

Motivatsioon läbi isiklike väärtuste: Eesti Kaitseliit, Eesti Kaitsevägi ja Taani Kodukaitse

Juuli 2015

Silva Kiili

ISSN 2228-2068

Sissejuhatus

„Enamus meie otsustest, kui mitte kõik, on mõjutatud sellest, mida me isiklikult väärtustame.“ S. H. Schwarz

Rääkides isiklikest väärtustest, mõtleme me millestki, mis on meie jaoks oluline. Teaduskirjanduses on väärtusi defineeritud kui ihaldusväärseid eesmärke, printsiipe, mis lähtuvad inimeste bioloogilistest ja sotsiaalsetest põhivajadustest¹. Isiklikud väärtused on aluseks sotsiaalsete gruppide kujunemisele ja gruppide motiveeritud käitumisele. Väärtustel on oluline roll ka töökoha valikul – töötajad, kes on sidunud oma identiteedi organisatsiooniga ning panustavad valdkonda oma sisemistest väärtustest lähtuvalt, on juba organisatsiooni sisenedes kõrgelt motiveeritud. Seda sisemist pühendumist peavad juhid oskama eesmärkide saavutamiseks rakendada. Iseäranis oluline on see vabatahtlike organisatsioonide puhul, keda ei seo tavapärane tööleping, kelle töö pole tasustatav ning kes on oma otsustes vabad, panustades valdkonda, mis sobitub nende endi isiklike pürgimuste ja soovidega.

Käesolev analüüs on osa mahukamast uuringust ja annab vastused alljärgnevatele küsimustele.

- 1) Milliseid väärtusi kannavad inimesed, kes töötavad elukutseliste kaitseväelastena või panustavad vabatahtlikult militaarorganisatsioonide tegevusse? Kas väärtuste prioriteetides on erisusi?
- 2) Mil määral isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni väärtuste ja missiooniga?
- 3) Millised on organisatsiooni võimalused tõsta töötajate motivatsiooni nende isiklike väärtusi arvestades?

Uurimuses osalesid:

- 1) Eesti Kaitseliit kui vabatahtlik organisatsioon;
- 2) Eesti Kaitseväge – tegevteenistujad ja töölepingulised;
- 3) Taani Kodukaitse – Eesti Kaitseliidu sõsarorganisatsioon;
- 4) Võrdlusgrupina inimesed, kes ei tööta Kaitseväes ega kuulu Kaitseliitu.

¹ Shalom H. Schwarz, Are there universal aspects in the structure and contents of human values? – Journal of Social Issues, 4, 19–45, 1994

Teoreetiline mudel

Analüüs baseerub väärtusgruppide mudelil, mille loojaks on juudi päritolu sotsiaalpsühholoog ja kultuuride-vaheliste erinevuste uurija professor Shalom H. Schwarz. Schwarzi mudel on valitud seetõttu, et see annab võimaluse võrrelda organisatsiooni väärtusi inimeste endi sisemiste väärtushinnangutega, sisaldades muuhulgas ka militaarvaldkonnale olulisi turvalisusega seotud väärtusi. Mudeli alusel on võimalik mõõta 57 eraldiseisvat isiklikku väärtust, mis omakorda koonduvad kümnesse motiveerivasse väärtusgruppi alljärgnevalt.

- 1) **Kõikehaaravus**: mõistmine, tolerants, aktsepteerimine, kõigi inimeste heaolu ja looduse kaitsmine (võrdsus, seesmine harmoonia, rahu maailmas, looduslähedus, elutarkus, kaunis maailm, sotsiaalne õiglus, salliv, keskkonda kaitsev)
- 2) **Heasoovlikkus**: ümbritsevate lähedaste inimeste heaolu hoidmine ja tõstmine (vaimne elu, tähenduslik elu, küps armastus, tõeline sõprus, lojaalne, aus, abivalmis, vastutustundlik, andestav)
- 3) **Traditsioon**: pühendumine traditsioonilistele tavadele ja ideedele või religioonile, nende austamine (traditsioonide austamine, mõõdukas, vähenõudlik, leppiv oma kohaga elus, vaga)
- 4) **Konformism**: tegevuspiirangute seadmine, hoidumine kõrvalekalletest ja impulsiivsusest, mis võivad kaasa tuua teiste pahameele või neile kurja teha ja rikkuda ühiskondlikke ootusi ja norme (viisakus, enesedistsipliin, oma vanemaid ja vanu inimesi austav, kuulekas)
- 5) **Turvalisus**: ühiskonna, suhete ja iseenda kindlustunne, harmoonia ja stabiilsus (kokkukuuluvustunne, sotsiaalne kord, rahvuslik julgeolek, teenete vastastikkus, perekonna turvalisus, füüsiliselt ja vaimselt terve, korralik)
- 6) **Võim**: sotsiaalne staatus ja prestiiž, domineerimine/kontroll inimeste ja ressursside üle (sotsiaalne võim, jõukus, otsustamisõigus, oma reputatsiooni hoidev, sotsiaalne tunnustus)
- 7) **Saavutus**: kooskõlas ühiskonnas valitsevate standarditega isikliku edu ja kompetentsi demonstreerimine (edukas, võimekas, ambitsioonikas, mõjukas, intelligentne, eneseaustus)
- 8) **Hedonism**: nauding ja enese sensuaalsete vajaduste rahuldamine (nauding, elu nautiv, ennast hellitav)
- 9) **Stimulatsioon**: erutav, uus, väljakutseid esitav elu (põnev elu, mitmekesine elu, uljas)
- 10) **Enesejuhtimine**: iseseisvalt ideede ja tegevuste valimine, loomingulisus, avastamine (teo- ja mõttevabadus, loovus, privaatsus, iseseisev, oma sihte seadev, uudishimulik)

Üldiselt on inimeste väärtuste eelistused erinevad, sõltudes geneetilisest pärandist, isiklikest kogemustest, sotsiaalsetest ja kultuurilistest teguritest ning muutustest keskkonnas. Samas on osa teaduslikke uuringuid kinnitanud hämmastavaid sarnasusi. 63 rahvuse hulgas – sealhulgas ka Eestis ja Taanis – 2001. aastal läbi viidud uuring gümnaasiumiõpetajate ja üliõpilaste seas näitas,

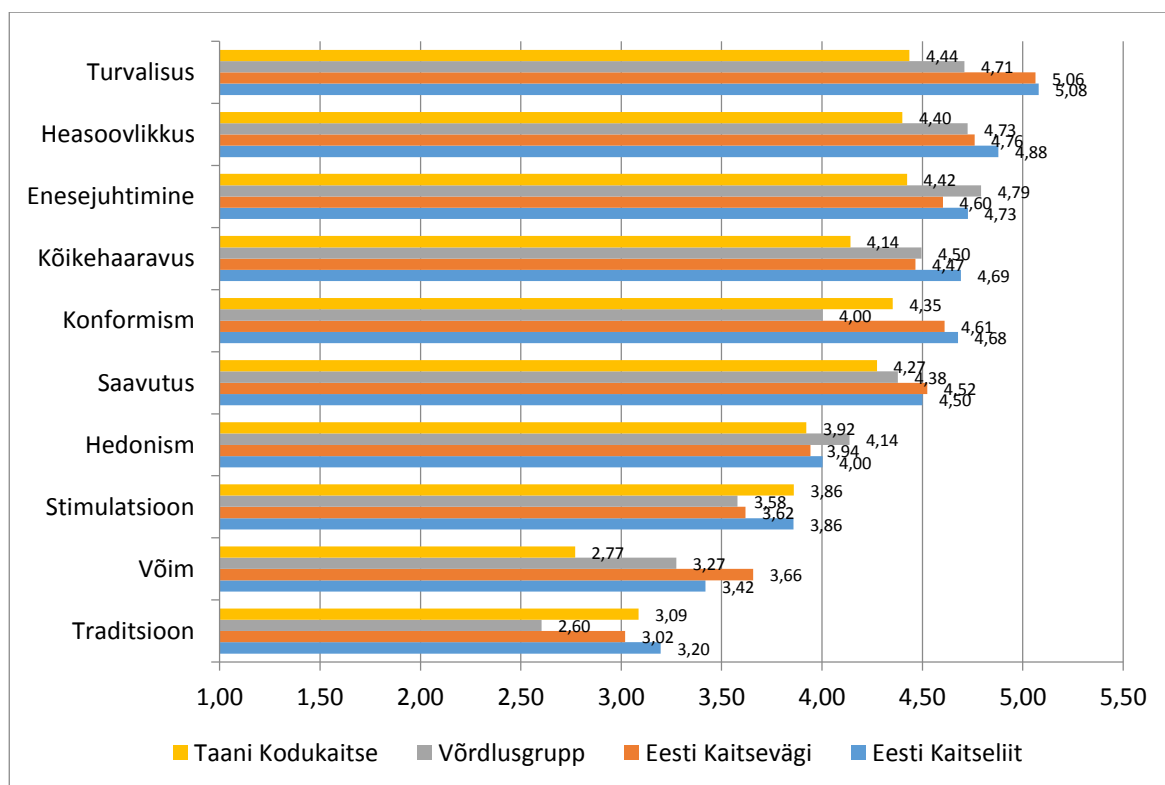
et väärtusgruppide hierarhiline järjestus osutus sarnaseks: juhtivate motiveerivate väärtusgruppidega said enim punkte heasoovlikkus, enesejuhtimine ja kõikehaaravus; vähem tähtsamateks osutusid võim, stimulatsioon ja traditsioon; turvalisus, konformism, saavutus ja hedonism aga jäid enamasti kusagile vahepeale².

Käesolev analüüs annab ülevaate militaarorganisatsioonides läbi viidud uurimuse tulemuste kohta, kus isiklike väärtusi mõõdeti 6-palli olulisuse skaalal (0 – kindlasti ei ole oluline; 6 – on eriti oluline) ning jaotati vastavalt mudelile kümnesse motiveerivasse väärtusgruppi.

Üksikväärtuste ja väärtusgruppide järjestus

Jooniselt 1 selgub, et juhtivaks motiveerivaks väärtusgrupiks Eesti Kaitseliidus on **turvalisus**, millele 6-palli skaalal on antud keskmiselt 5,08 punkti. Turvalisuse punktiarvu tõstavad kõrgele (vt Lisa 1) **perekonna turvalisus** (5,69), millele järgneb **rahvuslik julgeolek** (5,50), **füüsiline ja vaimne tervis** (5,30) ning **kokkukuuluvustunne** (5,07). Turvalisusele omakorda järgneb **heasoovlikkuse** väärtusgrupp (4,88), kus maksimumpunktid on antud **lojaalsusele** (5,31), **vastutustundele** (5,24) ja **aususele** (5,21). Heasoovlikkusele järgneb **enesejuhtimine** (4,73), kus olulisemateks on peetud **teo- ja mõttevabadust** (5,10) ning **iseseisvust** (5,09). 57 väärtuse järjestus eraldiseisvalt Eesti Kaitseliidus kajastub Lisas 1.

JOONIS 1. Motiveerivate väärtusgruppide järjestus



² Shalom H. Schwarz and Anat Bardi, Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective – Journal of Cross-Cultural Psychology, 32, 268, 2001

Juhtivaks motiveerivaks väärtusgrupiks Eesti Kaitseväes, sarnaselt kaitselehtlastele, on **turvalisus**, millele 6-palli skaalal on antud keskmiselt 5,06 punkti. Punktiarvu tõstab kõrgele samuti eelkõige (vt Lisa 2) **perekonna turvalisus** (5,76), kuid erinevalt kaitselehtlastest järgneb sellele **füüsiline ja vaimne tervis** (5,51) ning alles seejärel **rahvuslik julgeolek** (5,43) ja **kokkukuuluvustunne** (5,05). Turvalisusele järgneb, nii nagu ka kaitselehtlaste puhul, **heasoovlikkuse** väärtusgrupp (4,76), kus maksimumpunktid on antud **aususele** (5,24), **lojaalsusele** (5,17) ja **vastutusvõimelisusele** (5,17). Heasoovlikkusele järgneb aga erinevalt kaitselehtlastest **konformism** (4,61), kus kõrgelt on hinnatud **austust oma vanemate ja vanade inimeste vastu** (4,99) ning **viisakust** (4,98); konformismiga selgitatakse tendentsi alluda inimestele, kellega ollakse seotud – kaitsevaelaste puhul oma ülemaga. Konformismiga suhteliselt võrdsel tasemel on **enesejuhtimine** (4,60), kus olulisemateks on peetud **iseseisvust** (5,07) ning **teo- ja mõttevabadust** (4,78). 57 väärtuse järjestus eraldiseisvalt Eesti Kaitseväes kajastub Lisas 2.

Taani Kodukaitse analüüsitulemustest selgub, et üle viie palli ei ulatu ühelegi väärtusgrupile antud hinnang. Teistest organisatsioonidest erinev on väärtusgruppide suhteliselt võrdväärne tase – kümnest grupist on neid, mis jäävad punktiskoori 4 ja 4,5 vahele, kokku koguni kuus. Kõrgeim punktiarv on antud siiski **turvalisusele** (4,44), kus enim punkte said taas (vt Lisa 3) **perekonna turvalisus** (5,30), **rahvuslik julgeolek** (5,23) ning seejärel **füüsiline ja vaimne tervis** (4,52). Järgneb **enesejuhtimine** (4,42), kus hinnati kõrgemalt **teo- ja mõttevabadust** (4,87), **privaatsust** (4,77) ning **iseseisvust** ja **oma sihtide seadmist** (mõlemad 4,37). Seejärel tuleb **heasoovlikkus** (4,40), kus tulemust mõjutasid **lojaalsus** (5,18), **ausus** (5,03) ja **vastutusvõimelisus** (4,92). 57 väärtuse järjestus eraldiseisvalt Taani Kodukaitstes kajastub Lisas 3.

Võrdlusgrupi – see tähendab nende inimeste, kes ei ole kaitselehtlased ega töötavaid kaitseväes – analüüsitulemusest selgub, et üle viie palli ei ulatu ühelegi väärtusgrupile antud hinnang. Kõrgeim keskmine punktiarv on antud **enesejuhtimisele** (4,79), mille sees on kõige kõrgemalt hinnatud (vt Lisa 4) **teo- ja mõttevabadust** (5,49), **iseseisvust** (5,10) ning **privaatsust** (4,91). Järgneb **heasoovlikkus** (4,73), kus enim punkte on saanud **vastutusvõimelisus** (5,16), **tõeline sõprus** (5,12) ja **lojaalsus** (4,93). **Turvalisus** kui motivatsioonigrupp on kolmandal kohal (4,71), kus enim punkte on antud **perekonna turvalisusele** (5,56), **füüsilisele ja vaimsele tervisele** (5,43) ning **kokkukuuluvustundele** (4,81). Võrdlusgrupi 57 väärtuse järjestus eraldiseisvalt on ära toodud Lisas 4.

Nagu analüüsi tulemused näitavad, on kaitsevaldkonda panustavate inimeste juhtivaks motiveerivaks väärtusgrupiks **turvalisus**, kusjuures Eesti Kaitselehti ja Eesti Kaitseväge vahel joonistub välja sarnane muster – turvalisusele järgneb **heasoovlikkus**, seejärel väikeste vahedega **enesejuhtimine**, **konformism** ja **kõikehaaravus**. Heasoovlikkus (abivalmidus, ausus, vastutustunne, lojaalsus) on aluseks üksteist toetavatele sotsiaalsetele suhetele ja koostööle, samal ajal kui kõikehaaravus on suunatud pigem väljapoole organisatsiooni.

Taani Kodukaitset eristab Eesti kaitseorganisatsioonidest eelkõige see, et ükski grupp ei ületa viie hindepalli piiri, samuti on taanlaste hinnang suuremale osale väärtusgruppide suhteliselt võrdne – turvalisus küll juhib, kuid vaid 0,02 hindepunkti võrra järgmisest, enesejuhtimisest. Põhjuseks võib olla Taani riigi stabiilne elukorraldus ja rahulik situatsioon, kus inimesed on turvalise eluga harjunud ning ohutunnetus iseenda ja riigi suhtes on väike. Kuna eelnevate teaduslike uuringute põhjal võib väita, et tahe seista oma isiklike väärtuste eest kriitilistel aegadel kasvab³, siis sellega on tänases geopoliitilises olukorras seletatavad ka kõrgemad hindepunktid perekonna ja rahva turvalisusele Eesti inimeste poolt. Samuti võrdlusgrupis – kui Schwarzzi poolt 2001. aastal läbi viidud uuringus paigutus turvalisus neljandale kohale, siis tänane kolmas koht kaitsestruktuurides mittehõivatud inimeste hulgas on tõenäoliselt tingitud meid ümbritsevast muutunud keskkonnast, kus on hakatud rohkem väärtustama turvalisusega seotud aspekte.

Kõikides gruppides kõige madalamalt on hinnatud **traditsiooni**. Seda iseäranis võrdlusgrupis, kus enim punkte on saanud traditsioonidele vastanduv väärtusgrupp – **enesejuhtimine**. Tulemus on ootuspärane, kuna Schwarzzi mudeli järgi vastanduvad traditsioonilised väärtused enesejuhtimisele. Teisisõnu – inimesed, kes soovivad oma eesmärgi ise valida, hinnates loomingulisust ja sõltumatust, ei saa hoida kinni kehtivatest kommetest ning traditsioonidest.

Ka **võimule** on kõikides kontrollgruppides antud suhteliselt vähe punkte. Siiski on seda teistest rohkem hinnatud kaitseväelaste hulgas, mis näitab, et kaitseväelastele on oluline sotsiaalne tunnustus, enese hea reputatsiooni hoidmine, aga ka õigust juhtida ja käskida peavad nad olulisemaks kui Eesti kaitseliitlased, Taani kodukaitse või võrdlusgrupp.

Üksikväärtuste analüüs (Lisa 1, 2, 3 ja 4) näitab selgelt, et kõikide testgruppide olulisimaks väärtuseks on **perekonna turvalisus**, seejärel tulevad teised väärtused – Eesti Kaitseliidus ja Taani Kodukaitse **rahvuslik julgeolek**, Eesti Kaitseväes edestab pisut rahvuslikku julgeolekut **füüsiline ja vaimne tervis**, võrdlusgrupis **teo- ja mõttevabadus** ning **füüsiline ja vaimne tervis**. Järjestus Kaitseväes, kus tervislikule seisundile on antud kõrge hinnang, võib olla tingitud töövaldkonna spetsiifikast ning organisatsioonis kehtivatest nõuetest füüsilisele vastupidavusele. Võrdlusgrupis leiame **rahvusliku julgeoleku** kui isikliku üksikväärtuse alles 18. kohalt.

Seega võib uurimuse põhjal kindlalt väita, et kaitsestruktuuridesse panustajatele on **rahvuslik julgeolek** kui isiklik väärtus olulisel kohal. Selleks, et selgitada välja võimalik seos julgeoleku kui väärtuse ja küsitlute taustaandmete (sugu, staaž, positsioon, haridustase jne) vahel, tehti Eesti Kaitseliidult laekunud andmetele regressioonanalüüs. Analüüs näitas, et

³ Shalom H. Schwarz, Basic human values: Their content and structure across countries. In A.Tamayo and J.B. Porto (Eds.), Valores e comportamento pp. 21–55. Petropolis, Brazil: Vozes, 2005

rahvuslikule julgeolekule antud maksimumpunktide arv taustateguritest ei sõltu⁴.

Võrreldes Taani Kodukaitset Eesti militaarorganisatsioonidega, näeme erisusi hinnangutes **vaimsele ja füüsilisele tervisele** – Taanis on tervist hinnatud madalamalt (16. koht) kui Eesti Kaitseväes (2. koht) või Eesti Kaitseliidus (5. koht), samuti on tunduvalt madalam hinnang taanlaste poolt antud **kokkukuuluvustundele** (29. koht), samal ajal kui eestlased hindavad seda üsna kõrgelt: kaitseväelased on asetanud kokkukuuluvustunde 10. ja kaitseliitlased 12. kohale. Selline järjestus võib olla tingitud tänasest geopoliitilisest situatsioonist Eestis, kus tunnetatakse elulist vajadust hoida kokku. Oma osa võib mängida ka Taani ühiskonna indiviidikeskne ülesehitus, kus sõjaväelastele tagatakse teiste ühiskonnaliikmetega võrdne kohtlemine, näiteks õigus kuuluda parteisse või olla ametiühingu liige.

Suhteliselt kõrge hinnang võrreldes Kaitseväega on vabatahtlikes organisatsioonides – Taani Kodukaitstes ja Eesti Kaitseliidus – antud **teo- ja mõttevabadusele**, vastavalt 7. ja 10. koht. See on seletatav asjaoluga, et paljud vabatahtlikud on igapäevastes tavategemistes harjunud otsuseid langetama ja oma varaga riskima, olles ise kas organisatsiooni juht või siis ettevõtte omanik, kus otsustusjulgus ja iseseisev tegutsemine on eduka ettevõtluse alus. Ka on vabatahtlikud liikmed tulnud oma aega tasuta panustama ning ei eelda ega soovi organisatsioonilt liigseid bürokraatlikke piiranguid või käske. Samas võib see, tõsi küll, osutada ka konfliktiallikaks, sest militaarstruktuuride puhul on tegemist reglementeeritud ja käsuliini järgivate organisatsioonidega. Kaitseväes leiame **teo- ja mõttevabaduse** alles 21. kohalt. Mõneti on selline tulemus ootamatu, kuna põhiülesandekeskse juhtimise edu kriteeriumiks loetakse initsiatiivi, tegutsemisvabadust ja iseseisvat mõtlemist. USCENTCOM⁵ endine ülem James Mattis on korduvalt rõhutanud, et edu aluseks on mõtleivate inimeste – sõdurist kindralini – olemasolu, kes suudavad improviseerida ja initsiatiivi haarata ning iseseisvalt tegutseda. Siinkohas on oluline mõttekoht juhtidele, kuidas antud olukorda parandada.

Taanlased hindavad kõrgemalt enese **võimekust** (8. koht) kui eestlased (13. ja 14. koht), samuti on taanlaste jaoks oluline **privaatsus** (9. koht), mis Eesti kaitseliitlaste järjestuses on alles 24. ja kaitseväelastel 29. kohal. Samas on taanlased **abivalmimad** (10. koht) kui eestlased (Kaitseliit 19. ja Kaitseväge 23. koht). **Tähenduslik elu** on Eesti kaitseväelaste ja Taani vabatahtliku organisatsiooni liikmete hulgas saanud 11. koha, eestlastest vabatahtlikud on siin 16. kohal. Taanlased on võrreldes eestlastega kõrgemalt hinnanud ka

⁴ Eesti Kaitseliidu 786 vastaja hulgast osales küsitluses vabatahtlikke kaitseliitlasi 71% ja naiskodukaitsjaid 27% ning 2% oli vastanute hulgast selliseid töölepingulisi ja tegevteenistujad, kes kaitseliidu vabatahtlike ridadesse ei kuulu. Juhtivpositsioonil oli 31% ning lihtliikmeid 69%. Pea pooltel vastajatest oli üks kuni kolm alaealist last peres kasvamas; staaž organisatsioonis jäi 50%-l vastajatest ajavahemikku üks kuni kümme aastat; 41% oli keegi pereliikmetest samuti Kaitseliidu või Naiskodukaitses ridades; naised moodustasid küsitluteest 36% ja mehed 64%. Vastajatest 87% olid tegevliikmed, 98% eestlased, 72% partnerlussuhtes, 47% kesk- ja 44% kõrgema haridusega.

⁵ USCENTCOM – United States Central Command

põnevad elu (13. koht), Eesti kaitseliitlastel on see 38. kohal ja kaitseväelastel alles 43. kohal.

Kõrgelt (3.–4. koht) on kõik grupid hinnanud **eneseaustust**, pidades oluliseks usku endasse ja seeläbi ka organisatsiooni, kuhu panustatakse ja kellega ennast sageli identifitseeritakse.

Kõige vähem on kõik grupid hinnanud **vagadust, sotsiaalsed võimu, vähenõudlikkust ning leppimist oma kohaga elus**. Nimetatud väärtused on omased pigem religioossetele organisatsioonidele⁶.

Organisatsiooni väärtused ja missioon

Teaduslik käsitlus inimese ja organisatsiooni sobivusest (*Person-organisation Fit approach*) toetub seisukohale, et töötajate panustamine organisatsiooni hüvanguks on mõjutatud keskkonnast, kus nad töötavad, sellest, kui hästi nad antud keskkonda sobituvad. Kõrge pühendumise tase ja rahulolu oma tööga on inimese-organisatsiooni ideaalse sobivuse väljundiks⁷, seda kahtlemata ka rangelt struktureeritud ning normide ja regulatsioonidega piiratud organisatsioonikultuuriga militaarstruktuurides, kus inimesed peavad olema valmis kaitsma oma riiki ja rahvast. Seega on oluline, et töötajad kannaksid endas väärtusi, mis aitaksid organisatsioonil oma missiooni ellu viia.

Eesti Kaitseliidu missiooniks on tagada ühiskonna kaitsevõime, panustades selleks liikmete vaba aega, kaitsetahet ning nende sõjalist ja tsiviilkompetentsi, et säiliks Eesti iseseisvus ning suureneks inimeste turvatunne ja heaolu. Kaitseliidu väärtused on usaldus, avatus, missiooniteadlikkus, kogukondlikkus ja jätkusuutlikkus⁸. Eesti Kaitseväge missioon on tagada valmisolek riigi kaitsmiseks sõjalise tegevusega; organisatsiooni väärtusteks on ausus, ustavus, asjatundlikkus, vaprus, koostöövalmidus ja avatus⁹. Taani Kodukaitse missioon on tagada riigi elanike kaitse ja turvalisus paindlike ja asjatundlike vabatahtlike abiga¹⁰.

Kui võrrelda kõigi kolme organisatsiooni väärtusi liikmete isiklike väärtuste prioriteetidega (Lisa 1, 2, 3 ja 4), siis näeme, et osa neist ühtivad. Nii näiteks on 57-st üksikväärtusest lisaks **perekonna turvalisusele** ja **rahvuslikule julgeolekule** esimese seitsme hulgas hinnatud kõrgelt **ausust** ja **vastutusvõimelisust**, aga ka **lojaalsust** ning **eneseaustust**. Viimased kolm Eesti Kaitseväge, Eesti Kaitseliidu ega Taani Kodukaitse väärtuste loetelus ei kajastu. Võrdlusgrupp on **aususe** asetanud alles 13. kohale.

⁶ Tabea Sheel and Gisela Mohr, The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts – European Journal of Work and Organisational Psychology, 22:4, 390–407, 2012

⁷ James W. Westerman and Linda A. Cyr, An integrative analysis of person-organisation fit theories – International Journal of Selection and Assessment, Vol 12, No 3, 2004

⁸ <http://www.kaitseliit.ee/et/visioon-ja-vaartused>

⁹ <http://www.mil.ee/et/kaitsevagi/etika>

¹⁰ <http://www.hjv.dk/sider/english.aspx>

Isiklikud väärtused on psühholoogilise leppe üks osa. Psühholoogilise leppe kontseptsioon (*Psychological Contract*) väljendub „indiviidi veendumuses vastastikuse vahetuse tingimuste ja asjaolude kohta isiku ja teise osapoole vahel“¹¹. Nii näiteks töötunnid vahetatakse õiglase töötasu vastu, lojaalsus karjäärivõimaluste vastu, abivalmidus ja kamraadlus vastastikuste heade suhete vastu. Viimastel aastatel on teaduslikku kirjandusse lisandunud termin „väärtuspõhised psühholoogilised lepped“¹², mis tähendab seda, et organisatsiooniga ühinetakse kõrgemate väärtuste elluviimiseks, vastutasuks oodataksegi vaid võimalust neid väärtusi realiseerida. Fakti, et vabatahtlike liikmete psühholoogilised lepped koosnevad olulises osas väärtuspõhistest ootustest ja kohustustest, kinnitab ka hiljuti Eesti Kaitseliidu läbi viidud uuring¹³. Seega on nii Eesti Kaitseväge, Kaitseliidu kui Taani Kodukaitse kohustus luua tingimused, mis võimaldaksid ellu viia prioriteetseid väärtusi – **perekonna turvalisust** ning **rahvuslikku julgeolekut**.

Samas tuleks motivatsiooni hoidmiseks tähelepanu pöörata ka teistele prioriteetsematele isiklikele üksikväärtustele. Näiteks kaitseväelased hindasid kõrgelt **füüsilist ja vaimset tervist**, seega võiks Eesti Kaitseväge luua nende väärtuste realiseerimiseks vastava keskkonna. Kuigi vabatahtlikud hindasid tervisesse puutuvaid aspekte pisut madalamalt, siis näiteks sportimisvõimaluste loomine oleks kindlasti lisaboonuseks ka siin. Taani Kodukaitse 2011. aastal läbi viidud uuring näitas, et 86% vabatahtlikest leidsid, et organisatsioon võiks rohkem julgustada oma liikmeid olema füüsiliselt aktiivsemad.¹⁴

Nii taanlased kui eestlased hindasid kõrgelt **ausust**, mis tähendab, et organisatsioon peab suutma jääda ausaks nii enda kui oma töötajate vastu. Ausus võiks olla loetletud ka organisatsiooni väärtuste hulgas. Kõrge hinnang anti **lojaalsusele** ja **vastutusvõimelisusele**, mis võiks samuti olla nimetatud ja defineeritud organisatsiooni väärtuste loetelus.

¹¹ Denise M. Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations – Employee Responsibilities and Rights Journal 2:121 – 139, 1989

¹² Tabea Sheel and Gisela Mohr, The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts – European Journal of Work and Organisational Psychology, 22:4, 390–407, 2012

¹³ Silva Kiili, Vabatahtlike tajutud kohustused Eesti Kaitseliidus, Rahvusvaheline Kaitseuuringute Keskus, aprill 2015

¹⁴ Torben Friedberg and Malene Damgaard, Volunteers in the Danish Home Guard 2011, Copenhagen 2013, SFI – The Danish National Centre for Social Research

Kokkuvõte

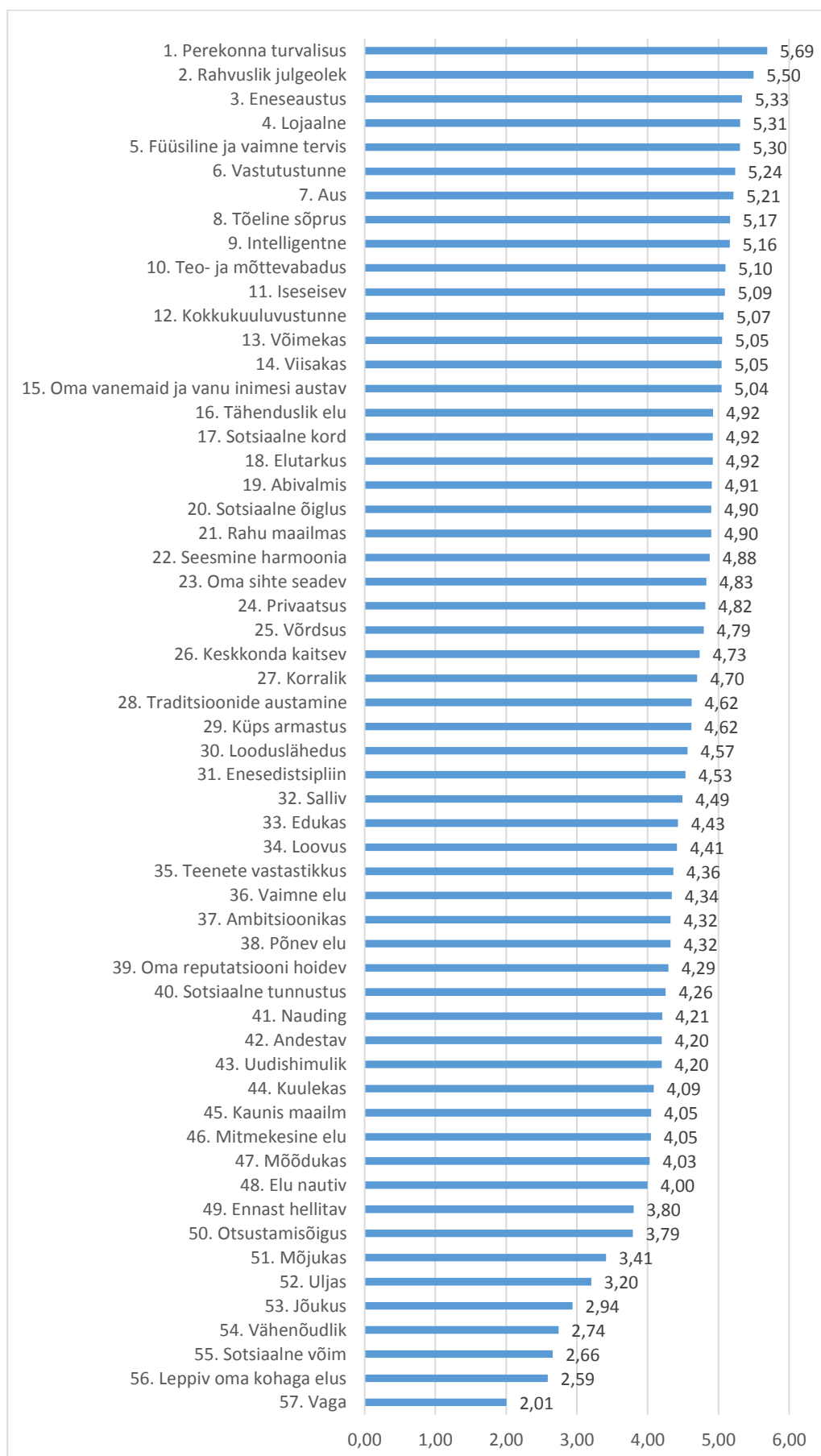
Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et nende inimeste, kes panustavad oma tööga militaarorganisatsiooni heaks, isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni väärtuste ja missiooniga, seda sõltumata panustajate taustateguritest ja sellest, kas töö on vabatahtlik või saadakse selle eest tasu. Juhtivaks motiveerivaks väärtusgrupiks on **turvalisus**, milles kõrgeimad punktid on üksikväärtustena saanud **perekonna turvalisus**, **rahvuslik julgeolek**, kaitseväelaste puhul ka **vaimne ja füüsiline tervis**. Organisatsiooni ülesanne on tagada oma töötajatele võimalused nende väärtuste elluviimiseks. Kõrgelt hindasid kõik vastajate grupid **eneseaustust**, **ausust** ja **lojaalsust**, mida tuleks arvestada väärtuspõhise juhtimise rakendamisel.

Mõneti ootuspärane oli võrreldes kaitseväelastega pisut kõrgem **rahvusliku julgeoleku** väärtustamine vabatahtlike organisatsioonide poolt, kuna nii kaitseliitlaste kui ka Taani kodukaitsjate puhul on tegemist ühiskonna ja kogukonna vahetuma läbikäimisega. Liikmed suhestuvad kogukonnaga mitte ainult läbi riigikaitse, vaid ka igapäevases tegevuses. Kaitseväge puhul on paratamatult tegemist organisatsiooniga, mis oma iseloomu tõttu on kogukonnast rohkem eraldatud ja see kujundab ka nende hinnanguid.

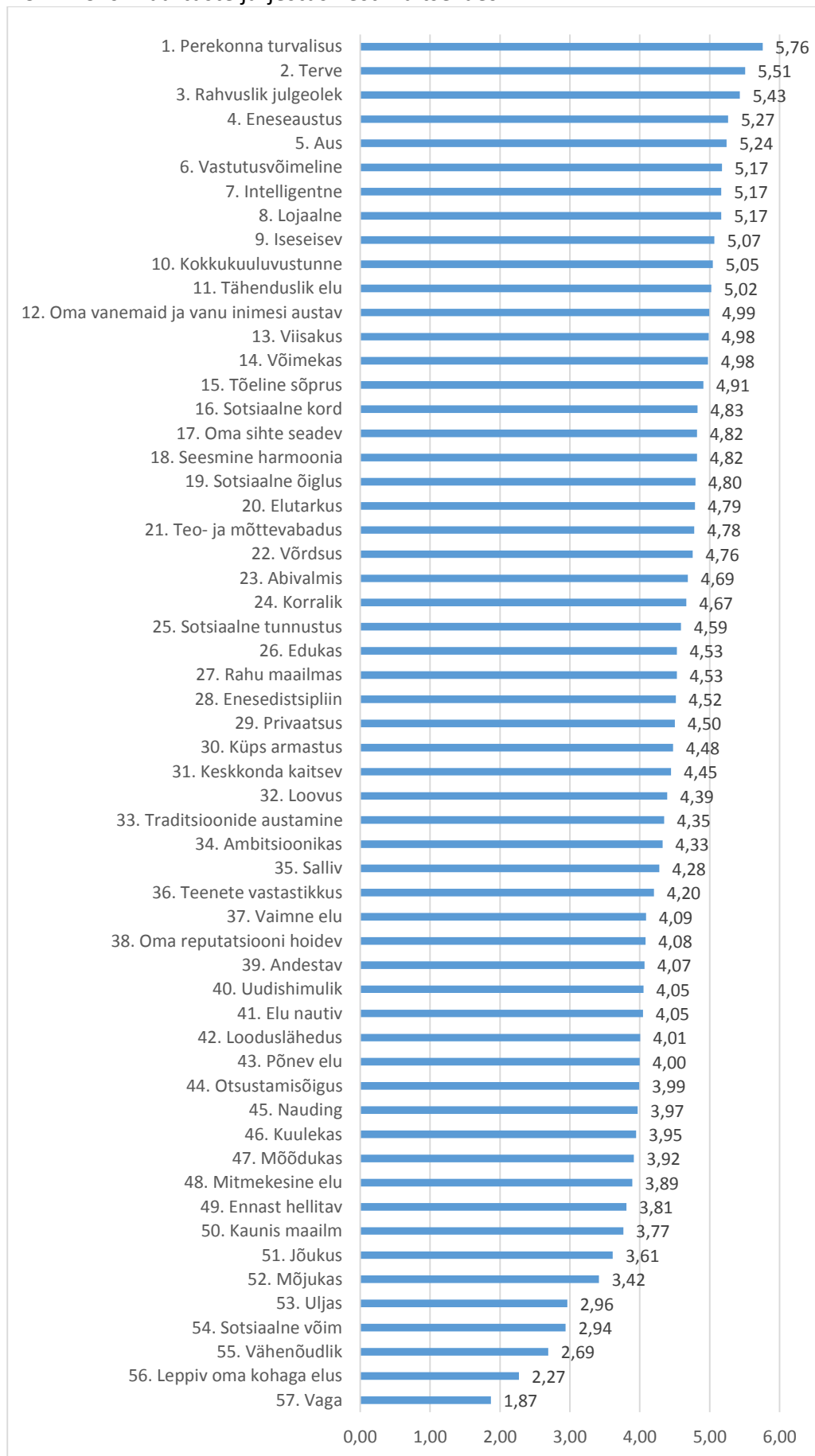
Lõpetuseks võib öelda, et vabatahtlikud ja elukutselised kaitseväelased suhestuvad riigikaitseesse erinevalt – kui vabatahtlikel on õigus ja võimalus anda oma panus, siis kaitseväelastele on see amet, töö, mis võimaldab ära elada. Sellest tulenevad ka mõningad erisused hoiakutes, mis mõjutavad motivatsiooni taset ning pühendumist organisatsioonile.

Vähetähtis pole meeles pidada ka seda, et isegi kui otsene suhe organisatsiooniga on katkenud või peatunud, ei tähenda see, et inimeste väärtushinnangutes oleks tingimata muudatusi toimunud. Põhjusi, miks aktiivset panustamist ei toimu, võib olla mitmeid, kuid vajadus kõrgemate väärtuste – lähedaste ja rahva turvalisuse tagamine – elluviimiseks ei kao.

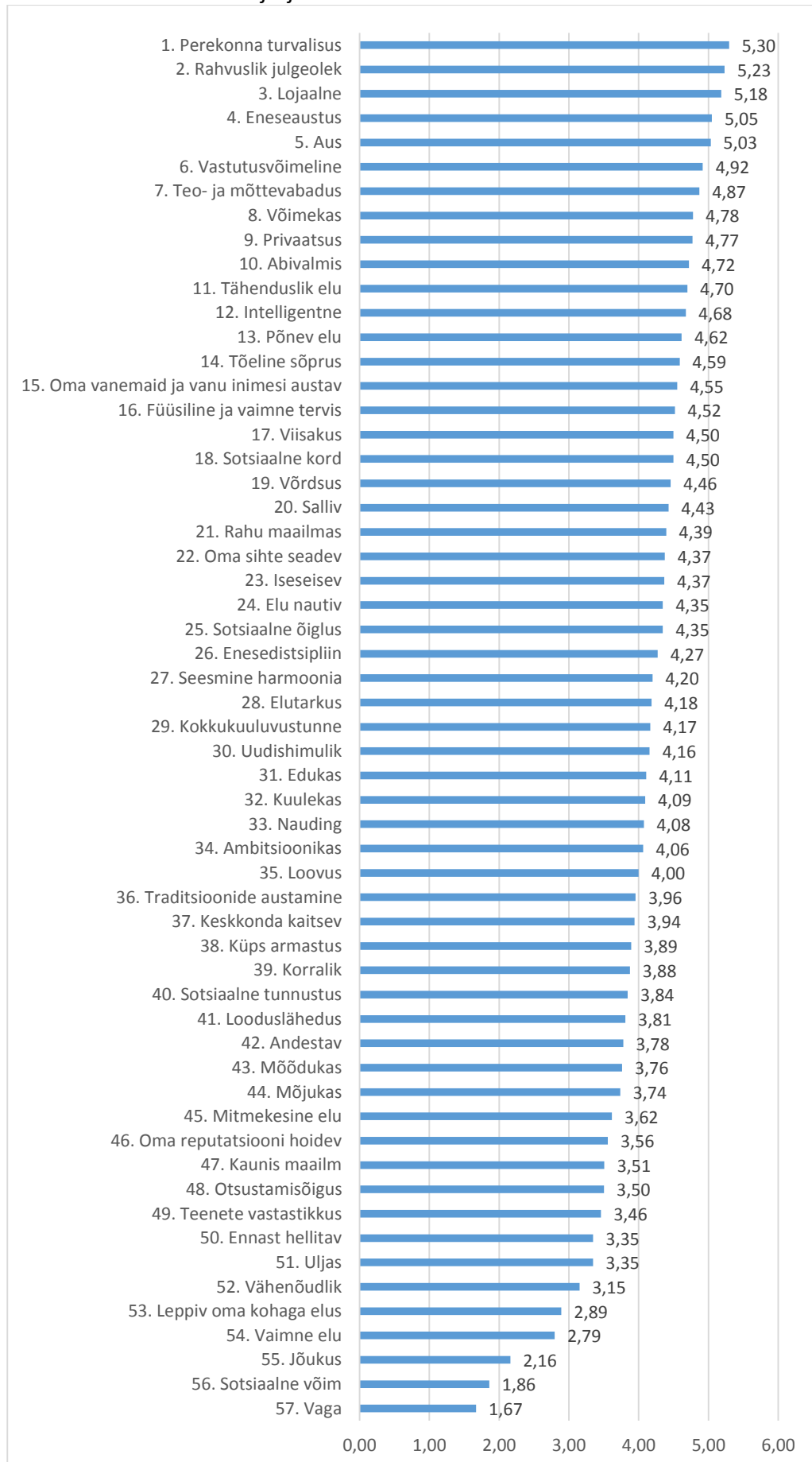
LISA 1. 57 üksikväärtuse järjestus Eesti Kaitseliidus



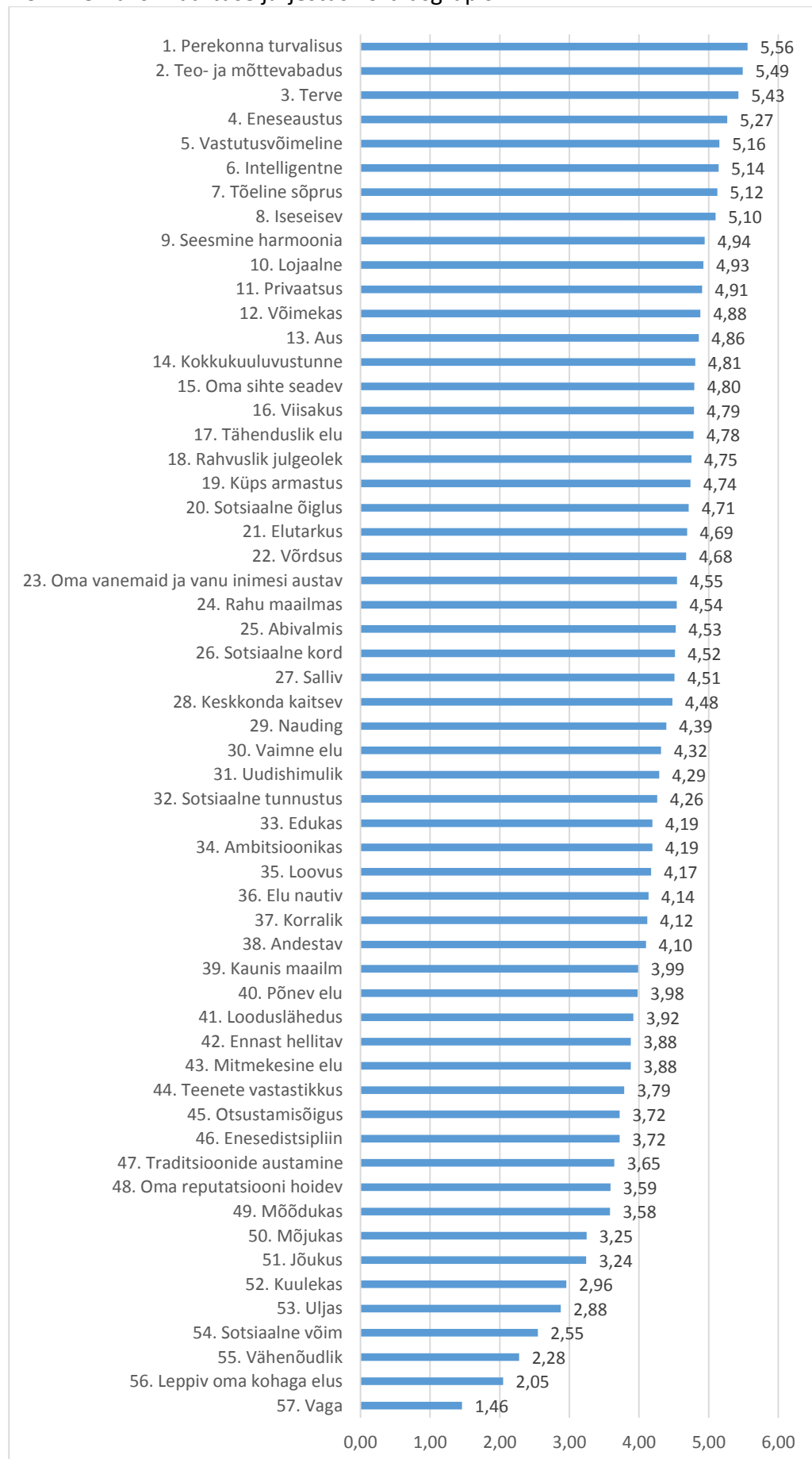
LISA 2. Üksikväärtuste järjestus Eesti Kaitseväes



LISA 3. 57 üksikväärtuse järjestus Taani Kodukaitstes



LISA 4. 57 üksikväärtuse järjestus võrdlusgrupis



Rahvusvaheline Kaitseuringute Keskus

Toom-Rüütli 12-6, 10130 Tallinn, Eesti

info@icds.ee, www.icds.ee

Tel.: +372 6949 340