

Siseturvalisus, ideaalse inimvarajuhi otsingud ja täiendusõppe vajadus¹

Aare Kasemets

Sisekaitseakadeemia sisejulgeolekuinstituudi teadur

Tanel Oppi

Sisekaitseakadeemia täiendusõppekeskuse juhataja

Ühiskonna turvariskide tuvastamine, ennetus ja kõrvaldamine oleneb siseturvalisusvaldkonna juhtide võimekusest.

Artikkel käsitleb siseturvalisusasutuste juhtide professionaalse arengu vajadusi ja tugiteenuseid, toetudes projekti „Sisejulgeolekuasutuste tipp- ja keskastmejuhtide jätkusuutliku arengutoe loomine ja rakendamine” tulemustele (SIKARO 2013).

Euroopa Liidu sisejulgeolekustrateegia rakendamisega on seotud üle 20 õigusvaldkonna, millega Eestis on seotud ligikaudu 150 seadust ja 20 riigiasutust (Kasemets *et al* 2011a) (joonis 1).

Joonisel 1 tärniga märgitud asutustes töötab ligikaudu 14 000 inimest, neist siseministeriumi valitsemisalas 10 000 ning neist omakorda on tipp- ja keskastmejuhte ligi 480 (Jõemaa 2012). Autorid eeldavad, et paramilitaarse organisatsioonikultuuriga sise-turvalisusasutuste juhtide täienduskoolituses on vaja suurendada inimvara juhtimise ühisosa, et koostöövõimekust tagada ja turvalisuspoliitika (ETP 2008) eesmärke saavutada.

Uurimisprobleemid ja kontekst

Euroopa Liidu riikide siseturvalisuse strateegilise juhtimise uuringutes käsitletakse probleemidena tervikvaate puudumist, tegevuste fragmentaarsust ja siseturberessursside killustatust; poliitika eesmärkide ja võimekuse tõstmise tegevuste lahknevust; asutuste konkurentsi, dubleerimist ja koostöö nõrkust; samuti mõistete ja koostöömudelite paljusust ning vastuolusid õigusriigi siseturvalisuse ja avalike teenuste kontseptsioonides, mis vajavad nii teadlaste kui ka tippjuhtide tähelepanu. Kontseptuaalne segadus ja ressursside killustatus tekitab riske siseturvalisusvaldkonna strateegilise, keskastme ja operatiivjuhtimise tasandil (ESRIF 2009; Schroeder 2009; Christensen *et al* 2007; Bossong, Rhinard 2013; Gaisbauer 2013).

Väikeriikide siseturvalisusasutuste juhtimise kvaliteedist ja täienduskoolitusest on avalikes teadusandmebaasides vähe artikleid. Eestis peegeldavad riigiasutuste töö koordineerimise ja inimvara juhtimise probleeme „OECD riigivalitsemise raport” (2011) ning Ernst & Young Baltic AS-i „Sisejulgeoleku valdkonna juhtimise analüüs” (2012).

Siseministeriumi töötajate rahulolu-uuringus ilmnes, et ametnikele suunatud täiendus- ja ümberõppe korralduse juhtimisega ei olnud rahul 2/3 tipp- ja keskastmejuhte, väitega „ametnike täiendusõppe süsteem toimib” nõustus vaid kaks keskastmejuhti 15-st. Inimvara võtmeväitele „tunnen, et olen piisavalt kaasatud ja minu teadmised, oskused ja kogemused leiavad rakendust” vastas jaatavalt alla poole (47%) keskastmejuhtidest ja ligi kolmandik (35%) spetsialistidest (n = 74). See viitab vähesele võimekusele ka neis inimvara juhtimise tegevustes, mis ei nõua palju raha ega aega (Kasemets *et al* 2011b).

Vähene koostöövõimekus ja inimvara juhtimise väärtustamine on siseturbes riski allikas, mida saab muuta täienduskoolituse abil. Probleemide kaardistus näitab, et Eesti siseturvalisusvaldkonna juhtide täienduskoolitusel puudub teadusuuringutele toetuv süsteemne alus.

Siseturvalisus kui teadmiste süsteem

Teadussuundade hargnemine jätkub, viimasel ajal on oma suunad kujundanud ka kaitseväeline julgeolekuteadus (*security science*) ja politseiteadus (*police science*), ilmuvad teadusajakirjad. Sisejulgeolekuõigus (*internal security law*; ESRIF 2009,98) on olemas, -teadust veel mitte. Tervikliku siseturvalisuse kontseptsiooni kujundamises on aktiivsemad väikesed riigid, kus inimvara piiratuse tõttu on asutuste koostöövajadus suurem (Christensen *et al* 2007; Raska, Raitviir 2005; Tabur 2009; Koort 2010; Loik 2011).

Siseturvalisusvaldkonna inimvara juhtimise kvaliteedi ja juhtide kompetentsi uurimiseks tuli kõigepealt selgitada siseturvalisusvaldkonna kui teadmiste süsteemi osad. Tegime seda julgeolekuteaduse (Brooks 2010, 236), politseiteaduse (Kersten 2013, 4–5) ja kriisijuhtimise (ESRIF 2009, 111–114) teadmiste süsteemide eeskujul (joonis 2).

Siseturbeasutuste juhtidelt eeldatud kutse-eeetiliste väärtuste, teadmiste ja oskuste kirjeldusi hinnates on selge, et paramilitaarsete organisatsioonide inimvara juhtimine vajab terviklikku lähenemist.

Võtmemõisted

Institutsiooniteooria aitab mõista põhjusi, miks paljude OECD riikide reformid, strateegiad ja seadused ei saavuta oodatud mõju (OECD 2000, 70–71). Juhtide väärtusi, hoiakuid ja tööruutiine kujundavaid institutsioone silmaga ei näe, seepärast uuritakse, kus, miks ja kuidas nad „materialiseeruvad” sümbolsetes süsteemides (nt sõnastatud väärtused, mõisted, arengukavad, seadused), suhete-sõltuvuste süsteemides (autoriteedid, organisatsioonikultuur), käitumisrutiinides (ametiroolid, tööprotseduurid, protokollid, harjumused) ja artefaktides (leppelised visuaalsed objektid ja kujundid) (Scott, 2001, 77). Mõisted, arengukavad ja eeskirjad toimivad juhtide käitumise kujundajana ja siseturvalisusvaldkonna juhtide võimekus sõltub sellestki, kui terviklik on teadmiste süsteem juhtide täienduskoolituses.

Rahvusvahelises teaduskirjanduses väidetakse, et sisejulgeoleku ehk siseturbe (*internal security*) kontseptsioon on ambitsioonikas mõistekogum, mis hõlmab riikliku julgeoleku, ühiskondliku turvalisuse, ohutuse, tsiviilkaitse jms (Smith 2006, Christensen *et al* 2007 kaudu). Eestis ja Norras kasutatakse viimasel aastakümnel laiemat üldmõistet *turvalisus*, kuid kodanike turvalisusega seotud asutuste võimekuse analüüsis on keskne mõiste jätkuvalt *sisejulgeolek* (Christensen *et al* 2007; Koort 2010; SiM VAAK 2013).

Siseturvalisusvaldkonna tegevusalade (politsei, pääste, kiirabi, toll jmt) mõistete mitmekesisus näitab ühtlasi ametkondlike identiteetide, huvide ja võimutaotluste paljusust (Læg Reid, Serigstad 2006).

„Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015” (ETP 2008) defineerib turvalisuspoliitikat kui „õigusaktide ja arengu -ning tegevuskavade väljatöötamist, täiendamist ja elluviimist eesmärgiga ennetada avalikku korda ähvardavaid ohte, ohukahtluse korral selgitada need välja ning kõrvaldada”. Turvalisus on paljude kaasabil loodav ühiskonna seisund.

Euroopa Sisejulgeoleku Teadusuuringute Nõukogu määratluse kohaselt „sisejulgeolek ehk siseturve tuvastab ja väldib ebaseaduslikke ja sihilikult kuritahtlikke toiminguid, mis kahjustavad inimesi, ühiskonda, ainelisi ja ainetuid väärtusi ning infrastruktuure, kaitseb nende toimingute eest, leevendab rünnete toimet ja tagab jätkusuutlikkuse pärast rünnet”. Siseturbel on viis faasi: tuvastamine, vältimine, kaitsmine, reageerimine ja taastamine. Võimekus on inimeste, tehnoloogia ja organisatsiooniliste protseduuride koostöö-võimeline kogum, mis on seotud kindla siseturbe ülesandega (Jaaksoo 2006, 114). Küsimusele, millist siseturbejuhtide haridust Eesti vajab, on üks vastus: sellist, mis suurendab juhtide võimekust.

Organisatsioonikultuur ja juhtimisstiilid

Mis soodustab või takistab siseturvalisusvaldkonna juhtide võimekuse parandamist kodanikuühiskonna teenimisel? Harry Rootsi (2003) arvates „organisatsioonikultuuri arvestamine juhtimises ja selle kui juhtimisvahendi teadlik kasutamine eeldab kultuurinähtuste tundmaõppimist ning üldistuste tegemist”. Harrisoni mudel eristab organisatsioonikultuuri tüüpe neis valitsevate väärtuste, võimu-, rolli „ülesande- ja isikukesksuse järgi. „Tüübist sõltub otsuste tegemise viis, töötajate motiveerimine, juhtimisstiili valik ning selle aluseks olev väärtuste ja uskumuste süsteem” (Harrison, Stokes 1992, Roots 2003 kaudu). Võimekeskes kultuuris hinnatakse töötajat selle järgi, kuidas ta oskab ülemusele meelepärane olla, rollikeskes kultuuris, kui täpselt suudab täita ettekirjutusi, ning ülesande- ehk soorituskeskes kultuuris selle alusel, kui palju on temast mingi ülesande lahendamisel kasu. Eesti uuringutes ilmnes, et enam oli esindatud rollikesksus, veidi vähem ülesandele suunatus. Roots ennustas soorituskesksuse kasvu Eesti halduses ja rõhutas, et sellega võib kaasneda ka ohte nagu mõtteviis „eesmärk pühitseb abinõu”, kõrgendatud enesehinnang, ületunnitöö ja läbipõlemine (Roots 2003).

Soovitava organisatsioonikultuuri puhul oli esimene eelistus: otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagab nendest arusaamise ja töötajate toetuse. Roots märkis, et jõustruktuurides on konsensuslikku otsustamist raske ette kujutada, tulemuste arutamisel aga selgus, et tegemist on vastureaktsiooniga juhi suvast tulenevatele otsustele, mis ei arvesta alluvate arvamuse ega tegeliku olukorraga. Roots rõhutab põhjustena vastuolusid juhtide deklareeritud väärtuste ja tegeliku käitumise vahel, usaldamatust töötajate suhtes ja töötajate vähest vastutusjulgust (Roots 2003). Sedalaadi usaldusprobleemid on üsna levinud (Andreescu, Vito 2010), alluvate vastutuse võtmisest hoidumise lugusid räägivad ka Eesti siseturvalisusvaldkonna juhid (Velström jt 2012).

Organisatsioonikultuuri tähtsust näitavaid koostööalasid on kriisijuhtimine, kus otsuseid peavad langetama poliitikud, ametite juhid ning operatiivjuhtimise tasandil pääste-, politsei- ja piirivalvetöötajad ning erakorralise meditsiini töötajad. Kriisiuurijate Bengt Sundeliuse ja Eric Sterni järgi on kriisi puhul: 1) põhiväärtused ohustatud, 2) ajaressurss tegutsemiseks piiratud, 3) olukorda iseloomustab ebakindlus, ebamäärasus (Rugam-Rebane 2006). Mis tahes kriisiolukorrale peab viivitamata reageerima strateegilise juhtimise tasandil, tippjuhid. Tee kriisi lahendamiseni sillutab strateegilise ja operatiivtasandi sünkroonne tegevus (Boin, Lagadec 2000, Rugam-Rebane 2006 kaudu).

Eraldi vaatlust vääriavad usaldusuuringud. Nii kriisijuhtimist korraldavaid päästeüksusi kui korruptsioonitõrjega tegelevaid politseiüksusi usaldavad kodanikud seda enam, mida rohkem nad usaldavad üldiselt riigi poliitilisi institutsioone. Siseturvalisusasutuste usaldusväärsus on tõhusa kommunikatsiooni eeldus ning seotud riigi poliitilise režiimi arengutasemega (Christensen *et al* 2007; Kasemets 2012).

Uuringud rõhutavad usalduse ja targa koostöö tähtsust ministriumite ja nende allasutuste vahel. Asutuste pragmaatilisi läbirääkimisi ja ühisväärtustel põhinevat koostööd peetakse otstarbekamaks kui uute koordineerimisüksuste loomist või seniste reformimist (Christensen *et al* 2007).

Inimvara mõiste ja ideaalse juhi omadused

Inimvara tähendab ettevõtete strateegilise juhtimise kirjanduses teadmusühiskonna inimeste kujunemist motiveeritud ja loovateks professionaalideks. Ta kätkeb inimeste tervist, töövõimet, teadmisi, väärtusi ja hoiakuid ning võimete kohast ja tõhusat rakendatust ühiskonna arengusse. Inimvara puhul tuleb esile tuua veel kolm lisaosist – intellektuaalsed, sotsiaalsed ja tahterakenduse (motivatsiooni) varad. Inimvara rikkus sõltub inimeste haridusest ja juhtimisest (IVAR 2010, 6–7).

Järgnevalt otsime vastust küsimusele, millised on ideaalse juhi omadused ning juhid, kes suudavad ja tahavad siseturvalisusvaldkonnas tegutseva inimvara rikkust kasvatada?

Liidrite käitumise, isikuomaduste ja juhtimisstiilide uuringuid on tehtud politsei juhtide ja haldusametnike täiendusõppekursustel osalejate kaasabil. Eeldame siseturvalisusvaldkonna sisesid ühisjoni piirivalve-, pääste-, tolli- ja vanglateenistuste juhtimisega.

Viviana Andreescu ja Gennaro Vito (2010) käsitlevad ideaalset juhtimist politseiorganisatsioonides, analüüsivad juhtide omadusi ja esitavad juhtimisstiilide tüpoloogiat. Nad rõhutavad, et juhtimine kui eestvedamine (*leader-ship*) on tõhusa organisatsiooni kujundamise põhiküsimus, sest juhid motiveerivad alluvaid organisatsiooni ja ühiskonna huvides parimal viisil töötama. Tippjuhid peaksid kulutama rohkem aega organisatsiooni visiooni kujundamisele, määrama kindlaks eesmärkide saavutamise teed, leppima kokku koostöös ja delegeerima ülesandeid.

Keskastmejuhid koordineerivad ja planeerivad, on alluvaile mentoriks ja treeneriks, loovad meeskondi ning tunnustavad oma meeskonna liikmeid. Esmatasandi operatiivjuhtidelt oodatakse konkreetset eeskujut igapäevatoos; nad juhendavad ja hindavad alluvate tööd ja teevad koolitusettepanekuid (Haberfeld 2006, Andreescu, Vito 2010 kaudu; Sjöberg *et al* 2011).

Andreescu ja Vito (2010) märgivad, et suur osa politsei tippjuhtide uuringutest keskendub väärtushoiakutele. Esile on toodud võimukeskset mudelit ning muudatuste juhi, bürokraatliku juhi ja sotsiaalse kokkuleppe põhimõttest lähtuva juhi stiili. Norman H. Stamperi (1992) klassikalises 52 politseijuhi ja nende 92 otsese alluva uuringus tõid juhid esile, et kõige tähtsam on tulevikuvisiooni jagamine, avatus ja ausus, meeskonnatöö ning alluvate tunnustamine. Alluvad leidsid, et juhtide käitumine ei ole sageli kooskõlas sõnadega, nad kulutavad palju aega allüksuste töö suunamisele ja usaldavad vähe alluvaid. Jim Isenbergi (2010) uuring rõhutas, et juhid peavad omandama optimistlikud rollimudelid, et kasvatada kindlustunnet nii organisatsioonis kui ka kogukonnas. Juhid leidsid, et soovitatav on kasutada juhtimisstiili, mis kaasab ja toetab kõiki organisatsiooni liikmeid. Michael Rowe (2006) juhib tähelepanu sümbiootilisele suhtele juhtide ja meeskonna vahel.

Keskastmejuhtide uuringud politseis näitasid 1980. aastatel nn müügimehe juhtimisstiili levikut. Esile toodi meeskonnajuhi tööd, kelle ülesanne on vältida riskantset juhtimisstiili tippjuhtidelt saadud ülesannete delegeerimisel alluvatele. Meeskonna kaasamise tähtsus ja usaldus on keskastmejuhtide uuringuid läbiv teema .

Juhtide käitumise kirjeldamise klassikalistes küsimustikes (Stogdill 1963) eristatakse ka töötaja- ja ülesandekeskset juhtimisstiili. Töötajakeskne on sotsiaal-emotsionaalse suunitlusega, juht pöörab tähelepanu meeskonna töömoraalile ja usaldussuhetele ning püüab luua head töökeskkonda. Ülesandekeskne stiil on suunatud ülesannete täitmisega seotud reeglite järgimisele, juht püüab alluvate õigused, kohustused ja oodatud tulemused täpselt määrata, võttesõna on tõhusus (Northouse 2010). Mõlemal stiilil on omad eelised. Karyn Boatwright ja Linda Forrest leidsid vastajate sotsiaal-demograafiliste (sugu, vanus, staaž, haridus jm) näitajate mõju analüüsides, et vanemad, haritumad ja suurte kogemustega töötajad eelistavad ülesandekeskset ning nooremad, madalama haridustaseme ja väiksema kogemusega töötajakeskset stiili. Naiste ja meeste rühmade võrdlus tõi esile, et naised eelistavad keskmisest sagedamini töötajakeskset juhtimisstiili (Boatwright, Forrest 2000, Andreescu, Vito 2010 kaudu).

Tööstaaži- ja sooliste erinevustega seotud tendentsid ilmnisid ka siseministeeriumi uuringus. Eesti ja teiste Euroopa Liidu riikide siseturvalisusasutustes kasvab naiste osakaal ja seega tõenäoliselt suureneb ootus kaasava töötajakeskse juhtimisstiili järele (Kasemets *et al* 2011b; Silvestri *et al* 2013).

Juhtide käitumise küsimustikus (Stogdill 1963) on 12 juhtimisstiili määramise komponenti: vastuoluliste vajaduste lepitamine; juhi rollile vastav käitumine; veenvus ja kindlameelsus; selge ootuste kirjeldus alluvatele; tähelepanu alluvate vajaduste suhtes; meeskonnasisene integratsioon; tulemuste ettekujutus ja ennustuste täpsus; kõrge saavutusvajadus; esindamine; ebakindluse talumine; alluvate vabaduse ja algatuste tolereerimine; tulemuslikkuse taotlemine. Kõik 12 komponenti, mida küsitlustes hinnatakse viiese sagedusskaala abil, on vaadeldavad ka juhtide võimekusena ja teatud komponentide kombinatsioonides kolme eristuva juhtimisstiilina.

Andreescu ja Vito (2010) küsitluse tulemused näitavad, et politseiühid pidasid ideaalseks juhiks eelkõige muudatuste juhi / eestvedaja omadustega liidreid (*transformational leadership style*), kes on võimekad lepitajad, käituvad juhi rolliootuste kohaselt, suudavad ennustada, kuidas tulemust saavutada, ning lahendada konflikte. Teisena eelistasid juhid kaasava ja koostööle suunatud juhtimisstiiliga liidreid (*transactional leadership style*), kolmas oli nn mugavusjuhtimise stiil (*laissez-faire leadership style*). Muudatuste juhtimisele suunatud stiili puhul saavutab juht eesmärgi meeskonda inspireerides ja treenides, tema töövõtteid võib liigitada nelja rühma: a) idealiseeritud mõjutamine, isiklik eeskuju; b) inspiratsiooniga motiveerimine, organisatsioonile visiooni ja eesmärgi andmine; c) intellektuaalne stimuleerimine, innovatiivsed ajurünnakud; d) individuaalne tähelepanu mentori ja võimestava treenerina, et saavutada nii isiklike kui ka organisatsiooni eesmärgid (Murphy, Drodge 2004, Andreescu, Vito 2010 kaudu).

Ka siseturvalisusvaldkonna juhtide töö- ja eraelu läbipõlemise põhjustest on kirjutatud uurimistöid ning pakutud spetsiaalseid stressirikaste operatsioonide juhtimise mudeleid, koolitusmooduleid ja teraapiaid (Sjoberg *et al* 2011; Chapin *et al* 2008; Renck *et al* 2002). Teooriat kokku võttes: Eesti ja Euroopa Liidu arengukavad, õigusaktid ja raha ei tee -turvalisema Eesti heaks iseenesest midagi – Eesti teevad turvaliseks inimesed.

Empiirilise uuringu meetodika ja tulemused

Empiirilises uuringus selgitati välja siseturvalisusvaldkonna arengukavades inimvaraga seotud meetmed; uuriti teiste riikide juhtide kompetentsimudeleid ja koolituse süsteeme, korraldati töötubasid ning tehti kaks e-küsitlust personaliüksuste ja juhtide seas, et hinnata võrdlevalt juhtide täiendusõppe olukorda, koolitusvajadust ja ettepanekuid.

2013. aasta algul koostatud materjal „Sisejulgeolekupoliitika arengustrateegiad ja -analüüsid juhtide arengutoe kujundamise sisendina” kaardistati esiteks strateegiate eesmärgid, mida ja milliste vahenditega on vaja tipp- ja keskastmejuhtidel avalikes huvides saavutada. Keskne on küsimus, kuidas juhid seatud eesmärgid saavutavad ja milline peaks olema juhte toetav täiendusõppesüsteem (Kasemets, Oppi 2013).

Joonisel 1 märgitud arengukavade analüüsi põhjal võib öelda, et aasta algusega võrreldes on toimunud positiivsed muutused siseministeeriumi valitsemisala arengukavas. Siseturvalisuspoliitika kujundamise peatükki on lisatud mitu uut inimvara meetet, sealhulgas „Tervikliku personalipoliitika kujundamine ja juurutamine” ning „Tervikliku juhtimiskorralduse kujundamine ja juurutamine”, siseturvalisushariduse ossa meede „Täiendõppe korraldamine”, sealhulgas ühtsete kvaliteedi-kriteeriumide alusel töötav sisejulgeolekuvaldkonna ning avaliku teenistuse elukestvat õpet toetav täiendusõppekeskus (SiM VAAK 2013).

„Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015” põhimõtete ja juhtidega peetud vestluse põhjal kujundas Martin Tiidelepp siseturvalisusvaldkonna inimvara juhtimise kompetentsimudeli arenguratta (Kasemets, Oppi 2013, 44).

Arenguratta ümber on kujutatud neli arengusuundade põhimõtet (igäihe vastutus, turvalisus, efektiivne turvalisuspoliitika, ennetustöö). Rattal on neli kodarat peamiste juhtimissuundadega (strateegiline, kaasav, operatiiv- ja ressursside juhtimine, sh inimesed). Kodara ümber on juhtimises olulised hoiakud ja ratta tuumas juhtidega vestlustest koorunud siseturvalisusvaldkonna hea juhi kolm kõige olulisemat isikuomadust: emotsionaalne stabiilsus, avatus ja meelekindlus (kindlat meelt on juhtidel vaja olnud nii tööülesannete täitmisel kui ka ametite sisereformides, kus keskastmejuhid jäid tihti kahe tule vahele). Edasiliikumine sõltub suuresti siseministeeriumi eesmärkidest ja võimalustest 2014+.

Tähelepanu väärib ka Euroopa Liidu sisejulgeoleku strateegia (ESJS 2010) tegevussuund „Innovatsiooni ja koolituse tähtsustamine”, mis näeb koolitusi Euroopa õiguskaitseasutuste ühise töökultuuri edendamise ja piiriülese koostöö hõlbustamise vahendina.

Kompetentsimudelid: teiste riikide praktika

Kompetentsijuhtimine aitab personalitööd siduda asutuse teiste tööprotsessidega. OECD (2009) järgi on „kompetentsijuhtimine terviklik protsess, mis hõlmab nende kompetentside identifitseerimist, mis eristavad tulemuslikumaid töötajaid organisatsioonis keskpärastest või alla selle, arvestades kõiki organisatsiooni toimimise aspekte. Selleks luuakse kompetentside juhtimise mudel, mida kasutatakse töötajate värbamisel, valikul, koolitamisel ja arendamisel, tasustamisel ning teistes personalijuhtimise tegevustes”.

Kompetentside juhtimine on OECD tööstusriikide personalijuhtimise suundumusi nii era- kui ka avalikus sektoris. Belgia, Taani, Hollandi ja Prantsusmaa organisatsioonid kasutavad seda kommunikatsioonivahendina, et luua ühtset arusaama, millised oskused on nõutavad eesmärkide saavutamiseks. Kompetentsijuhtimine parandab nii töötajate kui ka organisatsioonide konkurentsivõimet töjõuturul.

Riikides, kus kompetentsijuhtimine on avalikus sektoris valdav praktika, kasutatakse seda koolitus- ja arendusvajaduse kindlaksmääramise instrumendina, mis aitab asutuste arendustöö muuta sihipärasemaks ja annab kindlustunde, et koolitus- ja arendustegevuste eelarvevahendid toetavad asutuse eesmärgid (OECD 2009).

Siseturvalisusvaldkonna õppejõudude projekti raames uuritud välisriikide praktika (Luik 2013) näitab, et ühtset lähenemist kompetentsijuhtimise rakendamisele ja juhtide täienduskoolituste korraldusele vaadeldud riikides ei ole (tabel 1).

Hollandis, Saksamaal ja Lätis tegeldakse sellega aktiivselt, kuigi lähenemised on erinevad. Soome näitel on võimalik edukat arendus- ja koolitussüsteemi rajada ka kompetentsijuhtimise mudelita. Välisekspertidega kohtunud Eesti siseturvalisusvaldkonna esindajad leidsid, et Eestis tuleks juhtide arengutoe kujundamisel lähtuda kompetentsijuhtimise eduriikide praktikast. Arenenud süsteemides on: a) siseturvalisusasutuse ametnike kompetentside kirjeldused, profiilid; b) nendele tuginetakse juhtide tegelike arendus- ja koolitusvajaduste määramisel ning edutamisel; c) oluline on elektrooniline keskkond, mis toetab kompetentside hindamist ja tegevuste planeerimist.

Küsitluste valimid ja andmete kogumise meetodika

Joonisel 1 kaardistatud siseturvalisusasutuste tipp- ja keskastmejuhtide sihtrühma suurus on ligikaudu 500 juhti (u 4–5% töötajatest; Jõemaa 2012), sealhulgas tippjuhte ligi 50. Täpseid andmeid ei ole, sest juhtimistasandite eristamine tugineb asutustes erinevatele õigusaktidele ja praktikatele. Juhtide valimis oli 40 koolitusprogrammis osalejat. Siseturvalisusvaldkonna riigiasutuste personaliüksusi kaasati seitse. Aprillis-mais 2013 tehti kaks ankeetküsitlust GoogleDocs'i vabavaralises e-keskkonnas, üks personaliüksuste (7-st vastas 5) ja teine juhtide hulgas (40-st vastas 34) (SIKARO 2013; Oppi, Kasemets 2013).

Valik küsitlustulemusi

Kõik ankeedile vastanud siseturvalisusvaldkonna personaliüksused (personali- ja koolitusjuhid) rõhutasid, et tipp- ja keskastmejuhtide sihtrühmadele pakutakse enamikus valdkondades koolitusi vajaduse ja võimaluste kohaselt võrdsetel alustel. Teatud juhtudel vaadeldakse tippjuhte eraldi. Põhjused on nii sisulised (eri rollid, kompetentsid, vajadused) kui ka vormilised (tippjuhtide ajagraafik on pingelisem).

Juhid ootavad senisest suuremat ja süsteemsemat juhtimiskompetentside arendamist. Juhid (n = 34) osalesid viimase aasta jooksul keskmiselt 9,1 koolituspäeval, millest ligi pooled (4,3) olid seotud juhtimisega. 28 vastanut 34-st arvas, et juhtimiskoolitusi peaks olema rohkem. Vastustest ilmnis üllatuslikult, et enamik juhte jõudis juhi ametikohale eelneva juhtimisalase ettevalmistuseta. Ainult kaks juhti valisid vastuse „mulle pakuti enne juhtivale ametikohale asumist juhtimisalast koolitust”.

Koolitus- ja arendustegevuse teemade määramisel asutuste personaliüksuste vaatekohalt suuri erinevusi tipp- ja keskastmejuhtide siht-rühmade koolitusvajaduse prognoosil ei ole (v.a haldusmenetlus ja asutuse sise- ja väliskommunikatsioon). Erinevusi on personaliüksuste ja juhtide vahel. Juhtidega võrreldes hindasid personaliüksused suuremaks koolitusvajadust strateegilise juhtimise, uute tehnoloogiate, haldusmenetluse, kommunikatsiooni ja oma tööpiirkonna tundmise teemal ning märksa väiksemaks juhtide stressitaluvuse ja tööalaga seotud teadusuuringute, samuti juhtimispsühholoogia ja inglise erialakeele teemat.

Avatud vastused juhtide tööga seotud rõõmude ja murede küsimustele viitavad selgelt, et inimvara juhtimise olulised teemad on juhtimispsühholoogia, motiveerimine, töö inimestega. Juhtidele on olulised ka meeskonnajuhtimine ja strateegiline planeerimine. Mitu juhti tõi välja muudatuste juhtimise teema. Juhtide eelistusi arvestades peaks koolituspakkumiste „menüü” muutuma.

Koolitusvajaduse hindamise praktikat uuriti personaliüksuste esindajatelt. Levinumad koolitusvajaduse selgitamise viisid on juhtide sooviavaldused, arengukavade analüüs, õigusaktide muudatuste arvestamine ja -eelmise aasta praktika analüüs. Vähem kasutatakse arenguvestlusi, samuti uusi nõudlikumaid inimvara juhtimise meetodeid (nt 360 kraadi hindamismetoodika, kompetentsimudelid) ja rahulolu-uuringuid.

Erinevate koolitusvormide puhul personaliüksuste ja juhtide seisukohtades väga suuri erinevusi ei olnud. Mõlemad rühmad eelistavad kaasavaid, aktiivsele õppele suunatud vorme nagu töörühmad, seminarid ja õppereisid. Neile järgnevad rohkem õppija kaasamisele ja aktiivsusele suunatud vormid (individuaalõpe, *coaching*).

Arendustegevuste vorme tuleb hinnata koolituse eesmärgist ja kulutõhususest lähtudes.

Uurisime ka probleemi, miks juhid alati ei pühendu koolitus- ja arendustegevusele. Asutuste personaliüksuste esindajad ja juhid ise näevad põhjusi erinevalt (tabel 2).

Personaliüksustel on esikohal teiste riikide praktika tundmine, eelarve, koolitajate nappus ehk pigem keskkonnast tulenevad piirangud. Juhtidele on oluline ka eelarve, muus osas on olulisena märgitud tegevuste *ad hoc* iseloom, ajafaktor. Need takistused võib liigitada personaliüksusest tulenevateks administratiivseteks piiranguteks.

Teine takistuste rühm on juhtidel strateegilise personalijuhtimise teemad, sealhulgas seosed põhitegevuse ja strateegiatega, seos karjäärisüsteemiga ning seos juhi enda arenguvajadusega. See taandub personaliüksuste võimekusele selgitada välja aktuaalsed teemad ja neid pakkuda. Hariduse ja karjääri suhete kohta kinnitab küsitlus samamoodi kui teiste riikide uuringud, et seos sisejulgeoleku erihariduse ja karjääri vahel on tugev.

Juhtide seisukohalt on kolmandas takistuste rühmas isikust või keskkonnast tulenevad piirangud nagu koolitajate nappus või isiklik motivatsioon.

Personaliüksused on asutustes strateegilises rollis nii juhtkonna kui ka asutuse töötajate suunal, seepärast tuleb rohkem tähelepanu pöörata juhtide väljatoodud kahele takistuste rühmale – administratiivsed piirangud ja strateegilise personalijuhtimise ülesanded.

Võimalikud tulevikusuunad

Asutuste personaliüksused ja juhid kinnitasid asutuste koostöö suurendamise vajadust. Juhtide seisukoht on praktiline, soovitakse juhtimisteemadel ühiseid arendus- ja koolitustegevusi (ühiskoolitused eri juhtimisvaldkondades said toetuse 4,3 punkti 5-st). Personaliüksused rõhutasid siseministeeriumi rolli, soovitakse ühtselt toimivat personalistrateegiat, mis hõlmab juhtide arendustegevusi.

Juhtide kompetentsimudelite kohta ühtset seisukohta välja tuua pole võimalik. Personaliüksused ja juhtide rühm peavad neid vajalikuks, kuid täielikku ühtlustamist ei toeta riikide politsei-, piirivalve-, pääste-, tolli- ja vanglateenistuse eripära tõttu. Arvestades aga juhtimiskompetentside sarnasust ja siseturvalisusasutuste ülest sünergia, võib otstarbekaks pidada järkjärgulist üleminekut ühiste inimvara arendamise vahendite poole, mis arvestavad asutuste võimalusi ja eripära.

Tulevikusuundumustes nähakse selget rolli Sisekaitseakadeemial, mis pakub siseturvalisusvaldkonna operatiivjuhtide ja spetsialistide sihtrühmadele täiendusõpet ning omab võimekust ka keskastme- ja tippjuhtide arendusprogrammideks, sealhulgas sisejulgeoleku magistriprogrammi moodulid (magistriõppe puhul ootavad juhid asutuste tuge). Siseturvalisusvaldkonna personaliüksuste töökorraldus, siseteenused ja sidusus oma asutuse teiste üksuste ning juhtide tööga vajavad strateegilist lähenemist, et inimvara juhtimise tõhusad meetodid muutuksid järk-järgult asutuste tippjuhtide tööruutiini osaks. See eeldus täitub, kui tippjuhid tunnustavad oma asutuse personalijuhte inimvara juhtimise professionaalidena ja kaasavad neid inimvaraga seotud strateegiliste otsuste tegemisse võrdväärse partnerina.

Arutelu ja ettepanekud

Autorid on arvamusel, et paramilitaarse organisatsioonikultuuriga siseturvalisusasutuste tipp- ja keskastmejuhtide täienduskoolituses tuleb koostöövõimekuse huvides suurendada inimvara juhtimise ühisosa. Eesti turvalisuspoliitika ja Euroopa Liidu sisejulgeolekustrateegia eesmärke lõimides on ühisosaks inimeste turvatunde, tervise ja eluga seotud riskide juhtimine.

Poliitikadokumendid, seadused ja raha ei tee turvalisema Eesti heaks iseenesest midagi – riigi teevad turvaliseks inimesed. Hea juhtimiskvaliteedi tagamine asutustes nõuab Eesti siseturbepoliitika uut mõtestust, millele saab rajada juhtide tööd toetava arendussüsteemi.

Teadmuspõhise inimeste juhtimise põhimõtete juurutamine sõltub suurel määral poliitikute ja tippjuhtide väärtustest, teadmistest ja juhtimisvõimekusest.

Uuringud näitavad, et siseturvalisusvaldkonna juhtide sihtrühmale on mõistlik ja vajalik pakkuda ühist lõimitud arendus- ja koolitustegevust siseministeeriumi koordineerimisel.

Siseturvalisusvaldkonna juhtide arendus- ja koolitusmeetmete „tööriistakomplekti” (inimvara juhtide arengutuge) tuleks süsteemselt täiustama asuda siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2014–2017 eesmärkide raames. Esmalt koolitusvajaduste täpsemaks määramiseks (sh kompetentside juhtimine, arenguestlused), hiljem juhtide värbamiseks ja hindamiseks sarnaselt Hollandi, Belgia, Saksamaa jt siseturvalisusvaldkonna kompetentsimudeleid rakendavate eduriikidega.

Iga juht mõtleb ja kaalub arengukavade, teenuste sihtrühmade ootuste jms info järgi, millise juhtimissuuna kompetentse ta peaks oma meeskonnaga edendama (joonis 3) – kas juhi/meeskonna tulemuseesmärkide saavutamiseks on vaja rohkem koolitusi strateegilise juhtimise, kaasava juhtimise, operatiivjuhtimise või ressursside (sh inimvara) juhtimise suunal? Samuti on võimalik luua mitmesuguseid innovaatilisi e-õppevahendeid (sh enesehindamise testid) ja neid meeskonnatöoga kombineerida, et juhid saaksid enne uute ülesannete juurde asumist trennida näiteks reforme elluviiva muudatuste juhi (*transformative leadership*), meeskondade koostööd võimendava kaasava juhi (*transactional leadership*) ja/või analüütilist tööd tegevatele alluvatele rohkem vabadust võimaldava nn mugavusjuhi (*laissez-faire leadership*) juhtimisstiilidega seotud võimekusi.

Personalijuhid peaksid korraldama siseteenusena seda, mida juhid arenguhüppeks ja tipptaseme hoidmiseks tõeliselt vajavad. Kõrgtasemel siseturvalisusvaldkonna juhtide koolitus- ja arendusteenus ei tarvitse olla kõige kallim raha mõttes. Teenuse sisu peaks vastama juhtimisprobleemi ausale analüüsile ja tegelikule vajadusele – hea analüütilise eeltöö korral võib ilmned, et juhile olulisele inimvaraprobleemile leitakse lahendus juhi kabinetis.

E-küsitluste tulemustest ning rühmaaruteludest jäid sõelale neli täitevvõimu tasandil teostatavat võtmeettepanekut. Esiteks, siseministeeriumi (kui siseturvalisuspoliitika hoidja) juurde tuleks moodustada valitsemisala ülene infokogu siseturvalisusvaldkonna juhtidest ja nende reservist ning ühtsetel alustel selgitada juhtide (ja reservi) kompetentsid ja arenguvajadused. Teiseks, suuremat tähelepanu tuleb pöörata personali- ja koolitusüksuste kompetentside ja teenuste arendamisele (personalistrateegia). Kolmandaks, koolitus- ja arendusteenuste loomisel saab senisest rohkem kasutada siseturvalisusasutuste potentsiaali (sh tippspetsialistide koolitajateks koolitamine, Sisekaitseakadeemia magistriprogrammi -moodulid, CEPOL-i võrgustik, tellitud teadusuuringute teadmussiire jm). Ja neljandaks, tugevdada ja laiendada siseturvalisusvaldkonna personalijuhtide koostöövõrgustikku. Lisaks seni kaasatud asutustele (joonis 1) oli juttu ka prokuratuuri ja keskkonnainspektsiooni personalijuhtide kaasamisest. Turvalisuspoliitikale laiemalt mõeldes tuleks kaasata ka kaitseministeeriumi valitsemisala personalijuhid (Sisekaitseakadeemia magistriprogrammi on kaitseväge eksperdid juba kaasatud, sest nii globaalse riskiühiskonna teoorias kui ka praktikas on sise- ja välisjulgeoleku teemasid järjest raskem lahutada). Suhteliselt väikese Eesti riigi sise- ja välisturbe kompetentsikeskuste võrgustik paneb koos kokku parema juhtimiskoolituste kava. Poliitilise juhtimistasandiga vältimatult seotud ettepanekuid on kolm, esimene puudutab siseturvalisusasutuste tegevusi reguleeriva õigusloome kvaliteeti, teine juhtivametnike politiseerimisest ehk mõjuvõimuga kauplemisest hoidumist ja kolmas inimvara juhtimise arendustööga seotud uuringute rahastamist.

- Juhtide rühmaaruteludes toodi esile õigusaktide suurt hulka, mille regulatiivne mõju on sageli küsitav, kuid mis sunnivad juhte kultiveerima bürokraatlikku juhtimisstiili (juht kui eeskujulik õigusriigi esindaja). Sellega kaasneb suur tööajakulu ehk halduskoormus ning negatiivne mõju inimvara juhimise kvaliteedile, millest sõltub turvalisuseesmärkide saavutamise tase. Siit ettepanek – täpsustada valitsuse „Hea õigusloome ja normitehnika eeskirja” ja vastava juhendi halduskoormuse hindamise nõudeid sättega, mis kohustaks seaduseelnõude algatajaid põhjalikumalt analüüsima eelnõude mõju avalikus sektoris töötavate juhtide tööajakulule. Siseturvalisusjuhtide halduskoormuse vähendamine suurendab turvalisust kulusid tõstmata.
- Aruteludes toodi esile juhtide edutamise põhjendatuse ja läbipaistvuse probleeme (sh luhtunud avalikud konkursid), mis viitavad mõne ametikoha politiseeritusele või selle kahtlusele. Paljude juhtide motivatsioonile tähendab see, poliitilist klaaslage”, mis vähendab juhtide tahet professionaalset karjääri teha. See probleem pole pelgalt Eesti poliitika nähtus (Mungiu-Pippidi 2013). Siseturvalisusjuhtide õigustatud ootus on selge: eelistada Eesti poliitilistes valikutes kompetentsipõhise tipp- ja keskastmejuhtide karjäärisüsteemi ülesehitust (vrd kaitseväge karjäärisüsteem).
- Siseturvalisusvaldkonna inimvara kvaliteedi uuringute teemadest siinkohal kaks. Esiteks, Eesti ligikaudu 50 tippjuhi rollile ning asutusi motiveeriva tagasiside süsteemile mõeldes peame otstarbekaks kolme-nelja aasta pikkuste intervallidega põhjaliku inimvara juhtimise uuringute seeria käivitamist koostöös „Eesti inimvara raporti” (IVAR 2010) autoritega. Uuringus võiks hinnata tippjuhtide tööga rahulolu kolme-nelja sihtrühma tasandil, sealhulgas esimene, kõige olulisem on asutuste siseuuringu teave tippjuhtide alluvate rahulolu kohta, teiseks tippjuhi koostööpartnerite hinnangud teistes riigi- ja omavalitsusasutustes ja kolmandaks nende ettevõtete ning kodanikuühenduste esindajate rahulolu-uuring, kellel on puutumus tippjuhi juhtimisalaga.

Teiseks tuleks uurida juhtide võimekust ja juhtimisstiile rahvusvahelises võrdluses. Selleks on mitmeid klassikalisi meetodeid (Stogdill 1963; Roots 2002). Uuringu tähtsus ei ole üksnes uue teadmise saamises, juhtide koolituste ja innovatiivsete e-õppevahendite loomiseks on vaja Eesti ühiskonna (sh siseturbe) sotsiaal-kultuurilise ja -majandusliku struktuuriga seotud algandmeid.

Eeldame, et arendusuuringuteks vajalikud vahendid on võimalik planeerida siseministeeriumi valitsemisala arengukava siseturvalisuse poliitika meetmete raames (SiM VAAK 2014–2017).

¹ Artikkel on koostatud Sisekaitseakadeemia teadus-, arendus- ja loometegevuse programmi raames ning kajastab autorite isiklikke seisukohti.

Joonis 1. Eesti siseturvalisusvaldkonna (STV) riigiasutused ja personalijuhtide koostöövõrgustik 2013

Märkus: Tärniga märgitud asutused on SIKARO projekti partnerid (<http://www.sisekaitse.ee/teadus/sikaro/>). Koostanud Aare Kasemets, Annika Talmar-Pere, Harry Lahtein jt 2013.

Joonis 2. Siseturvalisusvaldkonna (STV) teadmiste süsteem

Koostanud Tanel Oppi, Aare Kasemets, Uno Traat, Lauri Tabur jt 2013.

Joonis 3. Siseturvalisusvaldkonna inimvara juhtimise kompetentsimudel

Tabel 1. Kompetentsijuhtimine ja täienduskoolituse korraldus viies siseturvalisusvaldkonna partnerkõrgkoolis

Küsimused	Holland, Politsei-akadeemia	Läti, Politseikolledž	Saksamaa, Alam-Saksi Politsei-akadeemia	Soome, Politseikolledž	Soome, Päästekool
Kas riigis kasutatakse kompetentsijuhtimist?	jah, süstemaatilise rakendamise	jah	jah, ainult juhtidele	ei	ei
Millises ulatuses kompetentsijuhtimist rakendatakse?	kõigile teenistujatele	kõigile teenistujatele	juhtidele, järelkasvule	–	–

Kas kompetentsijuhtimist kasutatakse juhtide hindamisel, edutamisel?	jah, aga ei ole määrava tähendusega	formaalselt jah	jah	–	–
Kas kompetentsijuhtimist kasutatakse juhtide arendusvajaduste määramisel?	jah, ametnik saab teada enda koolitusvajaduse	jah	jah	–	–
Milline on õppeasutuse roll juhtide täiendusõppe korraldamisel?	akadeemia on oluline partner	kogu täiendusõpe on kolledži korraldada	akadeemia on peamine partner	kolledžil on keskne roll koolituste pakkumisel	kogu kooli teeninduspiirkonna (Helsingi) täiendusõpe on kooli korraldada

ALLIKAS: Luik (2013, 18–19), koostanud Tanel Oppi.

Tabel 2. Peamised probleemid siseturvalisusvaldkonna juhtide arendus- ja koolitussüsteemis

Asutuste personaliüksuste seisukoht	Juhtide seisukoht
1. Teiste EL-i riikide siseturvalisusvaldkonna praktikat ei tunta.	1. Eelarve piiratus.
2. Eelarve piiratus.	2. Koolitus- ja arendustegevus on <i>ad hoc</i> , ei ole piisavalt planeeritud ja teavitatud.
3. Vähe on koolitajaid, kes suudavad arvestada ka sisejulgeoleku spetsiifikat.	3. Koolitus- ja arendustegevus ei ole seotud asutuse põhitegevuse ning siseturbe strateegiatega ja õigusega.
4. Vähe on kvalifitseeritud koolitajaid.	4. Aeg.

5. Puudub ühtne personalipoliitika ja -strateegia, arengukavade eesmärgid on inimvara juhtimise vajaduste ja eelarvega sidumata.	5. Motivatsioon (juhtimiskompetentside arendamise ja karjääri planeerimise vahel puudub meie asutuses selge seos).
6. Inimeste juhtimise kompetentsidele esitatavaid ootusi on ebapiisavalt arutatud.	6. Pakutud koolitused jt arendustegevused ei ole vastanud minu kompetentside arendamise vajadustele.
7. Koolitus- ja arendustegevused on <i>ad hoc</i> , ei ole järjepidevad.	7. Vähe on kvalifitseeritud koolitajaid, kelle koolitusel sooviksin osaleda.
8. Aeg.	8. Vähe on koolitajaid, kes suudavad arvestada ka siseturvalisusvaldkonna spetsiifikat.
9. Motivatsioon.	9. Motivatsioon (koolitustel osalemine ei paku sageli midagi uut ja vajalikku; seos: 3 ja 5).

Kasutatud kirjandus

Andreescu, V., Vito, G. F. (2010). An Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers. – International Journal of Police Science & Management, vol 12, no 4, pp 567–583.

Boatwright, K. J., Forrest, L. (2000). Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs for Connection on Workers' Ideal Preferences for Leadership Behavior. – Journal of Leadership & Organizational Studies, vol 7, no 2, pp 18–34.

Boin, R. A., Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. – Journal of Contingencies and Crisis Management, vol 8, no 4, pp 185–191.

Bossong, R., Rhinard, M. (2013). European Internal Security as a Public Good. – European Security, vol 22, issue 2, pp 129–147.

Brooks, D. J. (2010). What is Security: Definition through Knowledge Categorization. – Security Journal, vol 23, no 3, pp 225–239.

Chapin, M., Brannen, S. J., Singer M. I., Walker, M. (2008). Training Police Leadership to Recognize and Address Operational Stress. – Police Quarterly, vol 11, no 3, pp 338–352.

Christensen, T., Fimreite, A., Læg Reid, P. (2007). Crisis Management – The Case of Internal Security in Norway. Stein Rokkan Centre for Social Studies. – https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2485/N08-07_Cristensen_Fimreite_Laegreid.pdf?sequence=1 (03/10/2013).

Ernst & Young Baltic AS (2012). Sisejulgeoleku valdkonna juhtimise analüüs. Tallinn. – https://www.siseministeerium.ee/public/EY_SIM_aruanne_v5_final.pdf (6.11.2013).

ESJS 2010 = Euroopa Liidu sisejulgeoleku strateegia. Euroopa julgeolekumudeli suunas (2010). Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus.

ESRIF Final Report. December 2009. – http://ec.europa.eu/enterprise/policies/security/files/esrif_final_report_en.pdf

ETP 2008 = Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015. Riigikogu otsus 10.06.2008 (RT I 2008, 25, 165). – <http://www.siseministeerium.ee/31926>

Gaisbauer, H. P. (2013). Evolving Patterns of Internal Security Cooperation: Lessons from the Schengen and Prüm Laboratories. – European Security, vol 22, no 2, pp 185–201.

Haberfeld, M. R. (2006). Police Leadership. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

- Harrison, R., Stokes, H. (1992).** Diagnosing Organizational Culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass: Pfeiffer.
- Isenberg, J. (2010).** Police Leadership in a Democracy: Conversations with America's Police Chiefs. Boca Raton, FL: CRC Press.
- IVAR (2010) = Eesti inimvara raport (IVAR): võtme probleemid ja lahendused 2010. Säätva Arengu Komisjon, Eesti Koostöökogu. – http://www.kogu.ee/public/Eesti_Inimvara_Raport_IVAR.pdf (3.11.2013).
- Jaaksoo, Ü. (2006).** Teadusuuringud sisejulgeoleku teenistusse. – Riigikogu Toimetised 13, lk 114–118.
- Jõemaa, K. (2012).** Siseministeeriumi valitsemisala juhtide arv SAP-i andmete analüüsi alusel. Siseministeeriumi personalipoliitikaosakond. Vastus autorite päringule (juuli 2012).
- Kasemets, A. (2012).** The Long Transition to Good Governance: The Case of Estonia. Looking at the changes in the governance regime and anti-corruption policy. ERCAS Working Paper 32. – <http://www.againstcorruption.eu/> (8.11.2013).
- Kasemets, A., Oppi, T. (2013).** Sisejulgeolekupoliitika arengustrateegiad ja -analüüsid juhtide arenguteo kujundamise sisendifona. Valik Eesti ja Euroopa Liidu tasandi allikaid. – <http://www.sisekaitse.ee/teadus/sikaro/rahvusvahelised-arendusprojektid-2/sisejulgeolekuvaldkonna-tipp-ja-keskastmejuhtide-arenguteo-loomine-ja-rakendamine/projekti-tutvustus-4/> (10.11.2013).
- Kasemets, A., Talmar, A., Liivik, E. (2011a).** Parema õigusloome põhimõtete rakendamine Eesti sisejulgeolekupoliitikas – Riigikogu Toimetised 23, lk 83–96.
- Kasemets, A., Orumaa, E., Tabur, L. (2011b).** Siseministeeriumi sotsioloogiline perepilt 2011: valmisolek muutusteks. – Sisekaitseakadeemia Toimetised 10, lk 90–109.
- Kersten, J. (2013).** „Police Science“. A programmatic analysis of how police science stands in the German speaking world. – SIAK-Journal, International Edition vol 3, pp 4–18.
- Koort, E. (2010).** Siseturvalisus või sisejulgeolek. – L. Tabur, E. Koort (toim-d). Turvalisuspoliitika 2010. Tallinn: Sisekaitseakadeemia, lk 39–43.
- Lægreid, P., Serigstad, S. (2006).** Framing the Field of Homeland Security: The Case of Norway. – Journal of Management Studies, vol 43, no 6, pp 1395–1413.
- Loik, R. (2011).** Construction of Educational Platform for EU Internal Security: Experience Trends of the European Police College. – Sisekaitseakadeemia Toimetised 10, lk 126–150.
- Luik, S. (2013).** Välisekspertidega) Hollandi Politseiakadeemia, Läti Vabariigi Riiklik Politseikolledž, Helsingi Päästekool, Alam-Saksi Politseiakadeemia, Soome Politseikolledž) toimunud seminaride „Karjääri- ja rotatsioonisteen“ võrdlustabelid. Sisekaitseakadeemia. – http://www.sisekaitse.ee/public/SIKARO/Seminaride_vordlustabelid_20.05.2013.pdf (6.11.2013).
- Mungiu-Pippidi, A. (ed) (2013).** Controlling Corruption in Europe. The Anticorruption report, vol 1. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich Publishers.
- Murphy, S. A., Drodge, E. N. (2004).** The Four I's of Police Leadership: A Case Study Heuristic. – International Journal of Police Science and Management, vol 6, no 1, pp 1–15.
- Northouse, P. G. (2010).** Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD (2000). Reducing the Risk of Policy Failure: Challenges for Regulatory Compliance. Paris.
- OECD (2009). IDS, 1997 in Managung Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. Ed by S. Op de Beeck, A.Hondeghem. OECD, Paris.
- OECD (2011). OECD riigivalitsemise raport. Eesti. Ühtsena riigivalitsemise suunas. – <http://valitsus.ee/et/riigikantselei/oecd-raport> (06.11.2013).
- Raska, E., Raitviir, T. (koost-d) (2005).** Eesti edu hind. Eesti sotsiaalne julgeolek ja rahva turvalisus. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
- Renck, B., Weisæth, L., Skarbö, S. (2002).** Stress Reactions in Police Officers after a Disaster Rescue Operation. – Nordic Journal of Psychiatry, vol 56, pp 7–14.
- Roots, H. (2002).** Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
- Roots, H. (2003).** Organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil. – Riigikogu Toimetised 8, lk 145–154.
- Rowe, M. (2006).** Following the Leader: Frontline Narratives on Police Leadership. – Policing, vol 29, issue 4, pp 757–767.
- Rugam-Rebane, E. (2006).** Infojuhtimine on kriisireguleerimise lahutamatu osa. – Riigikogu Toimetised 13, lk 119–125.
- Schroeder, U. C. (2009).** Strategy by Stealth? The Development of EU Internal and External Security Strategies. Perspectives on European Politics and Society. Dec 2010, vol 10, no 4, pp 486–505.
- Scott, W. R. (2001).** Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- SIKARO 2013 = Sisejulgeolekuasutuste tipp- ja keskastmejuhtide jätkusuutliku arenguteo loomine ja rakendamine. – <http://www.sisekaitse.ee/teadus/sikaro/rahvusvahelised-arendusprojektid-2/sisejulgeolekuvaldkonna-tipp-ja-keskastmejuhtide-arenguteo-loomine-ja-rakendamine/> (4.11.2013).

- Silvestri, M., Tong, S., Brown, J. (2013).** Gender and Police Leadership: Time for a Paradigm Shift? – International Journal of Police Science & Management, vol 15, issue 1, pp 61–73.
- SiM VAAK (2013) = Valitsemissala arengukava 2014–2017 (2020). Siseministeerium, 09.08.2013. – <https://www.siseministeerium.ee/17410/> (6.11.2013).
- Sjoberg, M., Wallenius, C., Larsson, G. (2011).** Leadership in Complex, Stressful Rescue Operations: A quantitative test of a qualitatively developed model. – Disaster Prevention & Management, vol 20, no 2, pp 199–212.
- Smith, D. (2006).** Crisis Management – Practice in Search of a Paradigm. – D. Smith, D. Elliott (eds). Crisis Management. Systems and Structures for Prevention and Recovery. London/NewYork: Routledge, pp 1–14.
- Stamper, N. H. (1992).** Removing Managerial Barriers to Effective Police Leadership: A Study of Executive Leadership and Executive Management in Big-City Police Departments. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Stogdill, R. M. (1963).** Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire. Ohio State University. – <http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf> (4.10.2013).
- Tabur, L. (2009).** Väikeriigi julgeolekusektor kui innovatsioonivedur. – Riigikogu Toimetised 19, lk 181–187.
- Velström, E., Kasemets, A., Tiidelepp, M., Oppi, T. (2012).** Milliseid juhte Eesti sisejulgeolek vajab ja kuidas saada heaks juhiks? – http://www.sisekaitse.ee/public/Turundus/PDFid/SIKARO_Juhtide_tootoa_vahekokkuvote.docx (4.11.2013).