvav teadlikkus uutest ohtudest, sise- ja välisjulgeoleku omavahelisest seotusest, seab väljakutse sellele, kuidas mõistetakse turvalisuse tagamise ülesandeid ja põhimõtteid (Eriksson & Rhinard, 2009, p. 243). Üks riik ei ole võimeline haldama kõiki julgeolekuohte ja üks riik ei ole ka võimeline haldama julgeolekuohte naaberriikidele, nii Euroopas kui väljaspool. Globaliseerumine on toonud kaasa olukorra, kus julgeolekualased väljakutsed ei ole enam ainult traditsiooniliselt diplomaatiat või/ja militaarsete struktuuride lahendada. (Burgess, 2009, p. 312) Ühe riigi julgeolekualane ebastabiilsus ähvardab ka naaberriikide või regiooni julgeolekut.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tsiviilmissioonidel on kindel osa kriisikolletes või ebastabiilsetes riikides stabiilsuse kasvatamisel, õigusriigi loomisel ja inimestele turvatunde tagamisel. Selleks, et üks missioon loodaks, on vaja liikmesriikide huvi selle piirkonna vastu, poliitilisi kokkuleppeid erinevate organisatsioonide vahel ja lõpuks ka sihtriigi nõusolekut või palvet, et tegemist ei oleks interventsiooniga. Tõsi, igasugune missiooni riiki sisse viimine on teatud määral interventsioon, kui see aga loob kohalikele turvatunnet, pakub tööd ja missiooni liikmete kulutused aitavad ergutada riigi majandust, ollakse sellise interventsiooniga nõus. Turvatunde loomisel on aga oluline tagada inimõigused, avalik kord, kriminaaljuhtumite erapooletu uurimine ja tihti ka sõjakuritegude uurimine. Lisaks eelnevale, Indoneesia näitel, on nii riigile kui organisatsioonile missioonidel osalemine oluline, sest läbi selle on võimalik mainekujundus ja vajadusel teiste riikide toetus mingis situatsioonis.

1.2. Missioonil osalenud ametnik kui täiskasvanud õppija

Teises alapeatükis on vaatluse all missioonil osalenud ametnik kui täiskasvanud õppija. Missioonid on reeglina ametniku enese oskuste ja teadmiste presenteerimine, et läbi nende viia ellu missiooni eesmärged. Tahes tahtmata õpib aga missioonil viibiv inimene midagi uut, on see siis keel või elu rahvusvahelises keskkonnas. Olulistemaks võivad aga osutada rahvusvaheline juhtimiskogemus või töötamine strateegilisel tasandil. Küsimus on, et kas inimene seda õppimist ise tajub või mitte ja kuidas ta uusi kogemusi mõtestada oskab ja suudab.

Miks täiskasvanud inimesed uuesti õppima asuvad? Üheks õppimise põhjuseks võib olla vajadus kohaneda kaasaegse eluga, näiteks arvutikasutamise oskus või soov saada juurde uusi teadmisi. Igal juhul on meil võimalik ennast teostada ja läbi õppimise tõsta enda väärtust. Täiskasvanud õppija on aga mõjutatud välistest tingimustest (keskkond, vahendid) ja isikuomadustest (Murulaid & Kirikal). Jarvis (2010, p. 63) toob näite, et kui küsida täiskasvanult, mida sa õppisid täna elult, siis tavaliselt ei järgne vastust. Põhjuseks on see, et igapäevaelust õppimine on juhuslik, mitte teadlik ja plaanitud. Nii lapsed kui täiskasvanud õpivad igapäevaselt midagi, küsimus on, et kas seda ise tajutakse või mitte (Tight, 2002, p. 1). Argote ja Miron-Spektor (2011, p. 1124) väidavad, et õppimist saab teostada ka kogemusest, on see siis enda või kellegi teise kogemus. Kogemustest on kasu

ka näiteks probleemülesannete lahendamisel, sest täiskasvanu kasutab selleks tavaliselt enda elukogemust ja analüüsivõimet (Murulaid & Kirikal). Knowles (1984, p. 11) on määratlenud täiskasvanud õppija kuus printsiipi: täiskasvanud inimesed on sisemiselt motiveeritud ja ennast juhtivad, toovad oma elu- ja õpikogemuse õpiprotsessi, on praktilised, on eesmärkidele orienteeritud, korrektsed ja soovivad, et neid tunnustataks.

Jarvis (2010, pp. 42-43) teeb vahet ennastjuhtiva (*self-directed*) ja igapäevaelust (*learning from everyday life*) õppija vahel, mis on täiskasvanute hulgas kõige levinum õppiv inimtüüp. Eriti toimib see kiiresti muutuvates ühiskondades, kus on vajalik kiirete muudatuste tegemine, et eluga toime tulla. Kui me sellega hakkama ei saa, peame tegema plaani õppimiseks ja muutume igapäevaelust õppijast ennastjuhtivaks õppijaks (Jarvis, 2010, pp. 42-43). Õppija enesejuhitavus aga ei ole inimese loomulik omadus, vaid seda saab ja tuleb arendada (Beljajev & Vanari, 2005, lk 20).

Ennastjuhtival õppijal on vajalik arendada erinevaid isikuomadusi – iseseisvus, valmisolek õppimiseks, motivatsioon. Tegemist on juhitud tegevusega, mida iseloomustavad viis Knowles-i (1984, pp. 12-13) poolt '80ndatel kirjeldatud omadust. Esimeseks on mina arusaam, mis areneb vanuse lisandumisega ja inimene muutub sõltuvast isiksusest tema enese poolt juhitaavaks. Knowles-i väitel on täiskasvanu seda sõltumatum ja ennast juhtivam mida rohkem ta asjast teab. Mida väiksemad on aga teadmised mingil alal, seda sõltuvam on täiskasvanud õppija õpetaja juhistest. Teiseks, täiskasvanud õppija kogemus, kuna vananedes tekib inimesel elukogemusele baseeruv kogemuste pagas. Kolmandaks on valmisolek õppimiseks, täiskasvanud inimene saab aru vajadusest õppida, et arendada enda oskusi ja sotsiaalset rolli ühiskonnas. Neljandaks on orienteeritus õppimisele, sest täiskasvanuna muutub vaade teadmiste vahetu kohaldamise suhtes ning teravik suundub subjekti kesksest probleemikeskseks. Viiendaks on motivatsioon õppimiseks, kuna täiskasvanul on tavaliselt õppimise motivatsioon seotud sisemise motivatsiooniga. Viimase väite saab siiski seada kahtluse alla, sest õppimise motivatsioon võib olla ka väline, kui näiteks koolitusel käiakse selleks, et säilitada enda töökohta (Merriam, 2001, p. 5).

Ennastjuhtiva õppija üheks oluliseks omaduseks on iseseisvus, sest siis on ta võimeline tegema vajalike otsuseid ja ka vastavalt tegutsema, andes sealjuures aru, et kas vastu võetud otsused on talle kasulikud või mitte. (Beljajev & Vanari, 2005, lk 20). Tõhus,

ennastjuhtiv õppimine eeldab planeerimist, õppimise jälgimist ja selle hindamist (Mäeots, *et al.*, 2011, lk 81). See aga eeldab inimeselt tahtmist, motivatsiooni leidmist jne. Janakiraman (2018, p. 124) leiab, et kui täiskasvanul on need omadused olemas, siis nad kvalifitseeruvad ennastjuhtivaks õppijaks. Tema uuringus osalejad kirjeldasid ennast kui elukestva õppimise pooldajate ja isikutena, kes on huvitatud nägema enda progressi õppimisel. Lisaks sellele on ennastjuhtival õppijal vajalik tagasiside – mõtestatud tagasiside ja kriitiline mõtteviis on strateegiad, mida kasutades saavad ennast juhtivad õppijad jälgida enda progressi (Garrison, 1997 p. 20). Ennastjuhtiva õppija pärssivaks teguriks võib osutuda aga nn. argiteadvus, mis tähendab, et inimesed loovad endale kaitsemehhanismi, et vältida uute väliste mõjutuste üleküllust (Illeris, 2002, p. 67).

Argiteadvuse murdmisel on oluliseks teguriks motivatsioon. Flippo (1984) leiab, et motivatsioon on protsess, mille kaudu püütakse mõjutada inimesi vastu või kasu eest tööd tegema. Motivatsiooni allikateks võivad olla erinevad tegurid – materiaalne, sotsiaalne või mõni muu. Kui eelmisel sajandil olid peamiseks töö käimise motivatsiooniks materiaalsed huvid, siis tänapäeva teooriad liiguvad materiaalselt motivatsiooniteguritelt pigem sotsiaalsetele. Inimestele muutub järjest tähtsamaks, kuidas neisse suhtutakse organisatsioonis, nende kaasatus, nende teadmiste ja oskuste hindamine jne (Ryan & Deci, 2000, p. 60). Enesemääratlemise teooria kohaselt saab motivatsiooni põhjused jagada kahte erinevasse rühma: sisemine ja väline. Sisemine motivatsioon lähtub inimese sisemisest soovist tegutseda, sest talle pakub see huvi-, naudingut ning sisemist rahuldust (Ryan & Deci, 2000, p. 56). Rahulolu tekib aga siis, kui inimene lahendab mingi ülesande õigesti ja tajub, et tänu sellele oskab ta midagi uut (Tuvike, 2003, lk 10). Välise motivatsiooni tegurid on inimesest väljapool ja põhinevad välistel hüvedel või nendest ilmajäämisel (Ryan & Deci, 2000, p. 60). Selleks võib olla palk või kaitsevaelastel näiteks karjääri võimaluste laienemine peale missiooni (Tuvike, 2003, lk 10). Kindel on, et motiiv on asjaolu, mis paneb tegutsema (Kotter, 2012, lk 9), on selleks siis enesearendamine või uue töökoha otsing. Nii nagu ennastjuhtival õppijal peab olema motivatsioon uute teadmiste või oskuste omandamisel on ka missioonile kandideerimisel vajalik motivatsioonitegur, mis sunnib minema eemale perest ja tuttavast keskkonnast, lisaks oma igapäevastest ja tuttavatest tööülesannetest. Viimane võib ka olla üheks motivatsiooniallikaks, minnakse, et tuua vaheldust oma igapäeva ellu. Missioonilt naasmisel ei ole mitte vähem oluline õige motivatsiooniteguri leidmine, et koduorganisatsioonis edasi töötada.

Vaatamata motiivile, peab ennastjuhtiv õppija enesele ka teadvustama, et teadmise loomiseks on mitmeid erinevaid mooduseid. Igapäevast elu elades ja omandades uusi asju argipäevast, reeglina ei teadvustata, et õpitakse midagi. Tegemist on vaikiva teadmisega, selleks on personaalne teadmine, mis on juurdunud individuaalses kogemuses ja mida on formaalkeeles raske artikuleerida/väljendada (Nonaka&Takeuchi, 1991, p. 8). Ehk me teame rohkem, kui oskame öelda (Polanyi, 1966, p. 4). Teisisõnu on vaikiv teadmine mingid oskused, mida on raske sõnadesse panna.

Vaikiv (*tacit*) teadmine on oskused ja *know-how*, mis on meie sees ja mida ei ole lihtne jagada. Vaikiv teadmine on varjul ja juurdunud teguviisides, protseduurides, rutiinis jne. Näiteks on raske seletada, kuidas sõita autoga või jalgrattaga. Vaikiv teadmine on rääkimata teadmine, mis eristab eksperti üksikult mingil alal ja mõjutab praktilist võimekust õppida kogemusest. (Sternberg, *et al*, 2002, p. 146) Politseitöö üheks ülesandeks on erinevate probleemide lahendamine. Head probleemide lahendajad omavad suurt vaikiva teadmise pagasit, mida nad kasutavad koostöös nutikuse ja otsustamisoskusega (Taylor, *et al*, 2017, p. 238). Politseinike hulgas on vaikiv teadmine konkreetse politseiametniku praktilised oskused, kompetents ja kogemus (Dean, *et al*, 2008, p. 344). Üheks põhjuseks on see, et vaikiv teadmine seob endas protseduurilist teadmist – kuidas (Sternberg, *et al*, 2002, p. 147). Kuid probleemiks võib osutuda vaikiva teadmise loomine kogemusele toetudes, ehk see kuidas leida õige ja kasulik kogemus (Taylor, *et al*, 2017, p. 237). Sternbergi (1998, p. 113) intelligentsuse kolmeastmelisuse teooria kohaselt koosneb õige kogemuse leidmine kolmest erinevast komponendist – oskus eristada olulist mitteolulisest, oskus sobitada teadmist konteksti ja oskus võrrelda ja kohandada olemasolevat teadmist uue teadmisega. Ka Valk (1998) käsitluses on intelligentsusel kolm aspekti: komponendiline - informatsiooni analüüsis osalevad vaimsed jõud, kogemuslik - kogemuste kasutamine probleemi lahendamisel ja kontekstiline aspekt - intelligentsuse rakendamine igapäevastes situatsioonides. Lisaks vaikivale teadmisele on olemas ka väljendatud teadmine. Väljendatud (*explicit*) teadmises nähakse teadmist, mida on lihtsalt võimalik panna näiteks manuaalidesse või teistesse reeglistikesse (*standard operations*), mille järel on seda lihtne jagada kas kursustel või läbi enesetäiendamise raamatute. Väljendatud teadmine on loomult universaalne, teadvusele ja teadvuse abil ligipääsetav. Organisatsioon loob teadmisi vaikiva ja

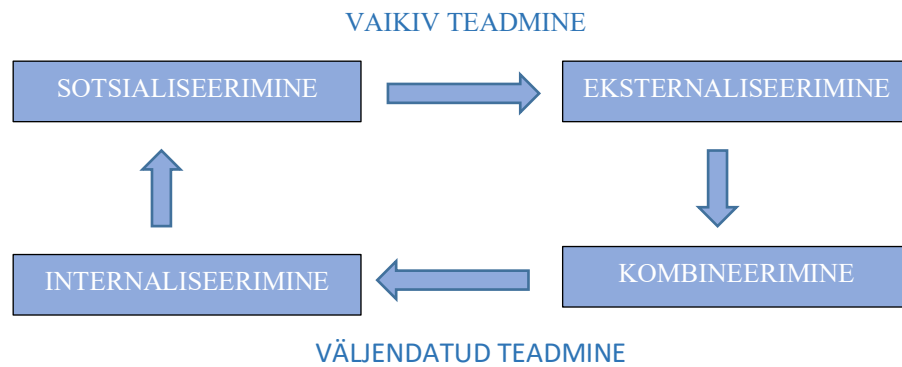
väljendatud teadmiste vastastikusel mõjul. (Dean & Gottschalk, 2009, p. 68) Vaikiva ja väljendatud teadmise erinevusi selgitab tabel 1.

Tabel 1. Väljendatud ja vaikiva teadmise erinevused (autori koostatud)

Väljendatud teadmine	Vaikiv teadmine
Objektiivne, ratsionaalne, tehniline	Subjektiivne, kognitiivne, kogemusest õpitav
Struktureeritud	Personaalne
Kindel sisu	Sisu on spetsiifiline
Sõltumatu sisu	Dünaamiliselt loodud sisu
Kergesti dokumenteeritav	Raske luua ja kodifitseerida
Kergesti edastatav ja õpitav	Raskesti edastatav ja õpitav
	Sõltub palju inimese tõlgendamise oskusest

Vaatamata erisustele on nii vaikiv kui väljendatud teadmine personaalsed (Mathews, 2012, p.74), subjektiivsed ja mõjutatavad läbi tõlgenduste (Gourlay, 2006, p. 1418). Nonaka ja Takeuchi (1991, p. 8) väidavad, et vaikiv teadmine on tegelikult väljendatud/selgesõnalisest teadmisesest olulisemgi. Ilmselt on see nii sellepärast, et vaikiv teadmine on protsess- teadmine, kuidas mingis situatsioonis midagi teha (Stenberg, 2002, p. 146). Näiteks, kuidas jalgrattaga sõites tasakaalu hoida. Protsessi, kuidas vaikivat teadmist muuta selgesõnaliseks teadmiseks mida on võimalik edasi anda, on Nonaka ja Takeuchi nimetanud *SECI* mudeliks. *SECI* – ehk *Socialisation, Externalisation, Combination* ja *Internalisation*.

SECI mudeli nelja etappi on kirjeldatud joonisel 2. Sotsialiseerimise all mõeldakse üksikisikute omavahelist suhtlemist, kogemuste, tehniliste oskuste, mentaalsete mudelite jagamist. See toimub teiste isikute jälgimise, imiteerimise, omavahelise arutlemise ja praktika kaudu. Eksternaliseerimise käigus toimub vaikiva teadmise konverteerimine väljendatud teadmiseks, läbi dialoogi ja refleksiooni. Vaikiv teadmine dokumenteeritakse ning sellest saab väljendatud teadmine. Kombineerimise käigus toimub väljendatud teadmiste baasil uue, keerulisema ja rohkem süstematiseeritud teadmise loomine. Internaliseerimise käigus luuakse praktikas uus vaikiv teadmine, mis tekib väljendatud teadmise baasil. (Kollom, 2013)



Joonis 2. Nonaka ja Takeuchi *SECI* mudel, Kollomi põhjal (autori koostatud)

SECI mudelit on maailmas palju tsiteeritud, aga ka kritiseeritud. SECI mudelis on vaikiv ja selgesõnaline teadmine midagi, mida saab eristada, samas kui Polanyi väidab, et need kaks eksisteerivad koos ja üks on mõttetu ilma teiseta (Polanyi, 1966, p. 20). Samuti on kritiseerimise põhjuseks, et see toetub Jaapani kultuurile (Andersson, *et al*, 2012, p. 3). Gourlay (2006, p. 1420) on oma uuringute käigus välja selgitanud, et inimeste käitumine Nonaka & Takeuchi mudeli alusel uute teadmiste loomise puhul on vaikiva teadmise puhul mitte peegeldav ja väljendatud teadmise puhul tagasi peegelduv. Isegi vaatamata sellisele kriitikale SECI mudeli kohta, on kindel, et informatsiooni saab toota välisest teadmisest, nii nagu ka välisest teadmisest tekib uus vaikiv teadmine. (Andersson & Rankin. 2012, p. 3)

King (2005) on väitnud, et sotsialiseerimine humanitaarabi organisatsioonides toimub läbi vaatluse ja eksternaliseerimine läbi erinevate брифingute ja diskussioonide. Samas on ilmne, et tegelik teadmise ülekandmine sellisel kujul on piiratud, seda eriti tihedamini juhtuvate (rutiinsete) sündmuste puhul (Andersson & Rankin, 2012, p. 2). SECI mudeli kohaselt ei ole aga vahet rutiinsete või mitte rutiinsete sündmuste puhul (Andersson & Rankin, 2012, p. 3). Vaikiva ja väljendatud teadmiste edasi andmise erinevus seisneb situatsiooni erinevuses, kus seda kasutatakse (Dean & Gottschalk, 2009, p. 71). Väljendatud teadmiste puhul kasutab näiteks mingi politseiüksus sarnaste probleemide lahendamiseks juba sellist kogemust omavate üksuste kogemusi, sealjuures on situatsioonid sarnased. Vaikiva teadmise kasutamise puhul aga kasutab politsei üksus teiste kogemust, kuid erinevas situatsioonis. (Dixon, 2000, p. 144) Siseministeeriumi haldusalas olevad organisatsioonid opereerivad dünaamilises keskkonnas ja puutuvad

tihti kokku ootamatute olukordadega. Palju teadmist/organisatoorset mälu on siiski selliste olukordadega toime tulemiseks vaikiv. Nonaka & Takeuchi *SECI* mudeli abil saab aga muuta vaikiva teadmise väljendatud teadmiseks läbi eksternaliseerimise ja reflektsooni.

Selle alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et täiskasvanud õppija puhul on olulised tegurid – teadlik ja sihikindel enesearendamise tunnetamine, motivatsioon selleks ja oskus ja võimalus muuta vaikiv teadmine väljendatud teadmiseks. Tsiivilmissioonil puututakse tihti kokku ootamatute olukordadega, nende paremaks lahendamiseks jagatakse seal töötavate ametnike vahel erinevate maade kogemusi ja need kogemused tulevad ametnikuga kaasa koduorganisatsiooni. Jagamise ehk eksternaliseerimise ja piisava tagasiside ehk reflektsooni kaudu on võimalik muuta need kogemused organisatsioonile teadaolevaks informatsiooniks ja läbi selle hinnata nende kogemuste kasulikkust organisatsioonile.

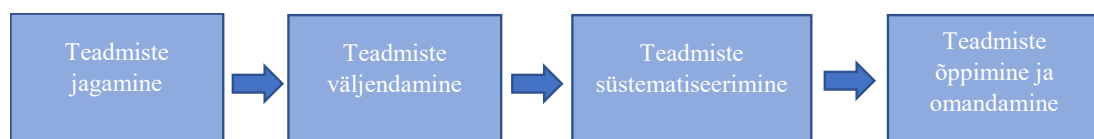
1.3. Teadmusjuhtimine ja organisatsiooni kasu sellest

Kolmanda alapeatüki eesmärk on uurida, kuidas teadmisteks saanud kogemusi oleks võimalik edasi anda ja kuidas sisejulgeoleku valdkonnas toimival organisatsioonil oleks neist kasu.

Aastate jooksul on hakatud mõistma, et töötajate teadmised on organisatsioonidele oluliseks kapitaliks ja teadmusjuhtimine on organisatsiooni edukuse ja stabiilsuse võti. M.Koenig-u (2009) järgi on: „Teadmus tõlgendatud informatsioon, mis lühema- või pikemaajaliselt on kinnistunud inimese mällu.” Teadmusjuhtimise mõiste võeti kasutusele Karl Wiig-i poolt, kes on selle defineerinud kui: raamistikku mis hõlmab kõiki tegevusi ja vaatenurki mis on vajalikud teadmusvaradest ülevaate saamiseks, nende loomiseks, käsitlemiseks ja läbi nende kasu saamiseks organisatsiooni ülesannete edukaks täitmiseks (Wiig, 1995, p. 3). Teadmusjuhtimist võib ka defineerida, kui strateegiliselt orienteeritud tegevust, mis motiveerib ja hõlbustab organisatsiooni töötajate kognitiivsete võimete arendamist ja väärtustab nende kasutamist organisatsiooni üldeesmärkide täitmisel (Nioata & Ciofu, 2015, p. 243). Hilisemate tõlgendustega on jõutud arusaamiseni, et tegemist on eelkõige protsessiga, mille käigus luuakse, esitatakse,

kogutakse, jagatakse ja rakendatakse teadmisi (Eesmaa, 2017, lk 1). Teadmist on Nonaka (1995, p. 59) defineerinud, kui indiviidi võimekust leida tõlgendusi olukordadele mille lahendamine läbi mingi tegevuse loob väärtust organisatsioonile. Selline definitsioon põhineb arusaamal, et teadmine on seotud inimtegevusega ja selle teadmise rakendamine loob organisatsioonilise väärtuse.

Teadmusjuhtimise käsitlused on vastavalt autoritele erinevad. Neid saab jagada kolme suurde rühma: infotehnoloogia põhine, mis koondab erinevaid tehnilisi lahendusi teadmiste jagamiseks ja kogumiseks (Dean, & Gottschalk, 2007, p. 79), organisatsioonipõhine, kus organisatsiooni olemus ja struktuur aitab kaasa teadmiste edendamisele (Nonaka, 1994, p. 26) ja ökoloogiline, mis käsitleb inimeste teadmiste ja keskkonnaga seotud tegurite tunnetamist (Eesmaa, 2017, lk 1). Sarnaselt üksikindiviidile tekib ka organisatsioonis teadmine läbi nelja astmelise muutumise protsessi, ehk läbi SECI mudeli (Nonaka, *et al*, 2006, p. 1182), mis on illustreeritud joonisel 3.



Joonis 3. Teadmiste tekkimise protsess läbi neljaastmelise SECI mudeli (Nonaka, *et al*, 2006) põhjal (autori koostatud joonis).

Organisatsioonilise teadmise loomine on protsess, mille käigus üksikisiku poolt loodud teadmised tehakse ligipääsetavaks ja neid võimendatakse, sealjuures sidudes neid organisatsiooni teadmiste süsteemiga. Teisisõnu, see mida organisatsiooni töötajad teavad tänu nende tööle, toob hiljem kasu nende kolleegidele ja organisatsioonile üldisemalt (Nonaka, *et al*, 2006, p. 1179). Selge teadmiste haldamine, neid erineval viisil talletades ja jagades soodustab teadmiste värskendamist ja edasiarendamist (Nioata & Ciofu, 2015, p. 243). Organisatsioonide jaoks on iga üksik töötaja nagu teadmiste ladu. Liigutades töötajaid ühest üksusest teise, soosib organisatsioon teadmiste ülekandmist (Argote, *et al*, 2011, p. 1125). Ka Kane (2005, p. 63) väidab, et organisatsiooni siseselt isikute liigutamine ühest üksusest teise, on üks teadmiste edastamise viis.

Roteerumine on töökohta arendav ja rikastav meetod. See annab häid tulemusi individuaalsete teadmiste ja kogemuste arengus ning aitab takistada läbipõlemist ja

töökoha ammendumist (Delpasand, Raiisi, Begdely, & Shahabi, 2010, lk 121-188). Rotatsiooni tulemusena saavad kasu nii töötajad, kes saavad uusi ja vajalikke kogemusi, kui ka organisatsioon, kes saab kasu erinevate tööperede näol. Vastutasuks sellele omandavad töötajad aga uusi oskusi ja teadmisi, mis omakorda võib viia uute võimalusteni edaspidises karjääris. (Koplimets, 2010, lk 6) Tööalane rotatsioon võib põhineda organisatsiooni üksikute töötajate vajadustel või grupi tasandil, see on ennast tõestanud paremate tulemustega nii osalejate kui ka osalevate organisatsioonide jaoks (Kyngäs, 2008, p. 31). Sealjuures ei puuduta selline rotatsioon ainult missioonilt tulnud ametnikku, vaid on üheks mehhanismiks organisatoorsel õppimisel (Argote, *et al*, 2001, p. 1125). Oma lõputöös jõudis Kruusmägi (2010, lk 37) järeldusele, et ametnikud hindasid kõrgelt rotatsiooni osa ametnike arenemisel ja ühtlasi tegi ta ettepaneku võtta rotatsioon Politsei-ja Piirivalveametis arvesse kui karjääri planeerimise osa.

Rotatsiooni läbiviimisel võivad esineda ka teatud takistused ja probleemid, mille on välja toonud MacLeod (2006) esitatud tabelis 2. Selgitused tabelis on esitatud autori poolt.

Tabel 2. Rotatsiooni kirjeldavad takistavad tegurid ja nende selgitused (koostatud autori poolt).

Takistav tegur (MacLeod, koduleht, 2006)	Selgitus (autori poolt)
Kogenud töötajad ei soovi oma olemasolevalt kohalt lahkuda	Uus ametikoht nõuab mugavustsoonist väljumist
Töötajad ei soovi laenata enda käsutuses olevaid töövahendeid	Olles töötanud pikaajaliselt ühtede ja samade töövahenditega, tekib omaniku tunne
Palgataseme erinevus rotatsioonis osalevatel ametikohtadel	Uuel ametikohal makstav palk võib olla madalam
Kõrgemal tasemel olevad töötajad, kes on juba enda arvates läbinud raskemad töö etapid, soovivad kergemat tööd	Olles jõudnud teatud tasemeni organisatsioonis, ollakse arvamusel, et mugavustsoon ollakse välja teenitud
Praktilised põhjused, nagu näiteks uue töökoha asukoht	Rotatsiooni mõttes sobiv ametikoht võib asuda elukohast kaugel
Sobiva töökoha leidmine rotatsiooniks	Ametnike teadmised ja oskused on erinevad ja valdkonnas ei pruugi olla sobivat ametikohta, et täielikult rakendada neid teadmisi ja oskusi
Roteeruva ametniku haridus ja oskused uueks tööks	Uus ametikoht nõuab teistsuguseid oskusi

Vaatamata loetletud raskustele viib rotatsioon töötaja välja mugavustsoonist, sunnib teda ennast arendama ja jagama ning rakendama oma kogemusi uuel töökohal. Mugavustsoonis töötamisest ei saa rääkida missioonilt naasnud ametniku suhtes. Nii missioonile mineku, kui ka sealt naasmisega kaasneb töö- ja elukeskkonna vahetus. Selline vahetus on juba ise mugavustsoonist väljumine.

Eestis on üheks rotatsiooni läbiviimise etaloniks Välisministeerium, kus ametnike rotatsioon toimub juba väga pikka aega. Ametnik saadetakse 3-4 aastaks välisesindusse või ta muudab ametikohta peamajas (Koplimets, 2010, lk 15). Nagu eelpool kirjeldatud, on rotatsioon uute oskuste ja teadmiste omandamise allikas. Töökoha rotatsioon aitab leida uut motivatsiooni ja indu töö tegemiseks (Reinsalu, 2017). Rotatsiooni puudumise võimalus omakorda aga langetab töötaja motivatsiooni ja suurendab tööruutiini (Belilos, 1999). Motivatsiooni starteriks võib seega olla teistmoodi töökliima, uus töökeskkond, uutmoodi kogemused. Rotatsiooniprogrammide tulemusena kujuneb õppiv organisatsioon ja selle tulemusena saab organisatsioon ära kasutada oma töötajate teadmisi ja kogemusi, läbi selle aga tagada pideva arengu ja püsima jäämise. (Koplimets, 2010, lk 13) Rotatsiooni läbiviimine vajab aga vaba ja usalduslikku koostööd erinevate partnerite vahel, kus probleemiks võivad kujuneda osapoolte erinevad vaated ja ideoloogiad (Kyngäs, 2008, p. 31).

Liiga lühiajaline rotatsioon võib kaasa tuua aga ka negatiivseid tulemusi, näiteks USA korporatsiooni General Electric esindaja on väitnud, et teatud tasemel juhtide tihe rotatsioon tekitas probleeme firma arenduses, mida aga ei juhtunud juhtide pikemaajalise ametiaja puhul (Jans & Frazer-Jans, 2004, p. 259). Antud väite puhul ei ole mainitud ametiaja pikkust. Töö autor ei ole põhjalikult tutvunud rotatsiooni alustega Eesti Kaitseväes, kuid maailmas tehtud erinevate uuringute kohaselt on rotatsioon militaarvaldkonnas levinud. Üheks põhjuseks peetakse kõrgemate ohvitseride vajadust ja oskust juhtida süsteemi kui tervikut (Jans & Frazer- Jans, 2004, p. 256). Militaarvaldkonna puhul on USA-s nimetatud küll kolme aastat, aga on ka väidetud, et roteerida ohvitseri iga kahe või kolme aasta järel ei ole mõistlik. Juhtkonna väitel on isegi kolm aastat liiga lühike aeg, et oma rolli korralikult sisse elada, töötada välja strateegiaid ja programme ning anda signaali bürokraatidele, et juhtide ettepanekut ei saa jätta ootama. (Jans & Franz-Jans, 2004, p. 258)

Missioonikogemus laiemalt ei ole selline kogemus, mida oleks võimalik otseselt kasutada organisatsiooni struktuuris igal olemasoleval ametikohal. Küll aga on võimalik missioonilt tulnud ametniku teadmistest ja oskustest kasu saada läbi aruannete, loengute või neid ametnikke mingites protsessides osalejana kasutades, saades sel viisil teistsugust vaadet näiteks muudatuste läbiviimisele.

Siseministeriumi ja tema valitsemisala asustuste rahvusvahelise töökogemuse omandamise aluste juhendis on kirjeldatud, et läbi rahvusvahelise töökogemuse omandamise, toetatakse valitsemisala teenistujate rahvusvahelist karjääri ja teenistujate teadmisi, tööalaseid kogemusi ning pädevusi. Vaatamata sellele, kas missiooni tegevus toob lähetajariigile kaudseid või otseseid mõjusid, saab väita, et missioonil viibimine omab positiivset mõju inimeste ametialastele oskustele ja tõstab ka isiklikul tasemel pädevust. Lisaks sellele on see seotud rahvusvahelise politsei võrgustiku loomisega (Van der Laan, *et al*, 2016, p. 105), mida saab organisatsioon omakorda kasutada oma ülesannete täitmiseks. Välisministeriumi näitel saab väita, et diplomaatide puhul on olulised kontaktid, mida on võimalik saavutada vaid pikaajalise diplomaatilise tööga nii kodumaal, kui välismaal töötades (Aus, 2012, lk 23). Isiku tasemel teadmiste jagamine saab toimuda kui teadmised, mis kogutud ühes situatsioonis, sobivad teise situatsiooni lahendamiseks (Dean & Gottschalk, 2009, p. 71). Kui me soovime, et organisatsioonis töötavad ametnikud jagaks enda kogemusi ja teadmisi, tuleb neile selleks luua võimalus, millest tekib kasu ka teadmiste jagajale (Dixon, 2000, p. 9). Uuringute kohaselt on militaarvaldkonnas töötavatel professionaalidel tugev soov panustada oma organisatsiooni tegevuse tulemusse ja iga faktor mis seda takistab, vastava koolituse puudumine, halb juhtimine, ebaadekvaatsed ressursid, viib töötaja rahulolematuseni oma tööga (Jans & Frazer- Jans, 2004, p. 259).

Õppiva organisatsiooni mudel on välja kujunenud organisatsioonide vajadusest kohaneda või ennetada kiireid muutusi väliskeskkonnas. Oluline on teha vahet organisatoorsel õppimisel ja õppival organisatsioonil – inglise keeles: *organisational learning and learning organisation*.

Organisatoorne õppimine keskendub sellele, kuidas organisatsioonid funktsioneerivad, kuidas nad mõjutavad inimesi, kes seal töötavad ning kuidas inimesed ja ühiskond mõjutavad organisatsioone. Organisatoorset õppimist võib mõista kui arusaamise

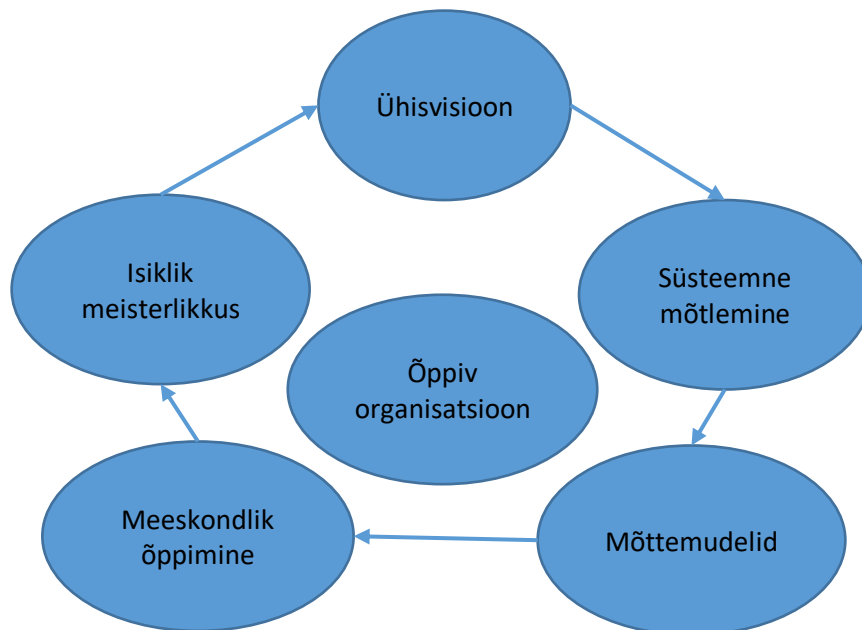
protsessi, kuidas läbi parema teadmise ja arusaama parandada enda (organisatsiooni) tegevust (Nieminen, 2007, p. 40).

Senge (1990, p. 35) nägemuses on õppiva organisatsiooniga tegemist juhul, kui organisatsioon areneb ning võimaldab õppimist ja arenemist ka oma töötajatele. Marquardt (1996, pp. 7-12, ref Ainso, 2010, lk 11) kirjeldab õppivat organisatsiooni kui organisatsiooni, mis õpib üheskoos, muudab ennast paremaks info kogumisel, juhtimisel ja kasutab teadmisi ühiseks eduks. Al-Hawamdeh-i (2003, p. 104). nägemuses on kogemusest õppimine üks organisatsioonikultuuri osa, mis nõuab küll pidevat normide ja praktikate kohandamist, kuid õppiv organisatsioon on see, milles töötavad inimesed arendavad pidevalt enda oskusi, et saavutada tulemusi, mida nad ka tegelikult tahavad. Oluline on märkida, et Senge (1990, p.38) teeb vahet erasektoril ja avalikul sektoril. Avalikus sektoris on raskendatud hea visioon, sest avalik sektor keskendub jõu saamisele, kasutamisele ja hoidmisele. Avaliku teenistuse eeskirjad ja määrused on loodud isikupäratuks, et vältida nepotismi, diskrimineerimist, poliitilisi eelistusi ja eelarvamusi. Need dokumendid vähendavad kaalutusõigust ja kahtlustavad algatust. Samal ajal kui erasektoris on suurem ühise visiooni tunnetus, nad on motiveeritumad tegema tootlikkuse ja innovatsiooni taseme parandamise algatusi. Riigiasutuste puhul ei saa rääkida funktsioonide kadumisest, ülesanded võivad liikuda ühelt asutuselt teisele. Seega ei ole õppiva organisatsiooni tunnused riiklikule organisatsioonile ellujäämiseks otseselt vajalikud. Küll aga on organisatsioonil õppimine vajalik selleks, et muutuv keskkonnas paremini toime tulla (Senge, 1990, p. 39).

March (2010) esitab enda raamatus „*The Ambiguities of Experience*“ lihtsa küsimuse: „Mis on, või milline peaks olema kogemuste roll organisatsiooni teadmise loomisel?“ Õppiva organisatsiooni eesmärgiks ei ole ainult luua uusi teadmisi, vaid pigem olemasolevate teadmiste efektiivsem ära kasutamine, samuti omab õppiv organisatsioon ühiseid sihte (Eesmaa, 2017, lk 1). Teadmiste jagamine on oluline tegur organisatsioonile, mis tahab saavutada edu. Üks millele selline kogemuste ja teadmiste jagamine kasuks tuleb, on organisatoorse mälu tekitamine. Organisatoorne mälu on salvestatud informatsioon organisatsiooni ajaloost, mida saab üle kanda praegustesse otsustesse (Andersson, *et al*, 2012, p. 3). Sellist mälu saab vajadusel kasutada kas uute missioonide ettevalmistamisel või teatud asju ka koduste sisejulgeolekuga seotud protsesside jaoks.

Erinevad uurijad on leidnud, et lahkuvate töötajatega koos lahkub ka vaikiv teadmine, kui see on jäetud organisatsioonis õigel ajal jagamata. (Hager, 2000, p. 286)

Õppiva organisatsiooni tunnusteks (joonis 4.) on Senge (1990, p. 37) nägemuses – ühisvisiooni arendamine, süsteemne mõtlemine, organisatsiooni liikmete mõttemudelite arendamine, meeskondlik õppimine ja isikliku meisterlikkuse arendamine.



Joonis 4. Senge viis õppiva organisatsiooni tunnust. (joonis autori koostatud)

Ühisvisiooni loomise käigus on vajalik teha kompromisse organisatsiooni ja töötajate visioonide vahel. Süsteemne mõtlemine eeldab organisatsioonis suure pildi nägemist ja mitte üksikjuhtumitele fokuseeritust. Kui eelpool olid mainitud kompromissid, siis vaatamata sellele peavad töötajad tegema mõttemudelite loomiseks endale selgeks organisatsiooni väärtused, tulevikusuunad ja arengud. Meeskondlik õppimine eeldab üksikisiku meisterlikkust ja omavahelist jagatud visiooni olemasolu. Isiklik meisterlikkus väljendub oskuses täita tühimik reaalsuse ja inimese enda poolt seatud eesmärgi vahel. Selline tegevus distsiplineerib inimest ja aitab tal saavutada eesmärki. (Senge, 1990, p. 37)

March-i (2010, p. 8) tõlgenduses koosneb organisatoorne teadmus (*intelligence*) kahest erinevast osast, millest esimene on efektiivne adoptioon keskkonda ja teine, oskus tõlgendada elukogemusi. Sisuliselt on tegemist nn vaikiva teadmisega. Teadmushaldus

on oskus viia õiged teadmised õigete inimesteni. Koosneb see reast protsessidest – teadmiste loomine, organiseerimine, salvestamine, jagamine ja teadmiste kasutamine (Nawab, *et al*, 2015, p. 43). Antud töö puhul on oluline teadmiste loomine, jagamine ja kasutamine.

Organisatoorsete teadmiste loomine on protsess, mille käigus tehakse ligipääsetavaks ja võimendatakse üksikindiviidide teadmisi (Nonaka, *et al*, 2006, p.1179). Teadmiste loomine vajab erinevaid lähenemisi olenevalt sellest, kes on teadmiste omanik, üksikindiviid või organisatsioon (Bhatt, 2002, p. 34). Teadmiste loomise protsessis toimub vaikiva teadmise muutmine aktiivseks (väljendatud) teadmiseks, et seda oleks võimalik hiljem kasutada organisatsiooni tegevuseks (Mathews, 2012, p. 78).

Teadmiste jagamine on protsess, kus inimesed vaikides vahetavad enda (vaikivat ja väljendatavat) teadmisi ja läbi omavahelise koostöö loovad uusi teadmisi. Teadmiste jagamise puhul saab rääkida ka jagaja soovist teadmisi jagada ja jagaja innukusest teadmisi jagada. (De Vries, *et al*, 2006, p. 116). De Vries ja teised (2006, p. 117) on defineerinud soovi kui inimese valmisolekut jagada oma teadmisi. Innukust on aga defineeritud, kui inimese sisemist vajadust jagada oma teadmisi. Ehk teisisõnu on ühe puhul tegemist passiivse tegevusega, milleks on soov jagada ja teise, innukuse puhul, aktiivse tegevusega. Missioonil käinud ametnike hulgas on ilmselt mõlema mõttemalliga inimesi. Paljuski loeb siin see, mida missioonil tehti. Lisaks missiooni ametisaladustele loevad ka igapäevased teenistusülesanded. De Vries ja teised (2006, p. 117) on jõudnud ka järeldusele, et tugevam on side innukuse ja teadmiste jagamise vahel, kui innukuse ja teadmiste kogumise vahel. On aga üks oluline tegur, erinevus millele tuleks tähelepanu pöörata, see on isikuline õpiajaloo erinevus. Nii nagu ei ole kahte ühesuguse teadmiste pagasiga organisatsiooni (Cabrera & Cabrera, 2002, p. 690), ei ole ka ühesuguste teadmiste pagasiga missioonilt naasnud inimest. Kõikide kogemused ja teadmised, isegi samal missioonil viibides, on erinevad. Erinevad on situatsioonid, kolleegid ja erineval tasemel koostöövõrgustik.

Tihti mõeldakse teadmiste jagamise (*knowledge sharing*) all juhtide poolt info (*formal information*) (Taminiau, *et al*, 2009, p. 43) jagamist, antud töös on mõeldud siiski oma missiooniga seotud teadmiste jagamist organisatsiooni siseselt või vajadusel ka väljapoole. Teadmiste jagamist võib omakorda vaadelda kas ametliku (*formal*) või

mitteametlikuna (*informal*) (Taminiau, *et al*, 2009, p. 43). Ametlik jagamine on juhtkonna poolt institutsionaliseeritud – näiteks ressursid, teenused ja organisatsiooni tegevused (Virkus, 2012). Nonaka (1994) tõlgenduses on ametlik jagamine erinevad protseduurireedid, ametlik keel, käsiraamatute olemasolu. Sii saab veel lisada ajurünnakud ja erinevat laadi koosolekud (Taminiau, *et al*, 2009, p. 45). Mitteametlik teadmiste jagamine aga toimub tavaliselt kolleegide vahel vesteldes ja just siis antakse reeglina edasi enda kogemusi mingis vallas (Virkus, 2012). Informatsiooni jagamine organisatsiooni töötajate vahel on teadmusjuhtimise oluline komponent. Suurem osa avalikest organisatsioonidest teevad aga kahjuks väga vähe selleks, et soodustada enda töötajate vaikiva teadmise muutmist väljendatuks, luues selle abil organisatoorse mälu. Üks selle põhjuseid võib olla organisatsioonide tippjuhtide teadmatus efektiivsete teadmiste jagamise platvormide olemasolu kohta. Seepärast on harvad juhud kus tippjuhid soovivad arendada teadmiste jagamise strateegiaid, rikastades seeläbi organisatsiooni teadmiste ressursse. (Metin, 2019 p. 1122)

Need organisatsioonid, kus teadmusjuhtimise teooria ja tehnoloogia on kasutusel, saavad kriiside ohjamisel paremini hakkama. Teadmusjuhtimise kasutamine nii praktikas kui teoreetilistes organisatsiooni tegevustes annab kriisiohjel parema tulemuse. Kahjuks on teadmusjuhtimise kasutamine kriisiohjel veel põhjalikult läbi uurimata. Organisatoorse õppimise seisukohalt soosib aga teadmusjuhtimise kasutamine parandada kriisiohje efektiivust. (Jasko, *et al*, 2012, p. 273)

Viimase aja kriisijuhtimise uuringud on välja toonud, et kriisiohje meeskondadele on olulised järgmised omadused: vastupanuvõime, kohanemisvõime, paindlikkus ja improvisatsioon (Andersson *et al*, 2012, p. 3). Samal ajal on puudus süsteemsetest meetoditest selliste käitumisviiside aluseks olevate situatsioonitingimuste kogumiseks ja vajaliku sõnavara puudumine (Andersson, *et al*, 2012, p. 4). Seega tuleb vaikiva teadmise muutmiseks tegeleda sõnavara ja ühise „keele“ loomisega.

Kuigi vaikiva teadmise olulisus on tõestatud (Nonaka & Takeuchi), siis tavalises, igapäevases tööelus on see alahinnatud (Keglovits, 2013, p.5). Smith-i (2001, p. 315) kohaselt on kuni 70 % informatsiooni töökeskkonnas omandatud, kui vaikiv teadmine. Liiv ja teised (2005, lk 31) väidavad, et 7/8 teadmistest on hoiul inimeste peas, käte

osavuses, käitumises, suhetes ja kontaktides jne. Vaikiva teadmiste hulka ja väärtust on praktiliselt võimatu hinnata.

Mida parem on enese kogemuste tõlgendamise oskus teadmisteks ja nende teadmiste rakendamine, seda paremal sotsiaalsel positsioonil on siis kas üksikindviid – organisatsiooni töötaja või organisatsioon ise, läbi elanikkonna usalduse ja töötajate püsivuse. Organisatsioonid peavad tajuma inimkapitali tähtsust, et säilitada häid töötajaid organisatsiooni jaoks pikemaks ajaks on vajalik kindlustada, et töötajate teadmised oleks jagatud ja kasutatud teiste organisatsiooni töötajate poolt (Al-Hawamdeh, 2003, p. 37). Õppiva organisatsiooni tugevuse aga tagab töötajate ja nende otseste juhtide võime ja tahe oma tööd ümber kujundada, kusjuures kõrgemad juhid on kohustatud selleks looma sobiliku keskkonna (Argyris, 1999, p. 9). Organisatsioonide seisukohalt on väga oluline osata hinnata vaikivat teadmist, et omada vajalikku sotsiaalset positsiooni. Kahjuks aga tavaliselt just töötajaskonna vähendamise puhul vaadatakse sellest mööda ja vahel avastatakse see, kui on juba liiga hilja (Kwang, *et al*, 1999, p. 161). Organisatsiooniline dünaamika mõjutab aga samuti üksikisiku võimet õppida kogemusest ja seda, kui efektiivne on vaikiva teadmise jagamine (Lam, 2000, p. 491). Inimene, kellele antakse võimalus jagada enda teadmisi, tunneb ennast olulisena (Dixon, 2000, p. 9).

Pärast pikaajaliselt missioonilt saabumist tabab tavaliselt inimest šokk, tullakse tagasi küll tuttavasse, kuid siiski teistsugusesse keskkonda. Inimest võivad tabada viha, imestus, kurbus. Imestus probleemide üle, millega tegeletakse ja mis ei tundu olevat „päris“, viha selle vastu, et tuntakse, nagu kedagi ei huvitaks isiku tagasi tulemine. Vastavalt RTsMS §13 lg4 on naasnud ametnikul 5 tööpäeva isiklike asjade korraldamiseks. See aga ei ole kindlasti piisav aeg aklimatiseerumiseks. Seda isegi kiire kohanemisvõime olemasolu puhul. Missioonil viibimise ajal ei toimu puhkuse akumulierumist. Tagasi tulekul hakkab ametnik oma koduorganisatsioonis uuesti puhkusepäevi koguma nullist. Väga hea on, kui tööülesanded on huvitavad ja väljakutset pakkuvad, need võivad olla samad mis enne või midagi hoopis uut. Oluline on, et inimene tunnetaks, et ta on organisatsioonile vajalik, sest nagu Tammann (2014, lk 20) oma magistritöös järeldusele jõudis, on organisatsioonipoolse toetuse tunnetamise ja töölt lahkumise vahel seos. Mis tähendab, et ametnik, kes peale missiooni ei tunneta enda vajalikkust organisatsioonis, lahkub kergemakäeliselt, kui kogu aeg kohal olnud ametnik. Koos inimesega aga kaob organisatsiooni jaoks ka mingi osa teadmistest ja kogemustest.

„Siseturvalisuse arengu kujundamisel peab arvestama, et turvalisuse tagamisel on kõige olulisem personal, kes kasutab küll oma tööks tehnikat, kuid tehnika ei saa inimest täielikult asendada. Siseturvalisuse valdkonnas on läbi viidud olulised personalikärped, mistõttu on arengukava elluviimise perioodil eesmärk hoida ja väärtustada olemasolevat personali“. (STAK 2015-2020, lk 11)

Oluliseks tingimuseks, et organisatsioon saaks ametniku kogemustest kasu, on vajalik organisatsiooni poolse turvatunde tagamine ametnikule, millest peegelduks ametniku vajalikkus organisatsioonile. Samuti on oluline ametniku enda soov enda teadmisi jagada. Austraalias läbi viidud pikaajalise uuringu, teadmiste jagamise vahendite tõhususe osas, tulemusena jõuti järeldusele, et teadmiste jagamine on kahtepidi kasulik. Esiteks, teadmiste jagamine suurendab sotsiaalset kapitali, eriti koostöö ja tiimitöö osas ning teiseks parandas teadmiste jagamine organisatsiooni jõudlust tänu aja kokkuhoiule, mis saavutati läbi väiksema aja ja ressursi kulude õppimisele (Massingham, 2015, p. 226).

2. EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas hindavad tsiviilmissioonidel osalenud ametnikud missioonilt saadud kogemusi ja kas valimisse kuuluvate ametnike arvates on võimalik neid kogemusi kasutada oma edaspidises töös ja koduorganisatsiooni arendamisel.

Töö eesmärgist tulenevalt püstitati magistritöös järgnevad **uurimisküsimused**:

- Kas ja millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?
- Millised on erinevad tegevusviisid saadud kogemuste rakendamiseks?
- Kuidas arendab või pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?

2.1. Uurimistöö meetod ja läbiviimine

Magistritöö empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati **fenomenograafilist** uurimisstrateegiat, mis võimaldab suhteliselt väikese arvulise valimi puhul teha järeldusi, sest oluline on uuritavate kogemuslik kirjeldamine (Marton, 1981, p. 180). Lisaks sellele on fenomenograafia vähem huvitatud isiklikust kogemusest ja rohkem selle kogemuse kollektiivsest tähendusest (Barnard, *et al*, 1999, p. 213).

Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, mille kaudu osutub võimalikuks kontrollida suhteliselt väikese arvulisse valimisse (missioonil olnud ametnikud kodu - ja välismaal) kuuluvate ametnike isiklikku kogemust (Laherand, 2008, lk 20). Kvalitatiivne uurimismeetod näeb nii intervjuu andjas, kui ka läbiviijas uurimisprotsessi aktiivset osalist. Mõnedes käsitlustes nähakse uurijat kui uurimisvahendit (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 28; Õunapuu, 2014, lk 53). Uuriija peab omama piisavalt taustateadmisi, ta peab planeerima intervjuu käiku, valima sobiva suhtlemisstiili, kogu intervjuu vältel suutma aktiivselt ja empaatiliselt kuulata, jooksvalt interpreteerida ja reinterpreteerida räägitut, sõnastada jätkuküsimusi ja teha kokkuvõtteid. Samal ajal peab uurija olema teadlik ka oma subjektiivsusest ja võimalikust kallutatusest

ning märkama varjatud tähendusi, kui võimalikke maha vaikitud teemasid (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 29).

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuu on sobivaks andmekogumise meetodiks, kui valim on väike ja kõikide uuringus osalejate vaatenurkade mõistmine on oluline (Õunapuu, 2014, lk 170). Poolstruktureeritud intervjuu sisaldab avatud küsimusi ning võimaldab küsida täiendusi ning täpsustusi, samuti vajadusel küsimuse järjekorda muuta vastavalt intervjuu käigule. Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimiseks, intervjuu juhendi ja küsimuste koostamiseks on sõltuvalt uurimuse eesmärgist erinevaid võimalusi, mis ulatuvad käsitletavate teemade loetelust üksikasjaliku juhendini, küsimuste ja jätkuküsimuste osas (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 56). Kuigi kvalitatiivse uuringu puhul on oht, et uurija valikuotsuseid võivad kallutada tema enda ootused ja kogemused (Flick, 2006, p. 99), annab kvalitatiivne uurimismeetod ka võimaluse aru saada, kas missioonil viibinud ametnikud on oma seal saadud kogemust kuidagi mõtestanud.

Lähtuvalt uurimisküsimustest on uurimistöö keskmes tsiviilmissioonidel osalenud ametnike subjektiivsed kogemused ja omistatud tähendused, nii enda kui organisatsiooni jaoks. Arvestades sellega, et uuringus osalejad on riigiteenistujad ja tegemist on suhteliselt kitsa isikute ringiga, ei ole soovitatav nende nimeline identifitseerimine, lisaks toetamaks ka seda, et tsiviileksperdid oleks oma intervjuudes võimalikult avameelsed, on uurimuse läbiviimisel väga tähtis konfidentsiaalsuse nõude järgimine.

Kuna tegemist on spetsiifilise teemaga, lähtus autor valimi koostamisel eesmärgistatud valimist. Saamaks paremat võrdlusmaterjali uurimisküsimuste vastustele, kuulusid valimisse lisaks kodumaistele ametnikele (10 ametnikku) ka ametnikud välisriikidest (5 ametnikku). Eesti ametnikest valimi koostamiseks vajalik nimekiri saadi Politsei ja Piirivalveameti rahvusvahelise koostöö büroost. Nimetatud üksus korraldab ametnike saatmist tsiviilmissioonidele PPA poolelt. Eesti ametnikest valimi moodustamisel arvestas uuringu läbiviija võimalikult laia erinevate missioonide taustaga. Välismaiste ametnike valiku puhul oli oluliseks teguriks erinev Euroopa Liidu liikmesriik ja valik toimus isiklike kontaktide kaudu. Valimisse kuulus kolmteist meesametnikku ja kaks naisametnikku, üks Eestist ja üks naisametnik välisriigist. ÜRO ja EL-i missioonidele julgustatakse kandideerima naisi, kuid Eesti puhul on näiteks 2020 aasta märtsikuu

seisuga erinevatel missioonidel Välisministeeriumi andmetel kolmteist inimest, kellest kolm on naissoost, Politsei- ja Piirivalveameti andmetel kuus ametnikku, kellest vaid üks naine. Välisministeeriumi ja PPA arvud on erinevad, kuna Välisministeerium lähetab eksperte missioonidele nii teistest organisatsioonidest, kui ka nn elukutselisi eksperte. Politsei- ja Piirivalveametist on viimase aasta jooksul pikaajalisele missioonile kandideerinud vaid üks naissoost ametnik. Valim koosnes Politsei- ja Piirivalveameti ametnikest seetõttu, et töös on vaatluse all pikaajalisel tsiviilmissioonil, üle 90 kalendripäeva, käinud ametnike kogemused. Päästeameti andmetel (Päästeamet, 2020) on neilt pikaajalisele tsiviilmissioonile lähetatud kaks ametnikku läbi Välisministeeriumi, kellest üks peale missiooni lahkus erasektorisse ja teine Siseministeeriumisse, mida saab käsitleda uue asutuse ja uue töökohana. Valimi suuruse tingis asjaolu, et viimase kümne aasta jooksul on muutunud seadusandlus, mis puudutab tsiviilmissioone. Välisministeeriumi kaudu lähetatakse missioonidele lähtudes poliitilistest otsustest ja mingil ajahetkel eksisteerivatest tsiviilmissioonidest. Töö autorile oli oluline leida võimalikult erineva missiooni ja ametikoha taustaga ametnikud, lisaks erinevate EL-liikmesriikide näited.

Ametnikega võeti ühendust telefoni teel, et saada intervjuu jaoks nõusolek ja leppida kokku intervjuu aeg. Sarnaselt kodumaistele intervjuudele viidi välismaiste ekspertidega intervjuud läbi kas isiklikult kohtudes või interneti teel. Välisriikide ametnike intervjuud viidi läbi inglise keeles ja transkriptsioon tõlgiti eesti keelde. Teatud koolkond teadlasi väidab, et näost-näku intervjuu tegemine on parem kui digitaalselt, sest vahetu suhtlemine soodustab intervjuuerija ja intervjuueeritava vahelise sõbraliku keskkonna loomist, mis aitab vabalt intervjuueeritaval vastata küsimustele (Gillham, 2004, p. 12). Uurimistöö autor sellega ei nõustu. Käesoleva uuringu läbiviimise käigus viidi Eesti ametnikega näost-näku kohtumisel läbi kuuel juhul ja välisriikide ametnikega kahel juhul. Intervjuude tulemused ei erinenud olenemata läbiviimise viisist. Võimalik, et tulemuste sarnasuse põhjuseks oli eesmärgistatud valim.

Intervjuude tegemisele eelnes intervjuuplaan, mis koosnes kolmest uurimisküsimusest ja need omakorda erinevast arvust alamküsimustest. Kokku koos soojendusküsimustega esitati intervjuu käigus 24 küsimust. Intervjuud viidi läbi vahetult intervjuueeritavaga kohtudes kaheksal juhul ja seitsmel juhul videosilla vahendusel. Intervjuud salvestati, kasutades selleks telefonirakendust ja andmete tõlgendamise eesmärgil salvestused

transkribeeriti (Flick, 2009, p. 299) ning identifitseeriti unikaalse tunnusega, mida kasutatakse töös läbivalt ja tsiteeringutele viidetes. Tunnusest on võimalik välja lugeda intervjueeritava riik, et oleks võimalik teha järeldusi erinevuste või sarnasuste kohta erinevates Euroopa Liidu riikides. Kohalike ametnike puhul oli intervjuude tegemise ajal üks ametnik pensionil, üks juhi positsioonil ja kaks viibis uuesti missioonil ja ülejäänud olid ametis erinevatel ametikohtadel Siseministeeriumi haldusalas. Välisriigi ametnikest viibis kaks intervjuu tegemise ajal missioonil ja kolmel oli möödunud viimasest missioonist vähem kui kaks aastat. Kõige kogenum ametnik oli viibinud erinevatel tsiviilmissioonidel 7 korda, kaks ametniku vaid korra, kuid pikemalt kui aasta.

Tabel 3. Intervjueeritud ametnike tunnused, riigi tunnus, missioonide arv, intervjuu läbiviimise aeg, kestus ja viis. (autori koostatud)

Unikaalne tunnus	Riik	Missioonide arv	Intervjuu kuupäev	Kestus	Kanal
EST01	Eesti	1	30.10.2019	22:01	video
EST02	Eesti	3	24.09.2019	30:18	vahetu
EST03	Eesti	1	25.10.2019	24:10	video
EST04	Eesti	2	13.10.2019	29:24	video
EST05	Eesti	3	19.09.2019	33:12	vahetu
EST06	Eesti	3	16.09.2019	27:49	vahetu
EST07	Eesti	3	19.09.2019	32:29	vahetu
EST08	Eesti	3	19.09.2019	18:06	vahetu
EST09	Eesti	2	20.10.2019	27:47	video
EST10	Eesti	2	24.09.2019	22:45	vahetu
SWE	Rootsi	7	29.10.2019	26:32	video
DEU	Saksamaa	4	26.10.2019	24:51	video
NDL	Holland	2	31.10.2019	18:56	video
LAT	Läti	2	01.11.2019	17:30	vahetu
FIN	Soome	3	28.08.2019	28:32	vahetu

Transkriptsiooni failide alusel viidi läbi nende sisuanalüüs, milleks kasutati intervjuude avatud kodeerimist (Neuman, 2003, pp. 442-444). Uurimisküsimuste kaupa loodi kategooriad ja analüüsi tulemusena selgusid kategooriate all enim nimetatud tegurid. Kategooriate järjekord tuleneb küsimuste järjekorrast.

Tabel 4. Intervjuude põhjal koostatud kategooriad ja analüüsi alusel selgunud tegurid.(autori koostatud)

Uurimisküsimus	Kategooria	Enim nimetatud tegurid
Millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud	1.1 Motivatsioon	sisemine vajadus (6 korda) enesearendamine (6korda) parem tasustatus (2 korda) töoga rahulolematuse kodu (1 kord)
	1.2 Kogemus	multikultuurne keskkond (12 korda) teiste riikide kogemused (10 korda) laiem silmaring (9 korda) keeleoskus (6korda) muudatuste elluviimine (3 korda) rahvusvaheline juhtimiskogemus (2 korda) improviseerimine (2 korda) kirjutamise oskus (2 korda)
Millised on erinevad tegevusviisid saadud kogemuste rakendamiseks?	2. Ülevaade/ettepanekud ja edastamine	komisjon (5 korda) eneseaktiivsus (4 korda) kirjalikud ülevaated (3 korda) infopäevad (3 korda) rotatsioon (3 korda) välised asutused (3 korda) koolitus (3 korda)
Kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust	3.1. Asutuse toe vajadus naasmisel	sama ametikoht (4 korda) profiilile vastav ametikoht (4 korda) tasanduskoolitus (2 korda) kohanemisvõime (2 korda) mentorlus (1 kord)
	3.2 Karjäär	rahvusvaheline töökogemus (13 korda) karjääri pärssiv (6 korda) missioon annab julguse kandideerida erinevatele ametikohtadele (3 korda) võimalusi laiendav rahvusvaheliselt (1 kord)

2.2. Intervjuude tulemused

Intervjuud alustati selgitustega intervjuu eesmärgi kohta, selgitati konfidentsiaalsuse tagamist ja tehnilisi lahendusi. Intervjuu küsimused algasid tausta- ja nõsoojendusküsimustega, staaži, ametikohtade, hariduse ja osaletud missioonide arvu kohta. Tulemused esitatakse magistritöös uurimisküsimuste kaupa, analüüsiva tekstina, lisades tsitaate intervjuudest illustratsiooniks ja kõrvutatakse tulemusi teoreetilises osas toodud väidetega.

2.2.1 Millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?

Esimese uurimisküsimuse eesmärk on leida vastused ametnike motivatsioonile ja oskusele enda saadud kogemusi teadvustada. Lisaks sellele saada teada, kuidas missioonile lähetatud ametnik mõtestab enda jaoks organisatsiooni motivatsiooni lähetada enda töötajaid tsiviilmissioonile. Nende vastuste põhjal on võimalik teha järeldus, kas ja kuidas ametnikud teadvustavad endale missioonil saadud kogemusi ja millisel määral on tegemist ennastjuhtiva õppija ja oskusega oma kogemusi sõnastada – vaikivast väljendatuks. Motivatsioon ja kogemus moodustasid kumbki eraldi kategooria, mille alla tekkisid analüüsi tulemusena tegurid. Motivatsiooni alla moodustus neli erinevat tegurit ja kogemuse alla kaheksa erinevat tegurit.

Põhjuse ja otsuse mingil missioonil osalemiseks ja kontingendi arvulise suuruse kohta teevad otsuse erinevad valitsusasutused. Antud uuringus osalenud Eesti ametnikud olid kõik missioonile mineku ajal riigiteenistujad ja läinud missioonile koduorganisatsioonist Välisministeeriumi kaudu. Sarnaselt Eesti ametnikega, olid ka välisriikide ametnikud politseilise taustaga. Selgituseks, et missioonile on võimalik kandideerida ka otse, lepingulisele ametikohale. Kuna tegemist oli riigiteenistujatega, siis oli intervjuu esimene küsimus, peale soojendusküsimusi, mis on ametnike missioonile saatmise eesmärk asutuse jaoks. Kõik intervjuueeritavad vastasid, et näevad asutusel poliitilist kohustust või vajadust ja riigi esindamist.

Eesti kohalolek kriisipiirkondades (EST03).

Asutusel peaks olema mitu eesmärki, üks neist rahvusvahelise kohustuse täitmine ehk lepete alusel panustamine. Välispoliitika teostamine läbi nende lepete (EST05).

Meie olime ka saaja rollis, organisatsioon on arenenud, meil on seda ekspertiisi mida jagada ja suures plaanis NATO liikmesriigina ka kohustus panustada (EST07).

Kahe intervjueeritava arvates on missioonile lähetamine ka teatud mõõdupuu:

Saada kindlust sellele, et see mida me siin Eestis arendame on jätkusuutlik ja siis saada kindlust sellele, et oleme päris tublid (EST02).

Kindlasti on see testimine või hindamine võrreldes teiste EL-i riikidega milline on meie ametnike tase(EST06).

Missioonile minnes lahkutakse tuttavast ja turvalisest keskkonnast. Lisaks teistsugusele elukeskkonnale on uued ka töökaaslased, kellel on erinev kultuuriline taust ja teistsugused kogemused probleemide lahendamisel. Selliseks elu muutuseks peab olema tugev motivatsiooniallikas. Nendeks võivad olla erinevad tegurid – materiaalne, sotsiaalne või mõni muu (käesolev töö lk 16). Esimesele uurimisküsimusele vastuse saamiseks ja järelduste tegemiseks oli vajalik välja selgitada, mis on need motivatsioonitegurid, mis soodustavad missioonile minekut. Motivatsioonitegurite kaudu on võimalik teha järeldus, kas nimetatud motivatsioonitegurid peegeldavad ka millegi uue õppimise motiivi, mis on vajalik täiskasvanud õppijale.

Küll aga leiad motivatsioonipaketi ise missioonilt üles. Punkt üks sa töötad keskkonnas, mis hindab sinu professionaalseid oskusi, ta valib su sinna välja, ta hindab sind (EST05).

Kokku nimetati nelja erinevat motivatsioonitegurit. Kuuel korral nimetati kahte tegurit. Nendeks olid **sisemine vajadus** ja **vajadus enesearendamise järgi**. **Sisemine vajadus** võib olla tingitud erinevatest teguritest. Selleks ei pea olema alati soov kogeda ja õppida midagi uut. Pigem on see soov tegutseda, sest see pakub inimesele huvi-, naudingut ning sisemist rahuldust (käesolev töö lk 16). Sarnaselt eelnevale nimetati ka **vajadust enesearendamise** järele kuuel korral. Läbi viidud intervjuude puhul julgeb töö autor teha järelduse, et tugevaimaks motivatsiooniteguriks on just vajadus enesearendamise järele,

sest neljal juhul kuuest, nimetas mõlemat tegurit üks ja sama intervjuueeritav. Selle põhjal saab järeldada, et missioonile mineval ametnikul on olemas üks oluline omadus, mida ka Knowles-i on nimetanud, et ennastjuhtivale õppijale on üheks oluliseks omaduseks valmisolek õppimiseks (käesolev töö lk 17). Enesearendamise tahe peegeldab just soovi millegi uue õppimiseks.

Arvan, et areng mida ma sellel hetkel endas nägin oli organisatsioonis toppama jäänud ja lisaks sellele on iga missioon andnud sellist laiemat kompetentsi (EST07).

Lisaks nimetati missioonile mineku põhjustena veel **materiaalseid huve**, mida nimetati kahel korral, sealjuures Eesti puhul ühel ja välisriikide puhul ühel korral. Kuigi missioonil olles sissetulekud päevarahade näol suurenevad, kinnitavad vaid kaks sellist vastust kaasaegset teooriat, et tänapäeval on inimestel olulised pigem sisemised motivatsiooniallikad.

Lisaks märksa lugupidavamale ja euroopalikumale suhtumisele, on see töö ka palju paremini tasustatud (EST05).

Neljandada ja ühel korral nimetati **töoga rahulolematust kodus**. Tegemist oli Eesti ametnikuga, kelle ametipositsioon oli muutunud halvemaks seoses ümberstruktureerimisega organisatsioonis.

Vastuste põhjal saab teha järelduse, et missioonile minnakse eelkõige sisemise sunni ajendil, ametnikud tahavad õppida ja kogeda midagi uut. Uue õppimise soov on ka soodustavaks faktoriks, et peale missiooni osatakse enda kogemusi paremini sõnastada. Ühtlasi näitavad sellised vastused, et tähtsamad on sisemised motivatsiooniallikad, mis lähtuvad inimese sisemisest soovist tegutseda (käesolev töö lk 16). Välised tegurid, näiteks materiaalsed huvid, mis on inimesest väljaspool ja põhinevad välistel hüvedel või nendest ilmajäämisel (käesolev töö lk 17) on käesoleva uuringu tulemuste kohaselt vähemal määral olulised. Lisaks sellele on missioonile minekul olulised kaasaegse motivatsiooniteooria sotsiaalsed tegurid, kuidas neisse suhtutakse organisatsioonis, nende kaasatus, nende teadmiste ja oskuste hindamine (käesolev töö lk 16). Antud valimi puhul ei ole võimalik teha järeldusi soolisest seisukohast lähtuvalt kuna kaks valimisse kuuluvat naissoost ametniku ei nimetanud ühtegi motivatsioonitegurit.

Esimese uurimisküsimuse teine pool otsis vastust küsimusele, kuidas ametnikud oskavad kirjeldada kogemusi, mida nad missioonilt said ja mis annaks vastuse teooria osas kirjeldatud vaikivale teadmisele. Samuti sellele kas missioonil saadud kogemusi osatakse kirjeldada, kas on tegemist vaikiva või väljendatud teadmise, kas missioonil osalenud ametnikud on enesele teadvustanud, et nad midagi uut ja organisatsioonile kasulikku omandasid?

Kasulike kogemuste näiteid oskasid nimetada kõik intervjuueeritavad. Kõige enam nimetati väärtusliku kogemusena **multikultuurses keskkonnas** elamist ja töötamist. Seda nimetati kaheteistkümmel korral.

Multikultuurse meeskonna kogemus, kogemused läbirääkimistel kohalikega nii, et saavutaksid tulemusi...(EST03).

Sellise kogemuse muudab väärtuslikuks tänase igapäevase elu järjest suurem globaliseeritus ja rahvusvahelistumine. Sealjuures ei ole oluline, kas tegemist on riikliku või eraorganisatsiooniga. Järjest rohkem on inimestel oma töös kokkupuuteid välisriikide kodanike või rahvusvaheliste organisatsioonidega. Üheks oluliseks omaduseks mida multikultuurses elu- ja töökeskkonnas hakkama saamine eeldab on hea kohanemisvõime. See on üks olulisi omadusi, mis iseloomustab uuringute kohaselt kriisiohje meeskondi (käesolev töö lk 26). Selline omadus ei tule kasuks mitte ainult missioonile minekul, vaid ka koju naasmisel, kus samuti elu- ja töökeskkond muutub.

...tegelikult ütleme nii, et need kes missioonile lähevad, sul peab olema üks kompetentsväga kiire kohanemisvõime uues keskkonnas. Sul ei anta uues kohas aega kukalt kratsida, see on minu arvates misjonärile oluline oskus kiiresti kohaneda (EST07).

Minu viimane ametikoht oli Eestis rahvusvahelist suhtlemist nõudev ja missiooni kogemus oli hindamatu, hea. Mul oli selge pilt millises riigis on milline töökultuur (EST09).

Igapäevaelust õppija on Jarvise teooria kohaselt kõige levinum inimtüüp. See toimib eriti kiiresti muutuvates ühiskondades, kus on vajalik kiirete muudatuste tegemine (käesolev töö lk 16). Isegi kui missiooni enda eesmärkide saavutamine võib võtta aega aastaid, siis

uute tööülesannetega kohanemine ja arusaamine, mida ametnikult soovitakse, on selgelt põhjuseks, miks hindasid intervjueeritavad kümnel korral olulise kogemusena **teiste riikide kogemustest õppimist**. Selliseid kogemusi ei saa üle võtta oma kodumaale üks ühele, kuid teatud olukordades annab see võimaluse leida lahendusi erinevatele probleemidele, sealjuures õppides teiste vigadest, et vältida neid enda tegevuses. Seda mitte ainult isiku tasemel, vaid ka organisatsiooni tasemel. Antud vastuste puhul ei saa teha vahet intervjueeritava riigi osas. Teiste kogemusest õppimist pidasid oluliseks nii eesti ametnikud, kui viiest välisriigi ametnikust neli.

Suheldes teiste politseiametnikega õpid ka ise, kuidas neil töö käib (EST08).

Võimalus õppida teistelt kolleegidelt, ma rõhutaksin veel erinevate maade koostöömist (FIN).

Kogemus mille sain, andis mulle oskuse näha probleemi lahendamises mõnda muud, teise riigi kogemusel tuginevat, võimalust (DEU).

Lisaks multikultuursele keskkonnale ja teiste riikide kogemustele hinnati kõrgelt, üheksal korral, **laiema silmaringi** saamist. Ühelt poolt arendatakse laiemat silmaringi ka lihtsalt reisisid, kuid intervjuude ajal tuli selgelt välja ametnike tõlgendus:

Arvan, et iga missioon on andnud sellist laiemat kompetentsi, olen suutnud tagasi tuua sellist kastist välja mõtlemist. Ma oskan asjadele laiema vaadata, ma usun, et Eestis olles on ikkagi mingi mõttes klapid peas(EST07).

Olla rohkem avatum (SWE).

Laiem silmaring, kastist välja mõtlemine ja teiste riikide kogemused mingite probleemülesannete lahendamisel aitavad ka koduorganisatsioonil areneda, leides paremaid lahendusi mingitele probleemidele.

Keeleoskuse parandamist nimetas viieteistkümnest intervjueeritavast vaid kuus ametnikku. Seda saab tõlgendada erinevalt, ühel juhul on keeleoskus nõutav juba missioonile kandideerimisel. Eesti puhul on kohustuslik teha inglise keele test

esmakordsel kandideerimisel. Seega missioonil keele juurde õppimist võetakse loomulikuna, kindlasti tekib seal uut ja spetsiifilist sõnavara, mis omandatakse erinevaid ettekandeid kirjutades, kuid kasutusel on ka selline termin nagu *mission language*. See tähendab, et tegelikult ei ole väljaspool missiooni maailma selle terminoloogiaga midagi peale hakata. Teine ja hoopis märkimisväärsem tõlgendus on, et missioonile kandideerimiseks õpitakse mingit uut keelt, näiteks Hollandi esindaja õppis missioonile saamiseks ühe aasta vältel prantsuse keelt.

Neli ametnikku vastas, et nad hindavad **rahvusvahelist juhtimiskogemust** kõrgelt, sealjuures olid nad selle kogemuse saanud juba esimesel missioonil. Märkimisväärseks teeb selle asjaolu, et esimest korda missioonile juhi kohale kandideerimisel on sellisele ametikohale saamine väga väikese tõenäosusega. Koduses organisatsioonis oleks sellise kogemuse kasutamise võimalused erinevates rahvusvahelistes töögruppides või rahvusvahelises koostöös.

Kindlasti juhtimisoskus, kuna ma koordineerisin provintsi erinevate üksuste koostööd, pidin ma olema kursis nii korrakaitse, kriminaalpolitsei, prokuratuuri, advokatuuri ja päästjate tööga, samas pidin tagama logistilise ja administratiivse toe (EST06).

Meil oli ÜRO missioonil patrullpolitseinikke kes missiooni ajal tõusid regionaalseteks juhtideks. Selleks pidid neil olema head liidrioskused, mida ilmselt kodustes tingimustes ei oleks olnud võimalik näidata (SWE).

Kolm ametnikku nimetas väärtuslikuks kogemuseks rahvusvahelisel tasemel **muudatuste elluviimist**. Põhjus, et seda nimetas vaid kolm ametnikku, võib tuleneda missiooni eesmärkidest ja missiooni ametikohast või sellest, et õiguskaitse organite reformimine või kohaliku elu parendamine läbi julgeoleku olukorra parandamise võib võtta aastaid. Missioonil aga viibitakse vastavalt lähetaja riigi regulatsioonidele. Ühendavaks teguriks nende vastajate puhul on, et kõik kolm vastajat on olnud samal missioonil, mille eesmärk oli kohalike õiguskaitseorganite kaasajastamine, küll viibisid kõik kolm vastajat missioonil erinevatel aegadel.

...need programmid on ju tegelikult ette kirjutatud, läbi selle õpid ka ise kuidas midagi ellu viia. (EST05)

Kuidas midagi ellu viia, kuidas muudatusi ellu viia, näiteks tegime plaane 20/25 aasta perspektiivis (EST10).

Eestis viiakse organisatsioonides muudatusi ellu pidevalt, suuremaid mõne aastase vahega, väiksemaid tihedamini. Muudatuste elluviimisel on väga oluline oskus, näha pikalt ette muudatuste võimalikke tulemusi ja tagajärgi. Ametnik, kellel on olemas rahvusvahelisel tasemel muudatuste elluviimise kogemus, saab kindlasti olla kasuks pikema perspektiivi loomisel.

Erinevat laadi **ettekannete kirjutamine** on üks missiooni töö osa. Seda kogemust pidas vajalikuks kolm ametnikku. Erinevate ettekannete kirjutamine peab vastama nii juhtkonna nägemusele, kui sihtgrupile, tihti peab olema lihtsalt loetav ka inimesele, kes ei ole asjadega kursis.

Kuidas enda tegevusi kajastada erinevates bürokraatlikes instantsides (EST03).

...selline raporteerimise oskus. Sain seal kätte stiili, kuidas kirjutada raportit selliselt, et see oleks üheselt mõistetav kolmekümnele erinevale rahvusele (EST09).

Tänane maailm nõuab järjest rohkem erinevat laadi ettekandeid ja ülevaateid, oskus kirjutada neid selliselt, et nad oleksid arusaadavad erinevatele sihtgruppidele on väärtus. Väärtus mitte ainult sisejulgeolekuga tegelevas asutuses vaid igal pool. Lisaks sellele on enese kirjalik väljendamise oskus üks viis muuta enda vaikivad teadmised väljendatud teadmisteks.

Improviseerimine oli oskus ja kogemus mida nimetas kaks ametnikku. Mõlemad ametnikud olid viibinud samas sihtriigis, küll erinevatel missioonidel. Selle sihtriigi puhul saab olla põhjuseks nii vahendite puudumine, kui ka riigis valitseva julgeoleku olukorra ebastabiilsus.

Improviseerimine, improviseerimine tulla toime äkiliste ja ootamatute olukordadega, mida ei ole võimalik ette näha (EST06).

Üks missiooni kogemus on, et sa pead olema valmis ootamatusteks, kuigi kõik võib olla planeeritud (EST10).

Improviseerimise oskus kiiresti muutuvates olukordades nagu erinevate kriiside lahendamisel on vajalik oskus. Sisejulgeoleku tagamisega tegelevatel ametnikel tuleb oma töös kindlasti ette situatsioone, kus selline improviseerimise oskus tuleb kasuks. Sellist oskust ei lähe vaja igapäevaselt, kuid mingis kriisisituatsioonis või vajalikus väljaõppe protsessis leiaks sellise kogemusega ametnik kindlasti rakendust.

Esimese uurimisküsimuse intervjuude tulemusena saab järeldada, et missioonile minejatel on olemas motivatsioon õppimiseks ehk eeldused ennastjuhtivaks õppijaks. Samuti oskavad intervjuueeritavad kirjeldada enda kasulikke kogemusi, mis tegelikult suuremal või väiksemal määral haakuvad probleemidaga millega tegeleb iga organisatsioon. Selline kogemuste kirjeldamise oskus annab alust järeldada, et vajadusel oskavad missioonil käinud ametnikud enda kogemusi kirjeldada ka koduorganisatsioonile ja on valmis neid vajadusel ka rakendada.

2.2.2 Millised on sobivad tegevusviisid saadud kogemuse rakendamiseks koduorganisatsioonis?

Uurimisküsimuse eesmärgiks on teada saada, millisel kujul oleks võimalik missioonilt saadud ja endale teadvustatud kogemusi edasi anda selliselt, et organisatsioon saaks sellest võimalikult rohkem kasu. Heade töötajate säilitamine organisatsiooni jaoks pikemaks ajaks ja kindlustamiseks, et töötajate teadmised oleks jagatud ja kasutatud teiste organisatsiooni töötajate poolt on vajalik, et organisatsioon tajuks inimkapitali tähtsust (käesolev töö lk 26). Näitena võib siinkohal tuua Läti ametniku intervjuu, kes rõhutas, et organisatsioon arvestab missioonile saatmisel ja missioonil viibimise aega pikendades ka seda, kui palju inimene peale missiooni organisatsioonis veel töötab ja läbi selle organisatsioonile kasu toob. Organisatsioonide seisukohalt on väga oluline osata hinnata vaikiva teadmise olemasolu, selleks, et organisatsioon saaks rakendada saadud kogemusi otstarbekamalt on vaja nendest ülevaadet. See omakorda sõltub sellest, kuidas naasnud ametnikud on enda kogemustest nii asutust kui kaastöötajaid informeerinud (käesolev töö lk 17).

Missioonilt naasnud Eesti ametnik teeb lisaks igakuistele kirjalikele aruannetele, mis esitatakse Välisministeeriumile ja teistele ametniku lähetanud asutustele, reeglina ülevaate ka juhtkonnale oma tegemistest. Sellist kohtumist ei saa aga käsitleda kui kogemuste edasiandmist, pigem on tegemist informatiivse kohtumisega teemal, et millised on või olid missiooni eesmärgid ja milliseid tööülesandeid ametnik täitis.

Viis intervjueeritavat pidasid sobivaimaks viisiks ülevaate tegemisel **komisjoni**, mis koosneks erinevate struktuuriüksuste esindajatest. Selline komisjoni ees ülevaate tegemine aitaks organisatsioonil saada rohkem informatsiooni missioonist ja ühtlasi tekiks kohtumise käigus dialoog organisatsiooni esindajate ja missioonilt naasnud ametniku vahel. Selline dialoog, kus organisatsiooni esindajad peegeldavad tagasi saadud informatsiooni oleks üheks viisiks muuta vaikiv teadmine väljendatud teadmiseks (käesolev töö lk 20). Lisaks sellele saaks koostada ametnikust profiili ja pakkuda talle vastavalt haridusele ja kogemustele sobivat ametikohta või pakkuda erinevaid rakendusviise näiteks teiste asutuste juures. See annaks töötajale signaali, et organisatsioonil on tema vastu huvi, mis tekitab töötajas turvatunde ja see omakorda aitab kaasa lojaalsusele organisatsiooni suhtes. Organisatsiooni poolse huvi puudumise korral, aga on töötaja lahkumine tõenäolisem ja lahkuvate töötajatega koos lahkub ka vaikiv teadmine (käesolev töö lk 24).

Võiks olla mingi komisjon, kus on erinevate osakondade inimesed, sa teed esitluse ja annad ülevaate oma uute kogemuste ja oskuste kohta, samuti selle kohta kuidas missioonil läks. See annaks asutusele võib olla noppida välja mingid uued asjad (EST01).

Ametniku aktiivsus on üks alustalasid enda teadmiste jagamisel ja kogemuste rakendamisel ja iseseisvalt, sest just eneseaktiivsusest algab teiste informeerimine, mida uut õpiti ja milliseid uusi kogemusi saadi missioonilt. Tihti mõistetakse teadmiste jagamise all juhtide poolt info jagamist (käesolev töö lk 25), kuid oluline on just **eneseaktiivsus**, seda nimetati neljal korral. Teadmiste jagamine saab olla ametlik, teatud protseduurireeglite järgi toimuv või mitteametlik, rohkem vahetutes vestlustes kolleegidele suunatud jagamine (käesolev töö lk 26), oluline on, et see toimuks.

Kõik algab sellest, kui aktiivne inimene ise on. Jah meil on standart, et saab inimene anda ülevaate juhtkonnas aga peab hakkama inimesest endast, et kuidas ta tahab ja ennast müüb (EST02)

Mingit head lahendust ma ei oska öelda, äkki on see meis endis – misjonärides kinni, kuidas me oskame ennast müüa, just selles võtmes, et millised on meie kompetentsid, kuidas meid paremini kasutada (EST07).

Üheks teadmiste jagamise vormiks Eestis on kujunenud ka **infopäevad**, sellist teadmiste jagamise viisi nimetati kolmel korral. Infopäevadel saaks ametnik enda kogemusi jagada mingi konkreetse teema raames, sellise viisi teostamiseks peab olema aga jälle teada ametniku teadmised ja oskused.

Ma arvan, et mingite infopäevade baasil (EST08).

Tagasitulekul on selline kojutuleku kokkusaamine juhtkonnaga, kus missioonilt naasnu teeb ülevaate (SWE).

Kirjalikud ülevaated oli üks teguritest . Nii Eestis, kui teistes uuritud riikides on see pigem selline kohustuslik osa peale missioonilt naasmist ja Eestis ka missiooni ajal. Sellisel viisil infojagamine ei ole kvaliteedi mõttes kindlasti sama mis komisjoni ees, sest komisjoni ees olles tekib dialoog ja refleksioon komisjoni liikmete poolt, mis on vajalik etapp vaikivast teadmisest väljendatud teadmiseks muutumisel. Kirjaliku aruande puhul on aga oluline, kuidas see on kirjutatud. Kas lihtsa kokkuvõtliku ülevaadena või on seal välja toodud enda jaoks kasulikud kogemused ja mida oleks võimalik kasutada edaspidises teenistuses. Näiteks Rootsis kirjutatakse samuti ülevaade peale naasmist, kuid pööratakse tähelepanu ka sellele, mida oli missioonilt õppida.

Jah, me kirjutame lühikese kokkuvõtte, keskendudes sellele, mis oli missioonil hästi, kas me peaksime midagi üle võtma. Samuti kasutatakse meid õpetajatena neile, kes missioonile lähevad (SWE).

Kolmel korral mainiti ka **koolitust** kui oma teadmiste edasiandmise viisi. Samamoodi nagu infopäevade puhul on koolituse puhul oluline kus ja kuidas seda kasutada.

Võimalusi on mitmeid, rahvusvaheline koostöö, kriisidega toimetuleku väljaõpe jne. Koolitusel osalemise üheks aluseks on aga organisatsiooni teadmine ametniku kogemustest.

Võiks kasutada näiteks Sisekaitseakadeemias (EST04).

Erinevate uuringute kohaselt on **rotatsioon** organisatsiooni siseselt teadmiste edastamise viis. Rotatsioonist saavad kasu nii töötajad, kes saavad uusi ja vajalikke teadmisi, kui ka organisatsioon läbi töötajate arengu. Lisaks sellele on rotatsioon uuringute kohaselt ka üheks motivatsiooni aluseks ja aitab leida indu töö tegemiseks (käesolev töö lk 21- 22). Rotatsiooni kui teadmiste edastamise viisi nimetas samuti kolm intervjueeritavat. Teooria osas on lühidalt mainitud, et militaarvaldkonnas on rotatsioon tavaliseks nähtuseks (käesolev töö lk 23). See, et rotatsiooni nimetas vaid kolm vastajat näitab, et siseturvalisusega tegelevates asutustes ei ole rotatsioon tavaline nähtus. Teadmiste edasi andmise, millegi uue omandamise ja mugavustsoonist väljumiseks on rotatsioon hea lahendus (käesolev töö lk 22). Silmas tuleb aga pidada teooria osas nimetatud rotatsiooni miinuspooli, mis võivad mõju avaldada organisatsiooni arengule (käesolev töö lk 28).

...see ei ole ainult PPA teema, me läheme sinna Eesti riiki esindama, miinimum peaks olema valitsemisala ülene rotatsioon. Me peame laiemalt vaatama, ei pea tagasi tulema sama koha peale, aga see on personaliküsimus ja kõik riigid on sellega hädas (EST02).

Teadmiste jagamine väljaspool oma organisatsiooni, ehk **välistele asutustele** nimetas kolm intervjueeritavat. Need kolm ametnikku olid olnud samal missioonil, küll erinevatel aegadel. Missiooni sihtriik võis siin olla üheks teguriks, miks Eesti julgeolekuasutused nende kogemuste huvi tundsid. Selline, ühel organisatsioonil olemasolevate teadmiste jagamine teise asutusega, parandab asutuste vahelist koostööd.

Huvi on tundnud Kaitsevägi, kes oli huvitatud missiooni eesmärkidest, huvi on tundnud Tartu Ülikool, mind on kutsutud esinema rahvusvahelisele konverentsile (EST05).

Teise uurimisküsimuse eesmärk oli selgitada välja, millised viisid on oma kogemuste jagamiseks parimad, missioonil käinud ametnike arvates. Kõik algab ametniku enda aktiivsusest. Teooria osas käsitletud vaikiva teadmise muutmise vajadus väljendatut

teadmiseks leidis kinnitust. Organisatsiooni jaoks on oluline teada mida tema ametnikud oskavad ja teavad, siis on neid teadmisi ja kogemusi võimalik kasutada. Seda saab teha läbi dialoogi ja vestluse, kus on võimalik ametnikule anda tagasiside. Õppiva organisatsiooni eesmärgiks ei ole ainult luua uusi teadmisi, vaid pigem olemasolevate teadmiste efektiivsem ärakasutamine, samuti omab õppiv organisatsioon ühiseid sihte. Teadmiste jagamine on üks oluline tegur organisatsioonile, mis tahab saavutada edu. Üks millele selline kogemuste ja teadmiste jagamine kasuks tuleb, on organisatoorse mälu tekitamine. Organisatoorne mälu on salvestatud informatsioon organisatsiooni ajaloost, mida saab üle kanda praegustesse otsustesse (käesolev töö lk 24)

2.2.3 Kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?

Kolmanda uurimisküsimuse, kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust, eesmärgiks oli kaardistada asutuse toe vajadust missioonilt naasmisel ja kuidas mõjutab missioonil osalemine ametniku karjääri. Käesolev töö käsitleb pikaajalisi tsiviilmissioone, kus Eestist lähetatud ametnikud töötavad aasta kuni kolm, nagu sätestab RTsMS. Välisriikide intervjueeritavatel saadud info kohaselt on Rootsis missioonil osalemise pikkuseks kuni kaksteist kuud, Saksamaal samuti kaksteist kuud, teatud võimalike eranditega. Lätis ei ole piirivalves missioonil viibimise pikkus reguleeritud, kuid hea tava kohaselt ei ületa see kolme aastat ja kahe missiooni vahele peab jääma üks aasta. Soomes on missiooni pikkuseks üks aasta, võimaliku pikendamisega aasta kaupa, maksimumaeg missioonil olemiseks on kaks või kolm aastat, sõltuvalt missiooni raskusastmest. Hollandis on missioonil viibimise ajaks reeglina üks aasta, erandina on lähetuse pikendust võimalik saada kui ametikoht on riigile oluline ja raske on leida uut ametnikku.

Kolmanda uurimisküsimuse raames tekkis kaks eraldi kategooriat: asutuse toe vajadus naasmisel ja karjäär, kummagi alla viis erinevat tegurit. Sellele uurimisküsimusele vastasid kõik intervjueeritavad, et pigem on missioonil käimine neid arendanud, enamik mõõnis ka, et kodustest arengutest on maha jäämine kindel. Vahepeal jõuavad muutuda nii seadusandlik pool, kus võivad muutuda tööd reguleerivad õigusaktid või siis on ellu viidud struktuurimuudatusi, mis eeldab uuel ametikohal alustamist. Küll oldi arvamusel,

et sellised muudatused ei ole midagi erilist ja võrreldi seda olukorraga, kus lapsehoolduspuhkusel olnud ametnik tuleb tagasi tööle.

Näiteks võib tuua, et kui töötaja on lapsehooldusepuhkusel, siis peab ta ka uuesti õppima (EST06).

Kolmanda uurimisküsimuse esimene kategooria – asutuse toe vajadus naasmisel, tõlgendati mitmeti. Seitse intervjueeritavat vastasid, et piisaks kas samast ametikohast, või profiilile vastavast ametikohast. Üks intervjueeritav seitsmest nimetas mõlemat tegurit.

Sama ametikohta nimetas neli intervjueeritavat. Naasmine samale ametikohale tagaks ametnikule vähemalt alguseks turvatunde. Loomulikult võib aja jooksul, aasta kuni kolm, muutuda asutuse struktuur või asendatakse lahkunud juht uuega inimesega. Juhi kohalt lahkunud ametnikel on ilmselt kõige raskem tagasi tulles kohaneda, kui nad saavad peale missiooni madalama ametikoha. Intervjueeritavatest töötas juhi ametikohal enne missioonile minekut kuus ametnikku. Kõik nad olid missioonil pikemalt kui ühe aasta, mis võib ka olla põhjuseks, et neid asendati teise inimesega. Samas märkis Saksamaa ametnik, et temal on igal korral koju tagasi minnes olnud teatud määral karjääris edasiminekuks. Siinkohal tuleb välja tuua, et ametikoha pakkumisel võetakse arvesse ka missiooni poolne ametniku iseloomustus.

Minul on ametikohad alati kõrgemaks läinud peale naasmist (DEU).

Profiilile vastavat ametikohta naasmisel nimetas samuti neli intervjueeritavat. Selleks, et ametnikule saaks aga pakkuda profiilile vastavat ametikohta, peab organisatsioon teadma milline see profiil on. Lisaks sellele ei pruugi ka ametnik ise teada, millist tööd ja millisel ametikohal ta täpselt teha tahab.

Tegelikult taandub see paljuski isiklikele suhetele, räägid ühega, räägid teisega, uurid milline vajadus organisatsioonil on jne. Siis vaatad, kas sinu profiil toob sellele ametikohale midagi uut (EST07).

Inimesed ei anna endale aru, et nad võivad midagi kasulikku teada, aga kui selle peale mõelda, siis võib ühtteist välja kooruda (SWE)

Selline arusaam näitab selgelt, et teooria osas käsitletud vaikiva teadmise muutmine väljendatud teadmiseks läbi eksternaliseerimise on vajalik ja selleks oleks sobiv viis organisatsiooni poolse komisjoni ja ametniku omavaheline suhtlus.

Vaatamata sellele, et missioonil viibimise ajal toimub ilmselt muudatusi ametniku tööd puudutavates õigusaktides, peeti tasanduskoolituse vajadust oluliseks ainult kahel juhul. Selle üheks põhjuseks võib olla, et ametnikud ei pea seda raskeks. Teatud mõttes on ju jälle tegemist keskkonna muudatusega, kuigi tuttavasse keskkonda tagasitulek on see ikkagi suur muudatus. Sellega aitab hakkama saada kiire **kohanemisvõime**, mida nimetas ka kaks intervjuueeritavat.

...ehk ütleme nii, et need kes missioonile lähevad, sul peab olema üks kompetents – väga kiire kohanemisvõime uues keskkonnas. Sul ei anta uues kohas aega kukalt kratsida, see on minu arvates misjonärile oluline oskus, kiiresti kohaneda (EST07).

Vähem oluliseks teguriks naasmisel peeti **tasanduskoolitust** ja vaid ühe korra peeti koju naasmisel vajalikuks **mentorlust**.

...pikaajaliselt missioonilt tagasi tulek on natuke nagu uue töötaja tööle tulemine. Mõlemad korrad olid päris rasked (EST09).

Mentorlus on üheks viisiks teadmiste jagamisel, tõsi antud töö kontekstis on see teadmiste jagamine missioonilt naasnud ametnikule. Mentorlus aitab naasnud ametnikul kiiremini tutvuda organisatsiooni siseeluga ja uute tööd reguleerivate õigusaktidega. Samal ajal saab ka mentor kindlasti midagi uut teada rahvusvahelise töö kohta. Kodusesse ellu sisse elamine peale pikaajalist missiooni kulgeb igapähe erinevalt aga mingid raskused tekivad kindlasti. Need võivad olla seotud nii töö kui ka isikliku eluga.

Mina ei uskunud, et kodus sisse elamine on tunduvalt raskem kui minnes (EST10).

Kolmanda uurimisküsimuse teine kategooria on ametniku karjääriga seotud. Intervjuu küsimuste selle osa vajadus oli uurida, kuidas on missioon mõjutanud ametniku edasist teenistust organisatsioonis. Milline on organisatsioonipoolne missioonikogemuse väärtustamine ja kas rahvusvaheline tsiviilmissioon teenistuse osana mõjutab karjääri tegemist. Karjääri tegemise soov võib olla ka takistavaks teguriks missioonile mitte kandideerimisel, sest ei soovita ilma jääda juba saavutatud ametikohast. Selline mõtteviis on aga probleemiks Eestile laiemalt, et missioonidel töötaks eesti ametnikke kõrgematel ametikohtadel.

Kõige enam nimetati karjääri puhul oluliseks rahvusvahelise kogemuse olemasolu. Kolmteist intervjueeritavat viieteistkümnest pidas vajalikuks, et rahvusvaheline töökogemus on vajalik või peaks olema lausa kohustuslik teatud ametiastmest ülespoole. Rõhutada tuleb siinkohal just rahvusvahelise töökogemuse, mitte tsiviilmissiooni kogemust. Rahvusvahelise töökogemuse all peeti silmas rahvusvaheliste organisatsioonide juures sideohvitserina töötamist või lepinguga projekti põhisel ametikohal töötamist.

Vot ega võiks olla küll nagu Kaitseväes. Meil võiks olla mingi komponendina. Mina rõhutaksin ikkagi seda rahvusvahelise seltskonna asja (EST01).

Ta ei pea olema tingimata missiooni, nagu Kaitseväes. Mina arvan, et teatud tasemest peaks meil olema rahvusvaheline kogemus sees. Selle all mõtlen ma osalemist mingis rahvusvahelises koostööprojektis, mis ei hõlma ainult koolitusel käimist, vaid kus on natuke suuremat vaadet kui töomesilase vaade (EST02).

...mingi juhi tasemel peab sul olema missioonikogemus. Üks missiooni kogemus on, et sa pead olema valmis ootamatusteks. Rahvusvaheline kogemus on vajalik, see on arendav (EST10).

Kuus intervjueeritavat, kolm Eestist ja kolm välisriigist, nimetasid missioonil käimist **karjääri pärssivaks**. Enne missiooni töötas juhtival ametikohal kaks Eesti ametnikku. Välisriigi ametnikest nimetasid missiooni karjääri pärssivaks Rootsi, Hollandi ja Saksamaa ametnik. Peamise põhjusena toodi välja, et peale naasmist on tihti suhtumine, et nangunii läheb see inimene uuesti varsti minema. Hollandi ametnik pidas seda

organisatsioonipoolse usaldamatuse küsimuseks ametniku suhtes. Arvestades, et missioonile küll kandideeritakse vabal tahtel, aga pakkumine missioonidele tehakse ametlikult läbi organisatsiooni, siis on ametnikul ka õigustatud eeldus, et missioonilt naasmisel on tema vastu organisatsiooni poolne huvi.

Aga oli tunda sellist paanikat, et kui me sulle midagi kõrgemat pakume aga sa lähed ju ära. Oli juttu, et sa lähed aga mida me sulle pakume kui sa tagasi tuled, sa lähed ju uuesti (EST04).

Missioonil osalemine on andnud kolmele intervjueeritavale juurde enesekindlust **kandideerida erinevatele ametikohtadele**. Kõik esimese uurimisküsimuse all kirjeldatud kogemused annavad ametnikele juurde enesekindlust ja usutakse, et uuele ametikohale kandideerides saadakse seal ka hakkama. Tõenäoliselt on tegemist teatud isikuomadustega, mida samuti on eelpool kirjeldatud, nagu näiteks kiire kohanemisvõime ja motivatsioon millegi uue õppimiseks.

Minu jaoks on olnud see julgustav, näiteks ÜRO missiooni ajal Bosnia ja Hertsegoviinas töusin ametiredelil juhi ametikohale. See julgustas mind ka tagasi kodus olles kandideerima enda jaoks paremale ametikohale (FIN).

Üks intervjueeritav arvas, et missioonil osalemine on tema jaoks **rahvusvaheliselt võimalusi andev**. Missioonidele kandideerimisel võib sõltuvalt ametikohast olla vajalik või soovituslik eelnev missioonikogemus. Selline kogemus tuleb kindlasti kasuks ka töökohale kandideerimisel rahvusvahelistesse organisatsioonidesse

Ma pigem ütleksin, et missioonidel osalemine minu CVs annab üsna kaaluka panuse töötamiseks rahvusvaheliselt, ehk kui siis kui ma proovin uuesti, siis ilmselt ilma sellise taustata ma sinna ei saaks(EST05).

Kolmanda uurimisküsimuse eesmärk oli uurida, millist tuge ootavad missioonilt naasnud organisatsioonilt ja kuidas mõjutab missioon karjääri. Missioonilt tagasitulek ja uuesti koduorganisatsioonis tööle hakkamine on taas seotud keskkonna ja tööülesannete muutumisega. Tihti mõistetakse seda, kui tagasitulekut pärisellu. Organisatsiooni poolne tugi on selleks kindlasti vajalik. Kokkuvõtteks saab väita, et eelkõige oodatakse

organisatsioonilt turvatunde loomist ja arvestamist kogemustega. Olulisemaks karjääri tegemisest peetakse huvipakkuvat tööd, mille põhjuseks võib olla missioonil käinud ametnike vanus ja kogemused. Nagu töö alguses mainitud, missioonile minnakse oma kogemusi ja oskusi jagama.

Missioonil käimine mõjutab ametniku karjääri kindlasti. Viieteistkümnest intervjueeritavast ei arvanud keegi, et missioonil käimine oleks kuidagi pärssinud ametioskusi, nõustuti küll sellega, et peale naasmist tuleb uuesti teatud asju õppida, kuid seda võrreldi lapsehoolduspuhkuselt tagasi tuleva ametniku olukorraga. Peale missiooni võib tekkida olukord, kus arvestades missioonieelset aega toimub karjääris tagasimineku, kuid missioonil saadud kogemused annavad enesekindlust kandideerimiseks uutele ametikohtadele, läbi mille karjäär võib hoopiski edeneda. Rõhutamist väärrib, et oluliseks teguriks kandideerimiste ja uutele ametikohtadele liikumise puhul on ametniku enda aktiivsus.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas uurimistöös kasutatud valim oli kümme ametnikku Eestist ja viis ametnikku teistest Euroopa Liidu liikmesriikidest. Eesti ametnike valimi suuruse tingis asjaolu, et tsiviilmissiooni puudutava seadusandliku poole muutustega viimasel kümnel aastal oli autori eesmärgiks koostada valim ametnikest, kelle missiooni kogemus oleks kümne aasta piires ja missioonid oleksid valimisse kuuluvatel ametnikel võimalikult erinevad. Arvestades Eesti Vabariigi välispoliitilisi prioriteete ning strateegilist panustamist erinevatele missioonidele ametnike lähetamisega, ei olnud võimalik koostada valimit selliselt, et kõik ametnikud omaksid erineva missiooni kogemust. Küll aga olid ametnikud viibinud samadel missioonidel erinevatel aegadel. Välisriikide ametnikega tehtud intervjuud lisavad tööle oma välisriikide ülevaatega autori arvates tööle lisandväärtust, sest nende intervjuude põhjal oli võimalik teha üldistusi sarnasuste ja erinevuste kohta erinevate riikides. Uuringu tulemusel saab järeldada, et probleemid missioonilt naasvate ametnike teadmiste ja kogemuste kasutamise on kõigis kuues riigis sarnased, erinevused on missiooni võimalikus pikkuses. Olenevalt missioonil oldud ajast pakutakse igal pool esimesel võimalusel tagasi sama ametikohta, Saksamaa esindaja sõnul tekib erinevus ametniku puhul kes lahkus juhi ametikohalt. Lisaks sellele on Saksamaal organisatsioonipoolne kohustus arvestada ametniku teenistuse puhul missioonilt saadud iseloomustust – *PER (Performance Evaluation Form)*. See dokument sisaldab ülevaadet ametniku ametikohajärgsetest tööülesannetest, tuues eraldi välja juhtimisfunktsiooni, kui ametnik seda täitis, ning kirjeldab tööülesannete täitmise edukust kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete näitajatega. Aasta nagu Saksamaal reeglits ei saa üksus olla ilma juhita ja teda ei saa asendamata jätta ja mis tähendab, ametniku naasmise puhul peab pakkuma talle samaväärset ametikohta ja ametikoht ei tohi minna madalamaks.

Uurimistöö käigus läbi viidud empiiriline uuring andis vastused töös püstitatud uurimisküsimustele:

- **Kas ja millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?**

Missioonilt saadud kogemused on erinevad. Need sõltuvad mitmest asjaolust, missiooni eesmärk, olukord sihtriigis ja ametniku ametikoht missioonil. Kui parem keeleoskus ja multikultuurses keskkonnas elamine on üldisemad kogemused, siis teiste riikide kogemused mingi probleemi lahendamisel, improviseerimine kriisiolukorras ja strateegilisel tasemel muudatuste elluviimine (lisa 2) sobivad rakendamiseks väga hästi sisejulgeolekuga tegelevale asutusele kelle töövaldkonda kuulub ka kriisijuhtimine. Lisaks rahvusvaheline juhtimiskogemus mida ei ole võimalik saada vaid kodumaal töötades ja omaette väärtusena missioonil osalenud ametnike rahvusvaheline võrgustik, mille tähtsus suureneb järjest rohkem globaliseerivas maailmas.

- **Millised on sobivad tegevusviisid saadud kogemuse rakendamiseks koduorganisatsioonis?**

Lisaks kogemuste väljendamise oskusele on kogemuste rakendamise puhul oluline nende rakendamise soov, seda nii ametniku kui organisatsiooni poolt. Eduka organisatsiooni jaoks on oluline tema töötajate teadmised, oskused ja nende efektiivsem ärakasutamine ühiste eesmärkide saavutamisel (käesolev töö lk 28). Rakendamiseks peab organisatsioon teadma, milliseid tööga seotud oskusi ametnikud omavad ja see annab võimaluse nende rakendamiseks. Sellist teadmist saab organisatsioon läbi suhtluse ametnikuga. Missioonilt naasnud ametnike poolt oma kogemuste kirjeldamine läbi kirjalike aruannete, organisatsiooni esindajatest koosneva paneeli ees, läbi rotatsiooni või osalemisega koolitajana sobilikel koolitustel, oleksid võimalikud teadmiste rakendamise ja jagamise viisiks (lisa 2).

- **Kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?**

Missioonile minek peatab ametniku karjääri mingiks ajaks koduorganisatsiooni vaates. Vaatamata olemasolevale regulatsioonile, mis sätestab organisatsiooni kohustuse pakkuda missioonilt naasvale ametnikule samaväärset ametikohta, ei pruugi lahendus olla sobilik ei naasnud ametnikule ega ka organisatsioonile ning seda põhjusel kus samaväärset st sarnast ametikohta samal tasemel või samas valdkonnas ei ole organisatsioonil hetkel pakkuda. Tehtud uuringu põhjal saab väita, et kuigi karjäär on intervjueeritavatele oluline, siis peale missiooni uuesti tööle asumisel on karjäärist olulisem ametikoht, millel töötamine pakub huvi ja väljakutseid. Selleks võib olla nii ametniku endine ametikoht või tema profiilile sobilik ametikoht (lisa 2). Intervjuudest selgus ka, et peale naasmist ja peale mingit ajavahemikku töötamist koduorganisatsioonis, on võimalik ametialases karjääris edeneda, on see siis horisontaalne või vertikaalne. Olulisteks teguriteks siinkohal on ametniku enda aktiivsus, kandideerimisjulgus ja organisatsiooni poolne informatsioon ametniku profiilist.

Tulenevalt nendest järeldustest teeb töö autor Siseministeeriumile ja selle allasutustele järgnevad ettepanekud:

1. Enne missioonile minekut viiakse ametnikuga läbi kohtumine asutuse esindajatega.

Missiooneelse kohtumise eesmärgiks on leppida kokku missiooni kestvuses, asutuse esindajad selgitavad enda ootusi missioonilt ja ametnikult ning sõltuvalt missioonil olevast ametikohast on arutluse all, kuidas on võimalik Eesti kogemusi mingil alal edasi jagada. Selline missioonile eelnev kohtumine aitab lähetavale ametnikule teadvustada, et missioonile minnakse lisaks enda motivatsiooniallikatele (käesolev töö lk 40-41), ka organisatsiooni huvides.

2. Parandada missioonilt saanud ametnike kirjalike ülevaateid.

Ka praegu on lähetusest saanud ametnik kohustatud koostama aruande. Olles naasnud pikaajaliselt tsiviilmissioonilt tuleks aga aruande koostamisel rohkem tähelepanu pöörata enda saadud kogemustele (käesolev töö lk 42-45) ja kas missioonilt õpiti midagi uut ning

teha enda poolseid ettepanekuid, kuidas oleks võimalik neid kogemusi kasutada. Lisaks sellele tuleb kirjeldada milline on asutuse kasu sellel missioonil osalemises.

3. Ametniku missioonile lähetanud organisatsioon viib läbi, peale kirjaliku aruande koostamist, missioonilt naasnud ametnikuga kohtumise.

Selline kohtumine asutuse juhtkonnaga toimub ka praegu Politsei- ja Piirivalveametis. Selleks, et kohtumise tulemuseks oleks ametniku profiili koostamine ei pea olema kohtumine nii kõrgetasemeline. Kohtumisele kaastakse personaliosakond ja psühholoog, kes on abiks ametniku profiili koostamisel ja Sisekaitseakadeemia, kui siseturvalisuse ametnike koolitamisega tegelev asutus. Kohtumisel osalemist pakutakse ka Eesti julgeolekuasutuste esindajatele. Kohtumisel osalevad osapooled peavad olema tutvunud ametniku poolt koostatud aruande ja missiooni poolt ametniku kohta koostatud iseloomustusega – *PER iga*).

4. Kohtumise tulemusena koostab asutuse personaliosakond ametnikust profiili ja koos ametnikuga otsitakse paremaid võimalusi uute kogemuste rakendamiseks.

Nii koostatud ametniku profiil kui *PER* kantakse asutuse personaliarvestussüsteemi ja ametniku isiklikku toimikusse.

5. Missioonil viibimise ajal teenistusastme vanuse täitumisel arvestatakse missiooni poolt väljastatud iseloomustust.

Kui Eestis viibimise ajal arvestatakse teenistusastme ülendamisel arenguvestluse tulemust, siis missioonil viibimise ajal, Eestis teenistusastme ülendamisele kuuluva ametniku jaoks arvestatakse missioonilt väljastatud iseloomustust – *PER-i*.

6. Peale missiooni esimese arengu- või hindamisvestluse käigus võetakse vaatluse alla ka ametniku missioonipoolne iseloomustus – *PER*.

Arengu ja hindamisvestluse läbiviimise korraldamise põhimõtetele (ATS §30) vastavalt tuleb kord aastas (teatud eranditega) nimetatud vestlus töötajaga läbi viia. Vestluse käigus

PER-i läbi arutamine annab parema ülevaate ametniku oskustest ja teadmistest. *PER* võetakse arutusele kui selle tegemisest ei ole möödunud rohkem kui kaks aastat.

7. Ametniku kandideerimisel teisele ametikohale ministeeriumi haldusalas, võetakse arvesse ka *PER*.

Missioonipoolset iseloomustust arvestatakse, kui missioonist ei ole möödunud rohkem kui kaks aastat. Selline ametniku rahvusvahelise kogemusega arvestamine läheb kokku ka Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asustuste rahvusvahelise töökogemuse omandamise aluste juhendiga.

KOKKUVÕTE

Eesti liitumine erinevate rahvusvaheliste organisatsioonide ja liitudega on pannud riigile kohustuse osaleda erinevates koostööprojektides. Üheks selliseks koostöö viisiks on tsiviilmissioonid. Tsiviilmissiooni strateegiliseks ülesandeks on sihtriigi julgeoleku olukorra parandamine läbi missiooni mandaadi. Selleks võib olla õiguskaitse- ja justiitsüsteemi reformimine, olukorra monitoorimine kahe vaenupoole vahel või midagi muud. Selleks, et missioonile kandideerida, peavad ametnikul olema teadmised ja kogemused mingis valdkonnas. Vaatamata kogemustele tuleb missioonil tihti ette, et ametnik peab õppima uusi asju, et oma tööülesandeid täita. Nendest uutest kogemustest peaks saama kasu ka koduorganisatsioon.

Magistritöö autor otsis vastust uurimisprobleemile, kuidas rakendada organisatsioonis pikaajalistelt tsiviilmissioonidelt naasnud ametnike kogemusi? Uuringu käigus läbi viidud intervjuudes nimetasid kolm Eesti ametnikku igauks ühe näite nende kogemuste või rahvusvahelise võrgustiku kasutamise kohta peale missiooni, koduorganisatsiooni poolt. Selline konkreetsete näidete vähesus ilmestab hästi uurimisprobleemi olemasolu.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ametnike tsiviilmissioonil omandatud kogemuste rakendamise võimalused peale naasmist.

Teooria osa esimeses punktis kirjeldati tsiviilmissiooni osa sisejulgeoleku komponendina. Teoreetilise osa teine punkt käsitles täiskasvanud õppijat, sest vaatamata sellele, et missioonile minnakse oma kogemusi jagama või kasutama sealsel ametikohal, siis uute tööülesannete jaoks on tihti vajalik millegi uue omandamine. Teoreetilise osa kolmas punkt käsitles õppivat organisatsiooni, sest ainult siis, kui on olemas organisatsiooni huvi, saab enda kogemusi jagada ja organisatsioon nendest mingit kasu.

Empiirilise uuringu tegemise käigus otsiti ja leiti vastused kolmele uurimisküsimusele:

- Kas ja millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni jaoks väärtuslikud?
- Millised on erinevad tegevusviisid saadud kogemuste rakendamiseks?

- Kuidas arendab või pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?

Kolmele uurimisküsimusele vastuste leidmiseks viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud kümne Eesti ja viie välisriigi ametnikuga. Üldistava tulemusena saab väita, et vaatamata missioonide erinevale laadile ja sihtriigis valitsevale olukorrale ei olnud vastuste osas märkimisväärsed erinevusi. Sama kehtib ka intervjueeritavate päritolu riikide kohta, mis puudutab missioonilt naasmist.

Empiirilise uuringu tulemusena saab välja tuua võtmetegurid, kuidas on võimalik kogemusi organisatsioonile edasi anda ja ühtlasi on see ka vastus uurimisprobleemile:

- Organisatsioonil on võimalik kasutada ametnike kogemusi oma ülesannete täitmisel, kui need kogemused on teada.
- Organisatsioon saab aktiivsusele ja organisatsiooni teadmiste saavutamiseks kaasa aidata läbi dialoogi ja arutelu tekitamise ametniku ja organisatsiooni esindajate vahel.
- Kogemuste jagamisel on võtmetähtsusega ametnike enda poolne aktiivsus.
- Organisatsiooni poolne huvi ametniku kogemuste ja ametniku edaspidise teenistuse suhtes, aitab tõsta naasnud ametnike lojaalsust organisatsioonile.

Töös tehti seitse konkreetset ettepanekut ametniku organisatsioonile ja teistele organisatsioonidele Siseministeeriumi haldusalas.

Käesolevas töös ei uuritud organisatsiooni poolset vaadet ja ootusi missioonilt naasnud ametnikele. Uue uuringu käigus on oluline kaasata uuringusse kõiki organisatsioone, kes on ametnikke missioonidele lähetanud. Selline laiem organisatsioonide valik selgitaks paremini organisatsioonide poolset ootust naasnud ametniku suhtes.

Euroopa Liit ja ÜRO on juba aastaid julgustanud naisi osa võtma kriisijuhtimisest ja rahualve tegevusest. Käesolevas uuringus on meeste ja naiste pikaajalistel missioonidel osalemise vahelist suhtarvu mainitud vaid Eesti näitel (märts 2020 seisuga). Kuidas on olukord teistes Euroopa riikides võrreldes Eestiga ja miks on naiste pikaajalistele missioonidele kandideerimise osakaal väike, võiks samuti olla omaette uuringu eesmärk.

Töö lõpetuseks võib järeldada, et olulisteks teguriteks kogemuste rakendamisel on mõlemapoolne suhtlus, organisatsiooni poolt huvi ja ametniku poolt aktiivsus. Organisatsioonide poolne teadmiste laiendamine missioonide tegevusest, ametniku oskustest ja kogemustest annab võimalusi ametniku paremaks ära kasutamiseks. Missioonilt naasnud ametnike kõrgem aktiivsus enda kogemuste tutvustamisel ja edasi andmisel soodustab omakorda organisatsiooni teadmisi.

Organisatsioon läbi ametnike kompetentsi tundmise ja tööga rahulolevate töötajatega muutub ainult tugevamaks, muutes sellega tugevamaks ja turvalisemaks meie sisejulgeoleku olukorra, tugevdades läbi selle omakorda piirkonna turvalisust. Tsiviilmissioonidel osalemisega suureneb sisejulgeolekuga tegelevate asutuste võimalus saada lisandväärtust rahvusvahelisest kogemusest, tsiviilse kriisiohje valdkonnas.

SUMMARY

Estonia joining with different international organisations and unions has created obligations to take part in different cooperation projects. One of the ways of cooperation is through participation in civilian missions. One of the overarching strategical tasks for civilian missions is to improve the security situation in country of destination by delivering on the respective mission mandate.

The author of this Master thesis was seeking to answer the following research problem: How to best use in organization the experience of officials who have been in part of long-term civilian missions.

The first subchapter of the theoretical part will describe civilian missions as part of internal security. The second subchapter will deal with officials in the mission as adult learners. The third subchapter will delve into the concept of a “learning organisation”.

As a result of a synthesis of theoretical and empirical research, seven proposals were made. It is also possible to bring out key factors to answer to the following research problems:

- The organisation is able to use the experiences of officials, when those experiences are shared.
- The organisation facilitates official’s activity and organisational knowledge via dialogue and discussion between official and organisation representatives.
- When it comes to sharing experiences, key factor is the activity of the official/former Mission member.
- The interest of the organisation in the experiences of any Mission member, which also fosters loyalty to the organisation.

This thesis explores the view of the officials with regard to the sharing of experience and the subsequent use of the lessons learned. According to the author, the conclusions of the thesis can be used in all organisations that send their officials to long-term missions and are dealing with internal security.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Ainso, M., 2010. *Teadmushalduspraktikate kasutamine õpetajate professionaalses arengus*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Ülikool

Andersson, D., & Rankin, A., 2012. Sharing Mission Experience in Tactical Organisations. *Conference Article. ISCRAM 2012 Conference Proceedings – 9th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management*

Andersson, D., 2013. *Mission Experience: How to Model and Capture it to Enable Vicarious Learning*. Linköping: Linköping University Electronic Press.

Al-Hawamdeh, S., 2003. *Knowledge Management*. Oxford: Chandos Publishing(Oxford)Limited.

Argote, L., & Miron-Spektor. 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), pp. 1123- 1137.

Argyris, C. 1999. On organizational learning. Second edition. *Oxford: Blackwell Publishers Ltd*.

Aus, A., 2012. *Karjäärüsteemi mõju palgasüsteemi arendamisele Eesti kui väikeriigi avaliku teenistuse organisatsioonis Välisministeeriumi näitel*. Bakalaurusetöö, Tartu: Tartu Ülikool

Bailes, A.J.K., & Herolf, G., & Sundelius, B., 2006. *The Nordic Countries and the European Security and Defence Policy*. Oxford: Oxford University Press.

Barnard, A., & McCosker, H., & Gerber, R., 1999, Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care, *Qualitative health research*, 9(2), pp. 212-226.

- Belilos, C. 2000. Cross-Training as a motivational and problem-solving technique. [Võrgumaterjal] https://www.canadaone.com/ezine/mar00/cross_training.html [Kasutatud 15.01.2019]
- Beljajev, R. & Vanari, K. 2005. *Õppimine ja õppimisoskuste arendamine täiskasvanuna*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia
- Bhatt, G. D., 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(11), pp. 31-39.
- Bouris, D., & Reigeluth, S., 2012. Introducing the Rule of Law in Security Sector Reform: European Union Policies in the Palestinian Territories, *Hague Journal on the Rule of Law*, 4, pp.176–193.
- Brandao, A.P., 2015. The internal-external nexus in the security narrative of the European Union. *JANUS.NET e-journal of International Relations*,. 6(1), pp. 1-19.
- Burgess, J., P., 2009. There is no European security, only European securities. *Journal of the Nordic International Studies Association*. 44(3), pp. 309- 328.
- Cabrera, A., & Cabrera, F., E., 2002. Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*. 23(5), pp. 687- 710.
- Collins, A., 2016. *Contemporary Security Studies(fourth edition)*.Oxford: Oxford University Press.
- Dean, G.,& Fahsing, I. A.,& Glomseth, R.,& Gottschalk, P., 2008. Capturing knowledge of police investigations:Towards a research agenda. *Police Practice and Research*, 9(4), pp. 341–355.
- Dean, G., & Gottschalk, P., 2009. *Knowledge Management in Policing and Law Enforcement*. Oxford: Oxford University Press.

Delpasand, M., Raiisi, P., Begdely, F., & Shahabi, M. 2010. The impact of job rotation on nurse burnout of Kashani hospital in Tehran, Iran. *Occupational Health Journal*, 7(40), p. 121- 188.

De Vries, R.,E., & Van den Hooff, B., & De Ridder, J., A., 2006. Explaining Knowledge Sharing. The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), pp. 115-135.

Dixon, N.M., 2000. *Common Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press

Drent, M. & Dinnisen, R & Ginkel, B & Hogeboon, H. & Homan, K., 2014. *The relationship between external and internal security*. Clingendael. Netherlands Institute of International Relations [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/The%20relationship%20between%20external%20and%20internal%20security.pdf> [Kasutatud 15.12.2017]

EEAS Strategic Planning. 2003. *European Security Strategy – A Secure Europe in a Better World* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://europa.eu/globalstrategy/en/european-security-strategy-secure-europe-better-world> [Kasutatud 08.02.2018]

Euroopa Liidu Sisejulgeoleku Strateegia, 2010, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.consilium.europa.eu/media/30749/qc3010313etc.pdf> [Kasutatud 27.04.2020]

Eesmaa, K., 2017. *Õppiv organisatsioon ja teadmusjuhtimine*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://karineesmaa.wordpress.com/2017/10/07/oppiv-organisatsioon-ja-teadmusjuhtimine> [Kasutatud 22.01.2019]

Eriksson, J & Rhinard, M., 2009. The Internal—External Security Nexus: Notes on an Emerging Research Agenda. *Cooperation and Conflict: Journal of the Nordic International Studies Association* 44(3), pp. 243–267.

Euroopa Liidu Lepingu Konsolideeritud versioon [Võrgumaterjal] Leitav:http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0015.02/DOC_1&format=PDF [Kasutatud 14.02.2018]

Euroopa Välisteenistuse koduleht [Võrgumaterjal] Leitav:https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/430/military-and-civilian-missions-and-operations_en [Kasutatud 15.02.2018]

European Union Committee, 2010. The EU's Afgan police mission. Report with Evidence. *8 th Report of Session 11*. London: Authority of the House of Lords

Fauzia, A., 2018. *Understanding Motivations behind States' Participations to the UN Peacekeeping Operations: A Case Study of Indonesia*. Master Thesis. Leiden: Leiden University.

Flick, U., 2006. *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.

Flippo, E.B., 1984. *Personnel Management, s.l.*

Garrison, D. R. 1997. Self-directed learning: Toward a comprehensive model. *Adult Education Quarterly*, 48, pp. 18-23.

Gillham, B., 2004. *The Research Interview*. London: Continuum

Gourlay, S., 2006. Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Studies*, 43(7), pp.1415-1436.

Haan, K., 2010. *Civilian Crisis Management in the European Union*. Master thesis, Lund University Departement of Political Science.

Hager, K., 2000. Know-how and workplace practical judgement. *Journal of Philosophy of education*. 34(2), pp. 281- 296.

Havi, G., 2010. The Afganistan mission's benefits for Estonia. *Baltic Security and Defence Review*.12(2), pp. 159-165.

Heiduk, F., 2015. Rethinking policebuilding. *Cooperation and Conflict*. 50(1), pp. 69-86.

Illeris, K., 2002. *The three dimensions of learning : contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*. Roskilde: Roskilde University Press

Janakiraman, S., & Watson, L., S., & Watson, R., W., 2018. Adult learners use self-directed learning strategies in a massive open online course. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research* 13, pp. 122-133.

Jans, N., & Frazer-Jans, J., 2004, Career Development, Job Rotation, and Professional Performance, *Armed Forces & Society*, 30 (2), pp. 255-277.

Jarvis, P., 2010. *Adult Education and Lifelong Learning, Theory and Practice, 4 Edition*. Oxford: Routledge.

Jasko, O., & Popovic, N., & Prokic, S., 2012, The Importance Knowledge Management for the Improvement of Crisis Management. *China-USA Business Review*, 11(2) pp. 268-274.

Kalmus, V.; Masso, A.; Linno, M., 2015. *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalteaduslike andmekogumise ja -analüüsi meetodite ning vahendite veebiõpik. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> [Kasutatud 11.02.2019].

Kane, A.A. & Argote, L. & Levine, M.J., 2005. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), pp. 56-71.

Keglovits, T., B., 2013. *Sharing Tacit Knowledge in an Organisation*. Thesis. Helsingi: Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Kollom, K., 2013. *Teadmuse loomise, omandamise, jagamise ja rakendamise protsessid*. [Võrgumaterjal]Leitav:

<http://www.htk.tlu.ee/wordpress/dippler/kaire19/2013/10/05/teadmuse-loomise-omandamise-jagamise-ja-rakendamise-protsessid/> [Kasutatud 23.01.2019]

Koplimets, R., 2010. *Roteerumissüsteemi rakendamine Välisministeeriumi näitel*. Lõputöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Kotter, M., 2012. *Organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem Politsei-ja Piirivalveameti näitel*. Magistritöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Knowles, M.S., 1984. *Andragogy in action*. San-Francisco: Jossey Bass

Kruusmägi, K., 2010, *Politseiametnike arenemise võimalused Lääne prefektuuri piirivalvebüroos*. Lõputöö, Sisekaitseakadeemia, Muraste kool.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Interviews, Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Second edition. California: Sage Publications Ltd.

Kyngäs, A., 2008. Job rotation: experiences and practices. *Porin aikuiskoulutuskeskuksen julkaisusarja*, 1.

Kwang, K.L.,& Pervaiz, K.A.,& Zairi, M., 1999. Managing for quality through knowledge management. *Total quality management*, 10(4&5), pp. 615-621.

Laan, F. & Goor,L. & Hendriks, R. & Lijn, J. &Meijnders, M. & Zandee, D., 2016. *The Future of Police Missions*. Clingendael, Netherlands Institute of International Relations [Võrgumaterjal].

Leitav:https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/the_future_of_police_missions.pdf [Kasutatud 18.02.2017]

Laherand, M.-L., 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.

Lam, A., 2000. Tacit Knowledge, Organisational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), pp. 487-513.

Larsson, J., & Holmström, I., 2007. Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2, pp. 55-64.

Liiv, I., & Kalle, E., 2005. *Teadmisjuhtimine*. Tallinn. Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus.

Linno, L., 2016. *Töoga seotud stress ja organisatsioonilised toetusmeetmed Eesti rahvusvahelistele tsiviilmissioonidele lähetatud ekspertide seas*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool

MacLeod, D., & Kennedy, M., 2006. Job Rotation System. 45. Chicago. [Võrgumaterjal]
Leitav: http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm
[Kasutatud 28.03.2020]

March, G. J., 2010. *The Ambiguities of Experience*. New York: Cornell University Press.

Mathews, J., 2012. Knowledge creation in organizations: A social-cognitive view. *Vikalpa* 37(3), pp. 73-86.

Marquardt, M., 1996. Action Learning: Foundation for Organizational Learning and Corporate Success. *Training and Development in Australia*. pp. 7-12.

Massingham, P., 2015. Knowledge Sharing: What Works and What Doesn't Work: A Critical Systems Thinking Perspective. *Systematic Practice & Action Research*. 28, pp. 198-228.

Metin, F., 2019. The Factors Influence Online Tacit Knowledge Sharing in Public Organisations: A Qualitative Case Study from Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 18(3), pp. 1121-1142.

Merlingen, M., & Ostrauskaite, R., 2008. *European Security and Defence Policy. An implementation perspective*. London: Routledge

Merriam, B. S., 2001. Andragogy and Self-Directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory. *New Directions for Adult & Continuing Education*. 89. pp. 3-5.

Murulaid, T., & Kirikal, H., 2013. [Võrgumaterjal] Leitav: http://lvrkk.ee/kristiina/Heve_Kirikal/andragoogika/ppimine_tiskasvanueas.html
[Kasutatud 29.09.2018]

Mäeots, M. & Pedaste, M. & Sarapuu, T. 2011. Interactions between inquiry processes in a Web-based learning environment. Conference paper. *ICALT 2011, 11th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, Athens, Georgia*

Møller, B., 2012. *European Security, The roles of regional organisations*. Farnham: Ashgate Publishing

Nawab, S., Nazir, M.M., Fawad, M.S., 2015, Knowledge management, innovation and organizational performance. *International Journal of Knowledge Engineering*, 1.

Nieminen, H., 2007, *Developing competences through inter-organisational knowledge acquisition. Dissertation*, Turku School of Economics, Tampere, Esa Print Tampere

Nioata, A., & Ciofu, F., 2015. *Management of organizational knowledge*. *Fiability & Durability Supplement*, 1, pp. 243-249.

Nonaka, I., 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), pp.14-37.

Nonaka, I., Krogh v G., Voelpel, S., 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), pp. 1179–1208

Nonaka I., Takeuchi H., 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, New York

Nonaka, I., & Toyoama, R., & Konno, N., 2000. SECI, Ba and leadership: a Unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33(1), pp. 5-34.

Nonaka, I., & Von Krogh, G., & Voelpel, S., 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), pp. 1179-1208.

O'Neill, M., Swinton, K., Winter, A., 2013. *New Challenges for the EU Internal Security Strategy*, Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Pohl, T., 2007. *Julgeoleku-kontseptuaalsed probleemid*. Sisekaitseakadeemia toimetised 6, Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus

Polanyi, M., 1966. *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London, UK.

Rahvusvahelisel tsiviilmissioonil osalemise seadus (2011) RT I, 17.12.2015, 70.

Reinsalu, M., 2017. *Kogemusõpe – rotatsioon töökohal*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.teadmisteinstituut.ee/blog/kogemusope-rotatsioon-tookohal> [Kasutatud 28.01.2019]

Rehrl, J., Glume, G., 2015. *Handbook on CSDP Missions and Operations*, Vienna: Armed Forces Printing Centre

Ryan, R. M., Deci, E. L., 2000, Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.

Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century.

Siseministeeriumi koduleht: <https://www.siseministeerium.ee/et/galeriid/siseminister-autasustas-missioonil-kainuid-medaliga> [Kasutatud 14.03.2020]

Siseturvalisuse Arengukava 2015-2020. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/siseturvalisuse_arengukava_2015-2020_kodulehele.pdf [kasutatud 15.12.2017]

Simon, L., 2017. *Neorealism, Security Cooperation, and Europe's Relative Gains Dilemma*. Routledge: Security Studies 26(2) pp. 185-212.

Smith, E., A., 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge management*, 5(4), pp. 311-321.

Smith, R. M., 1982. *Learning how to learn: Applied theory for adults*. Buckingham: Open University Press.

Sternberg, R.J., & Hedlund, J., 2002. Practical intelligence, g, and work psychology. *Human Performance*, 15(1/2), pp. 143–160.

Taminiau, Y., Smit, W., de Lange, A., 2009. Innovation in management consulting firms through informal sharing. *Journal of Knowledge management*, 13(1), pp. 42-55.

Tammann, M., 2014. *Välislahetusse suunatud politseiametnike töölt lahkumise kavatsuse seosed organisatsioonipoolse toetuse tunnetamise ja töökoha ebakindlusega*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Ülikool.

Tardy, T., 2009. *European security in a global context*. Abingdon. Oxon. Routledge

Taylor, Z., T., & Van der Heijden, I., I., M., B., & Genuchi, C., M., 2017. The Police officer tacit knowledge inventory: Towards determining underlying structure and applicability as a recruit screening tool. *Applied Cognitive Psychology, Appl. Cognit. Psychol.* 31, pp. 236-246.

Tight, M., 2002. *Key concepts in Adult Education and Training*, Second edition, New York: RoutledgeFalmer.

Tooding, L-M., 2015. *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Teine, täiendatud väljaanne, Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Torff, B., & Sternberg, R., J., 1998. Chaning mind, changing world. Practical intelligence and tacit knowledge in adult learning. *The educational psychology series. Adult learning and development: Perspectives from educational psychology*, pp. 109-126.

Valk, A., [Võrgumaterjal], Leitav: <http://tnk.tartu.ee/0intelligentsus.html> [Kasutatud: 05.03.2019]

Virkus, S., 2012. *Knowledge sharing systems*. Tallinna Ülikool. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Knowledge%20Sharing%20Systems/the_concept_of_knowledge_sharing.html [Kasutatud 08.01.2019]

Välisministeeriumi koduleht, [Võrgumaterjal], Leitav: <https://vm.ee/et/tegevused-eesmargid/inimoigused/uro-julgeoleku-noukogu-resolutsioon-1325-naised-rahu-ja-julgeolek> [Kasutatud 25.03.2020]

Wiig, M. K., 1995. *Knowledge Management methods: Practical approaches to managing knowledge*. Arlington: Schema Press LTD.

Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool

ÜRO koduleht, [Võrgumaterjal], Leitav: <http://www.un.org/en/sections/issues-depth/international-law-and-justice/index.html> [Kasutatud 22.03.2020]

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Uuringu eesmärgi tutvustus, lindistamine ja nõusolek selleks, konfidentsiaalsuse selgitamine

Teavitamine lindistamise alustamisest.

Soojendusküsimused:

1. Millal alustasid teenistust ja millisel ametikohal
2. Millistel (kronoloogilises järjekorras) ametikohtadel oled töötanud/milliseid tööülesandeid täitnud?
3. Milline on omandatud haridus/kvalifikatsioon?
4. Mitmel tsiviilmissioonil oled osalenud?

Uurimisküsimused:

1.Kas ja millised missioonilt saadud kogemused on sisejulgeolekut tagava koduorganisatsiooni (PPA) jaoks väärtuslikud?

- 1.1. Mis on ametnike missioonile saatmise eesmärk asutuse jaoks?
- 1.2. Kas ja kuidas motiveeritakse ametnikke missioonidele kandideerima ja seal osalema?
- 1.3. Milliseid kogemusi (oskusi, teave, kontaktid) missioonil omandasid?
- 1.4. Millised omandatud kogemustest ja miks võiksid PPA jaoks kasulikud olla?
- 1.5. Kas ja kuidas on PPA Sinu missiooni kogemust organisatsioonis rakendanud ja väärtustanud?

2. Millised on sobivad tegevusviisid ja juhised saadud kogemuse rakendamiseks koduorganisatsioonis?

- 2.1. Kas ja kellele oled saadud kogemusest ülevaate teinud (v.a. lähetusaruanne)
- 2.2. Kelle poolt ja millise tagasiside oma avaldatud kogemusele oled saanud?
- 2.3. Kas oled ise teinud konkreetseid ettepanekuid, lähtuvalt saadud kogemustest, PPA-s arvesse võtmiseks, rakendamiseks? Palun nimeta milliseid?

2.4. Kas ja kuidas võiks/peaks PPA missioonil osalenud ametnike kogemusi kasutama?

2.5. Kas omandatud kogemustest võiks kasu olla mõnel teisel sisejulgeoleku asutusel?

3. Kuidas arendab/pärsib missioonil viibimine ametniku edaspidist teenistust?

3.1. Milline on asutuse tugi teenistuses kohanemiseks ametnikule missioonilt naasmisel, vajadus?

3.2. Kas ja kuidas on missioonidel osalemine seotud ametnike karjäärimudeliga?

3.3. Kas ja kuidas on missioonidel osalemine seotud karjääriplaaniga?

3.4. Kas missioonil osalemine võiks/peaks olema ametniku karjääri osa/tingimus teenistuses olles?

3.5. Millisel ametikohal töötasid enne missioonile minekut ja kas sinu tööülesanded muutusid peale missiooni?

3.6. Kas ja kuidas on missioonil osalemine arendanud/pärssinud ametioskusi?

3.7. Kas ja kuidas on missioonil osalemine edendanud/pärssinud teenistuskäiku?

3.8. Kas soovid edaspidi osaleda missioonidel, millistel ja millistel tingimustel?

3.9. Milline on kolleegide suhtumine missioonilt naasmise järel?

3.10. Milline on vahetu juhi ja kõrgemate juhtide suhtumine missioonilt naastes?

LISA 2. Intervjuude põhjal selgunud tegurite tabel

TEGURID	EST01	EST02	EST03	EST04	EST05	EST06	EST07	EST08	EST09	EST10	SWE	FIN	LAT	NDL	GER	SUMMA
Uurimisküsimus I																
sisemine vajadus	x				x		x	x	x						x	6
enesearendamine				x	x	x	x		x						x	6
parem tasustatus					x								x			2
tööga rahulolu kodus										x						1
Uurimisküsimus II																
multikultuurne keskkond	x	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	x	12
teiste riikide kogemused	x				x		x	x	x	x	x	x		x	x	10
laiem silmaring		x		x	x	x	x		x		x	x			x	9
keeleoskus	x		x		x	x							x	x		6
rahvusvaheline juhtimiskogemus			x			x				x	x					4
muudatuste elluviimine				x	x					x						3
kirjutamise oskus						x			x	x						3
improviseerimine						x				x						2
eneseaktiivus		x					x					x			x	4
infopäevad							x				x				x	3
kirjalikud ülevaated			x			x		x								3
koolitus				x	x						x					3
rotatsioon		x			x	x										3

välised asutused					x		x		x							3
Uurimisküsimus III																
sama ametikoht	x					x				x		x				4
profiilile vastav ametikoht				x	x	x	x									4
tasanduskoolituse			x			x										2
kohanemisvoime						x	x									2
mentorlus									x							1
rahvusvaheline kogemus	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	13
karjääri pärssiv				x	x	x					x			x	x	6
kandideerimise julgus		x		x								x				3
rahvusvahelisi võimalusi andev					x											1