

Vabatahtlike ootused ja tajutud kohustused Taani Kodukaitstes võrdluses Eesti Kaitseliiduga

Soovitusi vabatahtlike juhtimiseks
Oktoober 2015

Silva Kiili

Sissejuhatus

Praeguses geopoliitilises olukorras, kus Ukraina–Venemaa konflikt ähvardab kogu Euroopa julgeolekut, on kaitseväeliste organisatsioonide roll muutunud tähtsamaks kui kunagi varem. Ukrainas on vabatahtlikud etendanud äärmiselt olulist osa oma perekonna ja rahva julgeoleku ning riigi iseseisvuse kindlustamisel. See seab probleemi ette vabatahtlike organisatsioonide juhid – just nende ülesanne on tagada organisatsiooni ja selle liikmete sujuv koostöö ning vabatahtlike potentsiaali oskuslik rakendamine. Käesolevas uurimuses analüüsitakse võimalusi säilitada ja parandada vabatahtlike tulemuslikkust psühholoogilise leppe teooria abil. See teooria on viimasel kümnendil pälvinud suurt huvi uurijate seas kogu maailmas. Analüüs koosneb neljast osast. Esmalt tutvustatakse psühholoogilise leppe kontseptsiooni, seejärel käsitletakse Taani Kodukaitse vabatahtlike psühholoogiliste lepete sisu ning võrreldakse seda Eesti Kaitseliidu vabatahtlike psühholoogiliste lepetega. Lõpuks esitatakse soovitusel vabatahtlike juhtimiseks.

Analüüs kujutab endast järge varasemale uurimusele Eesti Kaitseliidu kohta, mis viidi läbi 2015. aasta aprillis.¹ Kaks vabatahtlikku kaitseväelist organisatsiooni – Taani Kodukaitse ja Eesti Kaitseliit – valiti välja seepärast, et nende vahel on tihe koostööprogramm, samuti põhjusel, et nende geopoliitiline olukord on erinev: Taani on saanud alates Teisest maailmasõjast nautida pikka ja stabiilset arengut, samal ajal kui Eesti langes viiekümneks aastaks Nõukogude okupatsiooni alla. Taani naabrus on sõbralik ja naaberriigid sarnase mõtteviisiga, mistõttu taanlased ei tunneta naabrite vahetut ohtu. Venemaa lähedus, sealse poliitilise juhtkonna seisukohad ja küüniline suhtumine demokraatlikesse väärtustesse, lisaks veel hiljutine ajalooline kogemus, on muutnud Eesti ühiskonna väga ettevaatlikuks ja murelikuks.

Uurimus otsib vastust järgmistele küsimustele.

- Millised on vabatahtlike ootused Taani Kodukaitse suhtes ja milliseid kohustusi nad tajuvad ehk teisisõnu – milline on psühholoogiliste lepete sisu?
- Kas need ootused ja kohustused on kooskõlas organisatsiooni põhiülesandega?
- Kas Taani Kodukaitse ja Eesti Kaitseliidu vahel on erinevusi? Kui jah, siis milliseid?
- Mida saaks organisatsioon ette võtta, et psühholoogiliste lepete täitmise kaudu vabatahtlike motivatsiooni ja pühendumust säilitada ja tõsta?

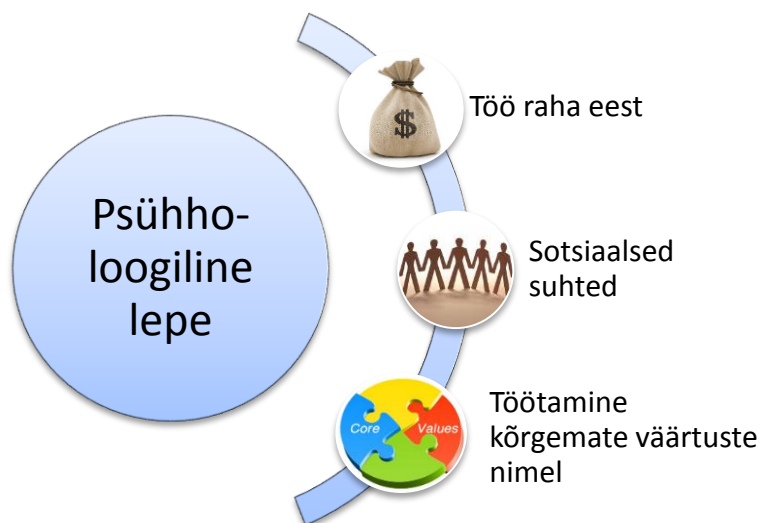
¹ S. Kiili, Vabatahtlike tajutud kohustused Eesti Kaitseliidus. Analüüs. RKK, 2015.

<http://www.icds.ee/et/publikatsioonid/artikkel/vabatahtlike-tajutud-kohustused-eesti-kaitseliidus/>

Teoreetiline taust

Psühholoogiline lepe on indiviidi uskumuste süsteem vastastikuste kohustuste osas tema ja organisatsiooni vahel, süsteem, mis teenib üksikisiku eesmärkide saavutamist.² Kui organisatsioonil õnnestub üksikisiku ja organisatsiooni suhetes vastata isiku uskumustele, on psühholoogilisel leppel positiivne tulemus, näiteks rahulolu tööga ja keskmist ületav töötulemuslikkus. Psühholoogiline lepe tugineb sotsiaalse vahetuse teooriale, mis väljendub töötajate uskumustes vastastikuste lepete kohta organisatsiooniga ja nende tingimuste kohta, näiteks töötunnid õiglase töötasu, lojaalsus karjäärivõimaluste ning abivalmidus ja seltsimehelikkus vastastikuste heade suhete eest. Psühholoogilise leppe kvaliteedi määrab siiski kindlaks pigem organisatsiooni juhtkond ja personalipraktika, mitte aga töötajaskond, sest just tööandjad, mitte töövõtjad on töötingimuste ja töösuhete kujundamisel ja arendamisel domineerivas eelispositsioonis.³

Joonis 1. Psühholoogilise leppe kolm komponenti: tehingupõhine, sotsiaalne ja väärtusepõhine



Psühholoogilist lepet on nimetatud ka vaikivaks leppeks, sest selle sisu on individuaalne ja subjektiivne ning sageli osapooltele teadvustamata. 2013. aastal Eesti ettevõtetes läbi viidud uuring näitas, et töötajate ootused ja tajutud kohustused erinesid oluliselt sellest, millised need olid juhtide arvates.⁴ Samal ajal sõltuvad isiku pühendumus organisatsioonile, lojaalsus, innukus ja üldine rahulolu just psühholoogilise leppe sisust ja ootuste

² D. M. Rousseau. New Hire Perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behaviour*, 12, 287–299, 1989.

³ L. Randmann. Differences in Psychological Contracts in Estonia: The Role of Individual and Contextual Factors. Doktoritöö. Estonian Business School, 2013.

http://ebs.ee/images/Teadus_ja_doktor/Publikatsioonid/PhD_theses/Randmann_Liina_PhD_2013.pdf

⁴ Samas.

täitumisest.⁵ Psühholoogilise leppe sisu omakorda sõltub ümbritsevast keskkonnast, kultuurilisest, ajaloolisest ja organisatsioonilisest taustast ning teistest keskkonnateguritest.⁶ Psühholoogilise leppe sisu teadvustamine ja täitmine muutub iseäranis tähtsaks vabatahtlikus organisatsioonis, kus puuduvad kirjalikud lepingud ning liikmed panustavad oma vaba aega oma vabal tahtel selle eest tasu soovimata.

Meetod

Uuringus osales kokku 101 Taani Kodukaitse vabatahtlikku liiget. Küsimustik sisaldas vabas vormis vastust võimaldavaid küsimusi:

1. Nimetage kaks kohustust, mis teil enda meelest on Taani kodukaitse ees.
2. Nimetage kaks kohustust, mis teie meelest on Taani kodukaitse teie ees.

Lisaküsimused puudutasid tausta, liitumise põhjusi ja osalusmäära (vt Lisa 1).

Psühholoogiliste lepete uurimisel kasutati kontentanalüüsi. Kontent- ehk sisuanalüüs on loomu poolest vabas vormis laekunud vastuste läbitöötamine, kodeerimine ja rühmitamine teatavate tunnuste alusel. Analüüsi peamine eelis peitub selles, et vastuste läbitöötamisel saab rühmitada sarnaseid vastuseid, pöörates samal ajal tähelepanu ka vastustele, mida on antud harvem, aga mis võivad samuti sisaldada olulisi aspekte.

⁵ C. van de Ven. The Psychological Contract: a Big Deal! – Recruiting and Retention of Military Personnel. RTO Technical Report TR-HFM 107. NATO Research & Technology Organisation, 2007.

http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf

⁶ J. M. Puente. The Psychological Contract. HFM 180 Technical Course on Strategies to Address Recruiting and Retention in the Military. Madrid, oktoober 2009.

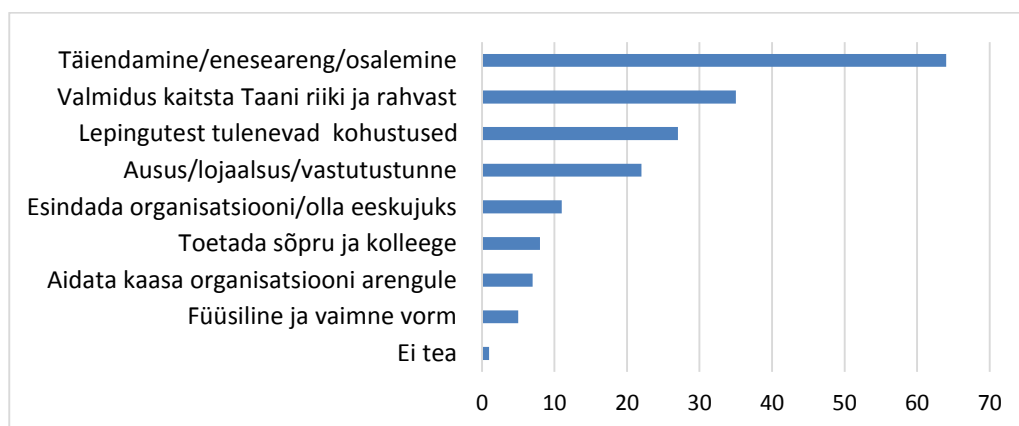
<http://dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a567630.pdf>

Uuringu tulemused

1. Vabatahtlike kohustused

Joonis 2 näitab kohustusi Taani Kodukaitse ees nii, nagu neid tajuvad vabatahtlikud. Sellele järgneb selgitus rühmade kaupa.

Joonis 2. Vabatahtlike kohustused (arvandmed)



1.1 Kohustus õppida, osaleda ja areneda

Vastustes tõsteti esile kohustust olla aktiivne (“olla kohal, olles kohal 100%”), osaleda väljaõppel ja kogunemistel, olla paindlik ja käituda professionaalselt (“olla professionaal nagu sõjaväelane”). Üks vastus rõhutas vajadust säilitada Taani kaitseväes omandatud oskused, üks mainis aga panustamist üle 100 tunni. Paljudel juhtudel nenditi liikmete isiklike võimete ja oskuste kasutamist organisatsiooni hüvanguks. Mõnel juhul mainiti toetust uute liikmete värbamise kujul. Mõned märkisid panustamist rohkem, kui nõutud. Üks vastus mainis sõjaväelist aspekti (“osaleda vajaduse korral asjakohaste ülesannete õigeaegses lahendamises, mis on eelistatavalt sõjalise iseloomuga”).

1.2 Valmidus toetada ja kaitsta Taani riiki

Vastustes ilmnes valmidus teenida Taani riiki (“Ma olen Kodukaitstes oma maa, mitte Kodukaitse pärast”), toetada ja kaitsta riiki vajaduse korral (“olla ette valmistatud ja kättesaadav sõja ja kriisi ajal”; “kaitsta Taanit sõja korral”), süvendada usaldust taanlaste julgeoleku suhtes politseid ja kaitseväge abistades ning olles kättesaadav keskkonnakatastroofide puhul, olla valmis tegutsema 24/7 (“Minu isa kuulus Teise maailmasõja ajal vastupanuliikumisse, mistõttu minu kuulumine Kodukaitseesse on loomulik. Meid kasvatati motoga “Ei kunagi enam 9. aprilli!”; “Olla ustav vastupanuliikumise eesmärkidele – 1949. aastal andsid nad ära oma relvad ja tunnistasid kaitseväge juhtivat osa riigikaitstes pärast lubadust, et Kodukaitse liikmete relvad ja varustus suunatakse kaitsevalmiduse tagamiseks”).

1.3 Lepingutest, õigusaktidest ja positsioonist tulenevad kohustused

Loetleti ka konkreetseid juhi antud kohustusi. Paljudel juhtudel mainiti tegevuse kõrge kvaliteedi tähtsust. Mõnes vastuses toodi esile kohustus täita vähemalt lepingus ette nähtu (“vastata vähemalt lepingu miinimumnõuetele”). Ühes vastuses öeldi, et lepingukohustused mõneti piiravad isiklikku huvi panustada organisatsiooni (“kohustused piiravad minu panust: minu huviks on tsiviiltegevus ja seda on tublisti vähem”).

1.4 Vastutus, ausus ja lojaalsus

Selle alamrühma vastustes mainiti kõige rohkem lojaalsust (“üksus sõltub vabatahtlike individuaalsest panusest, mistõttu ebapiisava panuse tõttu reedan oma kaaslased”), seejärel vastutust, ausust (“olen kohustatud olema aus ja täpne”; „olen kohustatud hoiduma reeglite rikkumisest ja väärtegade sooritamisest”) ning konfidentsiaalsust (“olen kohustatud kinni hoidma konfidentsiaalsusnõudest”).

1.5 Organisatsiooni esindamine

Olla väärikas liige, käituda kohaselt ja olla eeskuju (“olla eeskujuks rühma uutele liikmetele kui ka Kodukaitsele tervikuna avalikus kohas”; “kanda vormi väärilt ja uhkelt”), selgitada Kodukaitse ülesandeid (tegelda suhtekorraldusega) ja säilitada positiivne suhtumine organisatsiooni suhtes (“õhutada Kodukaitse usaldusväärset mainet nii visiooni mõttes kui ka koostööpartnerina, organisatsioonina, mille liikmed on alati valmis tegutsema Taani rahva hüvanguks”).

1.6 Teiste abistamine ja teadmiste edasiandmine

Mainiti teadmiste ja oskuste edasiandmist noorliikmetele, sõprade ja kolleegide toetamist ja nende eest hoolitsemist ning meeskonnavaimu hoidmise vajadust.

1.7 Organisatsiooni areng

Selle alamrühma küsitletud pidasid oma kohuseks pakkuda ideid ja teha ettepanekuid organisatsiooni arengu soodustamiseks. Anti ka mõningaid konkreetseid soovitusi, näiteks: “Tunnen, et olen kohustatud arendama Kodukaitset, et võiksime jätkuvalt eristada sõjalist ja tsiviilset külge”; “Valmidus tegelda ülesannetega, mille puhul vabatahtlike oskusi saab kasutada ka rahvusvaheliselt”.

1.8 Tervis

Mõnes vastuses toodi esile kohustust olla terve nii vaimselt kui ka füüsiliselt.

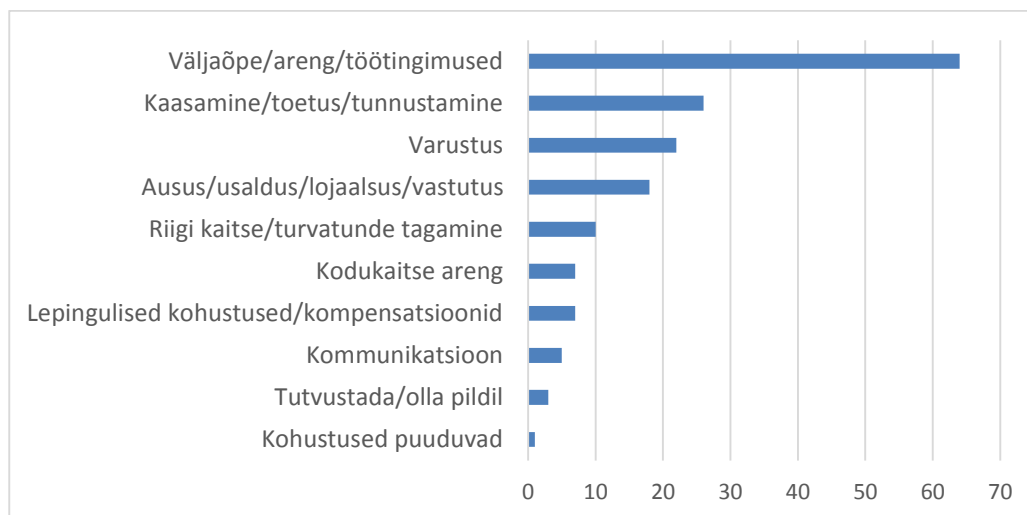
1.9 Ei tea

Üks küsitletu väitis, et ei tea oma kohustusi.

2. Organisatsiooni kohustused

Joonis 3 kujutab kohustusi, mis Taani Kodukaitasel vabatahtlike arvates on. Sellele järgneb selgitus rühmade kaupa.

Joonis 3. Organisatsiooni kohustused (arvandmed)



2.1 Väljaõpe, arenguvõimalused ja töötingimused

Enamik küsitletutest ütles, et üks organisatsiooni kohustusi on tagada, et vabatahtlikel oleksid selged väljaõppesihid ja sobiv väljaõpe tulevaste ülesannete täitmiseks, ja luua selleks vajalikud tingimused; lisaks peeti tähtsaks teoreetiliste ja praktiliste oskuste ja kogemuste vahetamist ning isiklikku arengut. Küsitletud ütlesid, et vabatahtlikele mõeldud kursused peaksid toimuma eri aegadel ja olema korraldatud nii, et kõik saaksid osaleda, samuti peavad materjalid vastama ülesannetele. Mainiti ka seda, et väljaõppeks vajalikud juhised peavad olema trükitud kujul (“kui näiteks KOMGASTi nõuded või OGF kummipaadi käsitlemise juhised muutuvad, ei ole õiglane nõuda vabatahtlikelt, et nad trükiksid kodus välja sajalihaküljelise juhise”). Ühes vastuses oodati, et liikmed saaksid sõidukiväljaõppe, mida nõutakse näiteks organisatsiooni koostööpartneritelt. Oodati, et organisatsioon paneks paika vabatahtlike tegevuse sobiva raamistiku ja selged individuaalsed protseduurid. Samuti mainiti, et vabatahtlike elu võiks teha lihtsamaks, näiteks vähem raha või aega nõudvaks ning vähem bürokraatlikuks (“aastate jooksul on kuhjunud palju piiranguid ja nõudeid ning vähemalt osa neist peaks olema võimalik lihtsustada”; “selge raamistiku kehtestamine, et vabatahtlikul oleks võimalik teha oma tööd, ilma et nõutaks nii suurt sisendit, et inimesed lihtsalt loobuvad”). Ühes vastuses mainiti ootusena töötingimusi, mis võimaldaksid osaleda Kodukaitse töös ilma sellele 70% enda vabast ajast ohverdamata.

2.2 Kaasamine, tunnustamine, toetamine ja tagasiside

Siin mainiti, et vabatahtlikke, kes annavad organisatsiooni käsutusse oma napi vaba aja, tuleks kohelda austusega, võttes arvesse paindlikku ajakava ja

isiklike võimalusi (kokkusobivust tsiviilelu tööaegadega), oskusi ja soove, ning neile tuleks anda roll vastavalt nende võimetele (lastes inimesel teha seda, milleks teda on välja õpetatud). Küsitletud ütlesid, et peaksid olema garantiid, mis väldiksid vabatahtlike üleliigset kasutamist, mis rikub ära nende eraelu: eitavat vastust tuleks aktsepteerida ning aja raiskamist maksimaalselt vältida. Mitu küsitletut ütles, et nad ootavad vabatahtlike aktiivsemat kaasamist organisatsiooni otsuste ja plaanide ettevalmistamisel ja avalikustamisel (st et neid ei tabaks ootamatult “varjatud” plaanid). Samuti tehti ettepanek, et väljaõpe võiks tulevikus käia moodulitena, mida saaks vabalt kombineerida, mis muudaks väljaõppe paindlikumaks. Üks küsitletu märkis ära ootuse, et suhetes ajakirjandusega ning ühiskonnaga tervikuna tuleks tagada moraalne toetus (kaitsta vabatahtlike meediakriitika eest).

2.3 Varustus

Rõhutati, et organisatsioonil lasub kohustus kindlustada vabatahtlikele võimalikult hea varustus, vormirõivad ja relvad, et nad saaksid täita oma kohustusi politsei, sõjaväe ja muude ühiskonna osade ees (riigikaitse, tänavarahutused) ning et varustuse kasutamine peab vastama kehtivatele eeskirjadele ja olema tõhus (kontrollnõuete täitmine). Küsitletud mainisid, et personal peaks ka abistama (nt õpetajate, instruktorite ja abitöötajatena aktiivsemates operatsioonides).

2.4 Lojaalsus, ausus ja vastutus

Selles kategoorias mainiti, et vabatahtlikesse tuleks suhtuda austuse ja usaldusega, neid kuulata ja nende (kui lojaalse “hääletoru”) arvamusega arvestada, samuti ei tohiks kahtluse alla seda nende oskusi ja pühendumust (“Mul on parem relvaväljaõpe kui politseinikel!”, “Vabatahtlikele tuleks anda ka väga vastutusrikkaid ülesandeid”). Küsitletud ütlesid, et ootavad tõsisemat suhtumist tööandjalt ja organisatsioonilt tervikuna. Mitu küsitletut märkis vastutuse võtmise (inimesed ei peaks pelgama kaitseväge kriitikat) ja kokkulepetest kinnipidamise tähtsust (lubaduste rikkumine ei tohi jääda karistamata).

2.5 Turvatunde tagamine, riigikaitse

Siin toodi välja, et Kodukaitse kohustus on püsida oma põhiülesande juures, milleks on kodumaa sõjaline kaitsmine (sõjalise süsteemi ja väljaõppe säilitamine), ning luua vabatahtlikele (väljaõppevarustuse ja hästi välja õpetatud personali varal) keskkond, milles nad saaksid anda oma panuse riigikaitstes. Paljudes vastustes mainiti ka kohustust reageerida kiiresti ja professionaalselt tsiviiltegevuste toetamise korral (kadunud inimeste otsimine, looduskatastroofid jms) ja toetuse kindlustamist ülesannete täitmisel. Üks küsitletu ootas kokkuleppe saavutamist kaitseväge raamistiku kohta, mis võimaldaks vabatahtlikel osaleda kohaliku, riikliku ja rahvusvahelise tasandi ülesannete lahendamisel.

2.6 Organisatsiooni areng

Siin mainiti, et otsuste langetamise viisi, pakkumisi, värbamisprotseduure ja tegevusstandardeid tuleks kindla ajavahemiku järel hinnata ja kohendada (vähem passiivseid liikmeid, suuremad nõuded vabatahtlikele minimaalselt 100-tunnise tegevustaseme juures). Ühes vastuses öeldi, et instruktoritele pole vaja kehtestada iga-aastaseid standardeid (“Mitte kõigilt ei saa oodata GME täitmist, et olla aktiivne liige. Lõppeks tulime me siia vabatahtlikult ja meid sai ära kasutada.”). Samuti nenditi, et kasuks võiks tulla Kodukaitse ja kaitseväge tihedam ja avatum koostöö (vältimaks kuuldusi, et vabatahtlikud võtavad üle palgaliste ülesandeid). Üks konkreetne ettepanek käis õigusaktide kohta: “Tööandjad peaksid võimaldama vaba aega Kodukaitse ülesannete täitmiseks ning Kodukaitse kutset tulla kord aastas 14-päevasele väljaõppele peaks olema võimalik vastu võtta, ilma et töölt vallandataks.” Üks vastus puudutas registreerimissüsteemi: “Registreerimine HJV.dk lehel [Kodukaitse veebileht] peaks olema lihtsam.” Ühes vastuses kurdeti “valede” prioriteetide pärast: “Üle 85% eelarvest läheb palgalistele, mis jätab vabatahtlikud tühjade kätega.”

2.7 Lepingutest, hüvitustest, kindlustusest tulenevad kohustused

Siin oodati, et organisatsioon täidaks lepingutest tulenevad kohustused. Samuti mainiti rahuldava hüvitise (mitte rohkem kui tavalised töötunnid, suurem maksuvaba transpordihüvitis) ja teenistuses oldud õnnetuste puhul tervisekindlustuse vajadust.

2.8 Kommunikatsioon

Siin tõsteti esile organisatsiooni kohustus edastada teavet õigeaegselt elektroonilisi kanaleid pidi. Samuti mainiti ootust adekvaatse teabe järele erinevate võimaluste, poliitika, tegevuse ja juhtimisküsimuste kohta.

2.9 Organisatsiooni esindamine

Nimetati, et Kodukaitasel lasub kohustus esindada Taanit tervikuna (“Taani on tugeva rahvavõimuga riik ning suudab toime tulla välis- ja siserünnakutega oma julgeoleku ja õigussüsteemi vastu, jäädes vabaks ja demokraatlikuks”), juurutada tegevusi (milliste abistavate tegevustega tegeldakse, kui palju tunde pühendatakse ühiskonnas riigikaitsealasele väljaõppele toetuse tagamiseks ning ka see, et vabatahtlikud täidavad oma kohuseid tasuta) ja areneda (vabatahtlikud toetavad ja arendavad riigikaitset ning abistavad katastroofide korral).

2.10 Kohustused puuduvad

Mõned küsitletud ütlesid, et Kodukaitasel ei ole praegu mingeid kohustusi reservvabatahtlike (40 aastat Kodukaitstes) ees.

Psühholoogilise leppe võrdlus Eesti Kaitseliidus ja Taani Kodukaitses

Taani Kodukaistet Eesti Kaitseliiduga võrreldes tuleb kindlasti tähele panna, et Eesti Kaitseliidu uuringule vastas ligikaudu neli korda rohkem inimesi kui Taani Kodukaitse uuringule. Siiski esindasid küsitletud oma tausta poolest mõlemas uuringus kõiki organisatsiooni huvirühmi ning Taani organisatsiooni uuringu küsimuste vabas vormis vastused hõlmasid kõiki valdkondi, olid pikad ning liikmete kogemuste põhjal näidetega illustreeritud. Enamik Eesti vabatahtlike tõstis esile kohustust osaleda õppustel ja muudel üritustel ning jätkata enese arendamist, oodates organisatsioonilt vastutasuks arenemisvõimaluste pakkumist ning tagasisidet ja varustust (lisa 2 joonised 2.1 ja 2.2). Sama tulemus ilmnes Taani Kodukaitses, mille vabatahtlikud tajusid kohustust omandada väljaõpe ja ennast arendada ning osaleda üritustel, oodates organisatsioonilt vastutasuks sobivat tegevust ja arenguprogramme, tagasisidet ja kaasaegset varustust. Vastustes kajastus ka mõningaid erinevusi, näiteks kommunikatsiooni nimetamine, mille puhul vabatahtlike teavitamist olukorrast riigis ja teabe edastamist õigeaegselt mainiti eestlaste seas rohkem kui Taanis. Seda võib seletada asjaoluga, et Eesti piiri lähedal toimub muret tekitavaid sündmusi ning organisatsioonilt eeldatakse seepärast kiiret teavitamist olukorrast ja kiiret reageerimist. Samuti mainisid eestlased sagedamini organisatsiooni esindamist. Lisaks selgus, et Eesti Kaitseliidu vabatahtlikel on märksa mitmekesisemad ootused ja tajutud kohustused. Seda võis osaliselt põhjustada Kaitseliidu vastanute suurem arv. Näiteks tajusid Eesti küsitletud sageli mõlemapoolset kohustust panustada meeskondade arendamisse, teiste motiveerimisse ja kuuluvustunde loomisse. Samuti mainiti, et mõlemad pooled kannavad vastutust noorte harimise eest (Eesti Kaitseliidul on ka noorteorganisatsioonid). Erinevusi oli suhtumises varustusküsimustesse: Eesti vabatahtlikud mainisid tihemini vormirõivaste puudumist ja isikliku varustuse nappust.

Kuid arusaam vastutusest kui kohustusest riigi ja rahva julgeoleku ees kajastus selgelt mõlema organisatsiooni küsitletute vastustes. See ühildub kahtlemata missiooniga kindlustada riigi elanike kaitsmine ja julgeolek paindlike ja asjatundlike vabatahtlike abil.⁷

Kokkuvõtteks võib öelda, et Taani Kodukaitse ja Eesti Kaitseliidu vabatahtlike psühholoogiliste lepete sisu erinevusi analüüsides selgus, et ootused ja tajutud kohustused on võrreldavad ning moodustavad suhteliselt sarnase mustri.

⁷ <http://www.hjv.dk/sider/english.aspx> ja <http://www.kaitseliit.ee/en/edl>

Soovitusi vabatahtlike juhtimiseks

Psühholoogiline lepe on võimas abivahend, mis aitab juhtidel vabatahtlike mõista ja juhtida⁸, mistõttu esimene ja tähtsaim samm paremaks koostööks vabatahtlikega on psühholoogilise leppe olemuse mõistmine.⁹ Vastuste analüüsimisel saadud tulemused edastavad tähtsat teavet nii valitsusasutuste ja organisatsioonide juhtkonnale kui ka madalama tasandi juhtidele.

Psühholoogiline lepe hakkab kujunema juba enne seda, kui isik liitub organisatsiooniga.¹⁰ Inimesed omandavad teavet organisatsiooni esindajatelt, ajakirjandusest ja ühismediast, sõpradelt ja pereliikmetelt. Seepärast tuleb selged sõnumid ja realistlikud lubadused edastada sobivate ja usaldusväärsete kommunikatsioonikanalite kaudu. Oluline on märkida, et mitte kõik ootused ei ole kohustused. Nii võib vabatahtlik, kes ootab Kaitseliidult seiklusrikkaid tegevusi, pettuda, kui tegelikkus ei osutu nii meelikõitvaks, kuid ta ei pruugi tingimata arvata, et lubadust on rikutud. Samal ajal lubadused, mida annab juhtkond ning mida levitatakse meediakanalite või personaliosakonna kaudu, on kindlasti kohustused, mis täitmata jäämise korral võivad kaasa tuua leppe katkemise. Näiteks suutmatus vabatahtlike välja õpetada ja varustada nii, nagu varem lubatud, võib tekitada negatiivse reaktsiooni ning kaasa tuua inimese lahkumise organisatsioonist.

Teaduskirjanduse põhjal etendavad vabatahtlike isiklikud väärtused kahtlemata tähtsat osa psühholoogilise leppe kujunemisel.¹¹ Võrreldes kahe organisatsiooni liikmete väärtuspõhiseid kohustusi — valmisolek rahva kaitsmiseks ja julgeoleku tagamiseks — organisatsioonide põhiülesandega võib näha selget kattumist.¹² Nii Taani Kodukaitse kui Eesti Kaitseliidu ülesanne on kindlustada riigi elanikkonna kaitsmine ja julgeolek paindlike ja asjatundlike vabatahtlike abil. Liitunud vabatahtlikud panustavad oma isiklikku aega nende väärtuste järgimiseks ning soovivad teada, kuidas see läheb. Äärmiselt oluline on näidata organisatsiooni pühendumist lubatud ülesande täitmisele kehtestatud poliitika ja juhtkonna praktika kaudu. Seda poliitikat ja praktikat tuleb välja näidata võimalikult avatult, sest “arusaam, et organisatsiooni väärtustest ei suudeta kinni hoida, võib olla sama hävitav kui tegelik suutmatus”.¹³ Juhtidel tuleb meeles pidada, et väärtustest ajendatud vabatahtlikud otsivad selgeid märke sellest, et nende töö aitab tõepoolest

⁸ S. M. Farmer, B. D. Fedor. Volunteer Participation and Withdrawal. A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organisational Support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999.

⁹ L. Randmann. Differences in Psychological Contracts in Estonia: The Role of Individual and Contextual Factors. Doktoritöö. Estonian Business School, 2013.

http://ebs.ee/images/Teadus_ja_doktor/Publikatsioonid/PhD_theses/Randmann_Liina_PhD_2013.pdf

¹⁰ C. van de Ven, The Psychological Contract: a Big Deal! – Recruiting and Retention of Military Personnel. RTO Technical Report TR-HFM 107. NATO Research & Technology Organisation, 2007.

¹¹ T. Scheel, G. Mohr. The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22:4, 390–407, 2013.

¹² S. Kiili, Vabatahtlike tajutud kohustused Eesti Kaitseliidus. Analüüs. RKK, 2015.

<http://www.icds.ee/et/publikatsioonid/artikkel/vabatahtlike-tajutud-kohustused-est-kaitseliidus/>

¹³ T. Scheel and G. Mohr, “The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts”. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22:4, 390–407, 2013.

kaasa organisatsiooni üldiste ülesannete ja missiooni saavutamisele; juhtide töö on aidata vabatahtlikel näha seost tegevuse ja tulemuse vahel, mida nad väärtuslikuks peavad.¹⁴ Juhtkond ja vabatahtlikud peavad jagama arusaama organisatsiooni sihtidest.¹⁵ Ernst van den Bergh väljendas samasugust seisukohta Saksamaa relvajõudude kohta 20. sajandi algul: “Meil [Saksamaa sõjaväel] ei ole kasu sõduritest, kel puudub oma tahe ja kes alluvad juhile tingimusteta. Me vajame enesekindlaid mehi [ja naisi], kes kasutaksid kogu oma aru ja iseloomu kõrgemate ülemuste eest.”¹⁶

Väärtustest kõneldes kõneleme ka eetilise käitumisest. Organisatsioonis on inimestel arusaamad, kuidas asjad peavad ja kuidas need mitte ei pea olema, arusaamad, mis sisaldavad õige ja väärat tõlgendust.¹⁷ Eetilise käitumise juures püsimine vastavalt ühiskondlikele väärtustele ja veendumustele on muutunud äärmiselt oluliseks organisatsiooni “tegevusloa” omamisel,¹⁸ mille puhul tulemus peab kokku sobima eetiliste ja ühiskondlike väärtustega, st inimeste psühholoogiliste lepetega. See on võimalik ainult toetudes kahele fundamentaalsele printsiibile: motivatsioon ja tõhus juhtimine. Kui näiteks võimud (poliitilised/sõjaväelised või kõrgemad riigiametnikud) väljendavad kahtlusi vabatahtlike panuse kohta ja seavad küsimuse alla nende teenistuse kvaliteedi või loovad kunstlikke, olgu juriidilist või halduslikku laadi takistusi, võivad vabatahtlikud pidada seda solvanguks ning oma õiguse – õigus kaitsta kodumaad – rikkumiseks; seda võidakse pidada ebaeetiliseks käitumisest, mis võib tõsiselt mõjutada vabatahtlike motivatsiooni.

Juhtidel on organisatsioonis võtmetähtsusega roll. Vahejuhi ja liikme vahetusteooria kohaselt loovad juhid alluvatega erinevaid vahetussuhteid, suhte kvaliteet aga avaldab mõju nii juhi kui ka liikme tulemusele,¹⁹ st soovile panustada ja rahulolule tööga. Need suhted on organisatsiooni tõhususes kesksel kohal,²⁰ nõudes juhte, kelle kõlblus on terviklik ja kes on eeskujuks liikmete tegevusele. Loomulikult pole see võimalik juhtimise korral, milles annavad tooni mikrojuhtimine ja “ei ühtki viga” meelsus.²¹ Väärtuspõhised kohustused võivad stabiliseerida töösuhteid, aga ainult siis, kui on täidetud

¹⁴ S. M. Farmer and B. D. Fedor “Volunteer Participation and Withdrawal. A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organisational Support”. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999.

¹⁵ T. Vantilborgh, J. Bidee, R. Pepermans, J. Willems, G. Huybrechts, M. Jegers. Volunteers’ psychological contracts: extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 1072–1091, 2012.

¹⁶ Nii tsiteerib kindral W. Widder. Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership. *Military Review*, September–October 2002.

¹⁷ W. O’Donohue, L. Nelson. The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90: 251–263, 2009.

¹⁸ Samas.

¹⁹ C. R. Gerstner, D. V. Day. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844, 1997.

²⁰ J. H. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, G. R. Ferris. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38 (6), 1715–1759, 2012.

²¹ C. C. Krulak. Cultivating Intuitive Decisionmaking. *Marine Corps Gazette*, 18.–22. mai 1999.

kohustused organisatsiooni põhiväärtuste ees.²² Uuringutes mainiti üsna sageli selliseid väärtusi, nagu perekonna turvalisus ja riiklik julgeolek, mistõttu isegi juhul, kui vabatahtliku ja tema vahetu juhi suhted ei ole rahuldavad, võib ülesande – perekonna ja rahva kui terviku julgeoleku tagamine – täitmine edasi kesta ja liikme ning tema vahetu juhi suhteid kogunisti parandada.

Üks väljakutse, millega vabatahtliku organisatsiooni juhid (ja juhtorganid) peavad arvestama, on vastutuse delegeerimine ja töökoormuse planeerimine. Vabatahtlikesse ei saa suhtuda kui odavasse tööjõusse – vastupidi, sisemise motivatsiooni poolest on nad uskumatult väärtuslik inimressurss, mida ei tohi raisku lasta.²³ Juhid vastutavad selle eest, et vabatahtlikke liialt ei ekspluateeritaks ning nende panust vääriliselt tunnustataks.²⁴

Eriti tundlikult suhtuvad vabatahtlikud küsimustesse, mis puudutavad organisatsiooni väärtuste, eesmärkide ja sihtide muutmist. Ian Cunningham leidis uurimuses kolmanda sektori väärtuspõhiste psühholoogiliste lepete kerksuse kohta, et vabatahtlike kasutamist ei saa võrrelda “vee ammutamisega põhjatust kaevust”.²⁵ Ta väidab, et kuigi leppe rikkumise korral (näiteks eesmärkide muutmise puhul) võivad vabatahtlikud asuda “ootame ja vaatame” positsioonile,²⁶ on siiski olemas selged piirid, kui palju suudavad psühholoogilise leppe väärtuspõhised aspektid tasakaalustada organisatsiooni poolt täitmata jäetud kohustusi. Põhimõttelised muudatused organisatsiooni eesmärkides ja traditsioonilistes väärtustes võivad tõsiselt nõrgestada vabatahtlike pühendumust. Kui näiteks Eesti Kaitseliidust saaks esijoonelise sisekaitseorganisatsioon, lahkuksid sellest usutavasti need liikmed, kes soovisid olla sõdurid. Seepärast on juhtidel ja juhtorganitel hädavajalik vältida selliseid strateegilisi otsuseid ja tegevusi, mis oleksid seotud organisatsiooni põhiülesande ja väärtustega. Kuid tänapäeva kiiresti muutuv maailmas, kus on esile kerkinud vajadus tegeleda nii kasvava põgenikevoolu kui ka terrorirünnakutega, võib see tekitada probleeme nii organisatsioonile kui ka vabatahtlikele. Vabatahtlike vaatenurgast võib arvesse tulla isegi isiklike väärtuste muutumine. Piir õiguskaitse, tsiviilse ja sõjalise tegevuse vahel muutub üha ähmasemaks, kuid inimeste seisukohad ei kipu kiiresti muutuma. Ohtude aina hübriidsemaks muutuv iseloom nõuab laialdaste oskuste ning kiire ja paindliku taibuga universaalseid tegutsejaid, selliseid otsusekindlaid juhte, kes suudaksid vahendada vajalikke muutusi organisatsiooni ja selle

²² T. Scheel and G. Mohr, “The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:4, 390–407, 2013.

²³ J. L. Pearce. Assumptions in Employee-Organization Relationship Research: A Critical Perspective From the Study of Volunteers. – *The Employee-Organization Relationship. Applications for the 21st Century*. Routledge, 2012, 169–185.

²⁴ G. Nichols, E. Ojala. Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas* 20: 369–387, 2009.

²⁵ I. Cunningham. Drawing from a Bottomless Well? Exploring the Resilience of Value-Based Psychological Contracts in Voluntary Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 5, April 2010, 699–719, 2010.

²⁶ J. A. Thompson, J. S. Bunderson. Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28 (4), 571–587, 2003.

liikmete vahel, et organisatsioon suudaks toime tulla julgeolekukeskkonna esitatud väljakutsetega.

Vabatahtlikud liikmed, kes annavad organisatsiooni käsutusse tasuta oma vaba aega, ei vaja ega soovi, et organisatsioon kehtestaks liigseid bürokraatlikke ja halduslikke piiranguid või korraldusi.²⁷ Samal ajal võivad sel pinnal tekkida konfliktid, sest sõjaväelised struktuurid on lõppeks ju hierarhilised organisatsioonid, milles kehtib kindel käsuahel. Siiski peab organisatsioon kindlasti vältima liigset bürokraatiat.

Psühholoogilise leppe rikkumine võib kaasa tuua tõsiseid negatiivseid reaktsioone. Kui inimesed tajuvad, et organisatsioon ei ole suutnud täita lubatud kohustusi, võivad nad reageerida kesise töösoorituse või lahkumisega, aga ka agressiivse käitumise, varguse või isegi sabotaažiga.²⁸ Väärtuspõhised kohustused võivad paika panna teatavad "kõlbelised päästikud" ja seeläbi tekitada ägeda emotsionaalse reaktsiooni,²⁹ mis võib olla isegi veel emotsionaalsem kui tehingute ja suhete rikkumise korral.³⁰ Seepärast tuleb organisatsiooni juhtide antavaid lubadusi enne edastamist hoolikalt läbi mõelda.

Uuringu paljudes vastustes mainiti toetust. On leitud, et psühholoogilise leppe raames on väga võimas abivahend organisatsiooni pakutava toetuse tase, mis võib suurendada osalemist üritustel;³¹ aga mille puudumine võib viia leppe katkemiseni.

Teaduskirjanduses on leitud, et psühholoogilise leppe rikkumisega on tihedalt seotud usaldus:³² usalduse tajumine suurendab vabatahtliku rahulolu ja organisatsioonis püsimise tõenäosust.³³ *Auftragstaktik* on tunnustatud juhtimisprintsip ja sellest lähtub spetsiaalne organisatsioonikultuur, milles hinnatakse äärmiselt kõrgelt usaldust, algatusvõimet (hädavajalik pädevus kõigile juhtidele) ja tugevat vastutustunnet. Kindral Hans von Seeckti sõjalise juhtimise definitsiooni kohaselt peab juhil olema oma alluvate "usaldus ja

²⁷ I. Cunningham. Drawing from a Bottomless Well? Exploring the Resilience of Value-Based Psychological Contracts in Voluntary Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 5, April 2010, 699–719, 2010.

²⁸ P. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. Organisational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513–569, 2000.

²⁹ J. A. Thompson, J. S. Bunderson. Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28 (4), 571–587, 2003.

³⁰ T. Vantilborgh, J. Bidee, R. Pepermans, J. Willems, G. Huybrechts, M. Jegers. Volunteers' psychological contracts: extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 1072–1091, 2012.

³¹ S. M. Farmer and B. D. Fedor "Volunteer Participation and Withdrawal. A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organisational Support". *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999.

³² T. Rigotti. Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 18, 442–463, 2009.

³³ T. Taylor, S. Darcy, R. Hoye, G. Cuscellly. "Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly* 6(2): 123–147, 2006.

austus". Lisaks teadmistele ja võimetele on eeltingimusteks nii "tugev tahe ja jõuline iseloom" kui ka vastutusnauding (*Verantwortungsfreudigkeit*).³⁴

Scheel ja Mohr märkisid vabatahtlike väärtuspõhiseid kohustusi religioosses kontekstis uurides, et "töölaste väärtuspõhiste kohustuste tõhus juhtimine ei ole oluline ainult ebasoodsa tulemuse vältimiseks, vaid võib suure potentsiaali tõttu edendada näiteks lojaalsust, mis peitub vastastikku täidetud kohustustes".³⁵ Kui kohustusi esitletakse vabatahtlike õigustena, aitavad need parandada nende tulemuslikkust ja tugevdada motivatsiooni. Näiteks arvasid mõned Eesti Kaitseliidu vabatahtlikud, et põhiseaduse nõue kaitsta kodumaad on pigem nende õigus kui kohustus. Kui seda arvamust pooldab ka juhtkond, võidakse seda vastastikku pidada üheks psühholoogilise leppe nurgakiviks ja organisatsiooni tõhususe tugevdajaks.

Vabatahtlike suhtumisel ja käitumisreaktsioonidel on olulised tagajärjed organisatsioonile tervikuna, sest vabatahtlike ühised pingutused mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust, mainet ja võimet pakkuda oma teeneid.³⁶ Vabatahtlikud astuvad ennetavaid samme, räägivad probleemidest avalikult ja tunnistavad vigu, kuid see omakorda nõuab juhtidelt valmidust neid sallida.³⁷ Nii Eesti Kaitseliidus kui Taani Kodukaitstes, on liikmetel erinevad väga laialdased isiklikud kogemused, seega ei saa olla ideaalseid valmislahendusi ning pole mõtet tunda piina „õpikuväliste” lahenduste pärast. Vastupidi, oskus seda kogemustevaramut kasutada ja suunata soovitud tulemuse saavutamisele avab vabatahtlike organisatsioonis peituvat potentsiaali.

³⁴ R. M. Citino. *The Path to Blitzkrieg: Doctrine and Training in the German Army, 1920–1939*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999, 12.

³⁵ T. Scheel and G. Mohr, "The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts". *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22:4, 390–407, 2013.

³⁶ T. Vantilborgh, J. Bidee, R. Pepermans, J. Willems, G. Huybrechts, M. Jegers. Volunteers' psychological contracts: extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 1072–1091, 2012.

³⁷ Marine Corps Doctrinal Publications (MCDP 1) "Warfighting", Washington DC, Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, 20. juuni 1997.

Kokkuvõte

“Taani Kodukaitse kohustus on mind toetada, et saaksin täita oma kohustusi.”

Liikme tegevust saab mõjutada vastastikuste kohustuste tajumise kaudu: mida teadlikum on organisatsioon oma liikmete ootustest ja nende põhjustest, seda oskuslikumalt saab neid ootusi täita ning liikmete tajutud kohustusi organisatsiooni hüvanguks ära kasutada. Seepärast on psühholoogilise leppe sisu mõistmine esimene samm vabatahtlike motivatsiooni mõistmisel. Käesolevas kirjutises esitati Taani Kodukaitse vabatahtlike küsitluses selgunud psühholoogiliste lepete sisu tulemused. Neid analüüsiti ning võrreldi ühelt poolt organisatsiooni põhiülesande ja teiselt poolt Eesti Kaitseliidu vabatahtlike psühholoogiliste lepetega. Samuti esitati soovitusi vabatahtlike motivatsiooni ja pühendumuse säilitamiseks ja tugevdamiseks.

Kahe sõjaväelise organisatsiooni võrdlus näitas, et Taani Kodukaitse ja Eesti Kaitseliidu vabatahtlike vaadetes pole olulisi erinevusi. Tulemustest ilmnes, et kuigi vabatahtlike ootused ja tajutud kohustused ei kattu päris üks ühele, oli kõige enam mainitud kohustus omandada ja arendada teenistuseks vajalikke oskusi. Sellega olid seotud ootused, et organisatsioon peab tagama vastavad väljaõppe- ja arenguvõimalused. Arusaam vastutusest riigi ja elanike julgeoleku ees peegeldus selgelt mõlema organisatsiooni küsitletute vastustes – mis sobib ka kindlalt kokku nende mõlema organisatsiooni missiooniga.

Vabatahtlike motivatsiooni säilitamiseks ja nende pühendumuse suurendamiseks peavad juhid vabatahtlikele edastama selgeid sõnumeid ja realistlikke lubadusi. Väärtustest ajendatud vabatahtlikud otsivad tugevaid ja nähtavaid märke, et nende tegevus aitab tõepoolest kaasa organisatsiooni üldise ülesande ja sihtide saavutamisele. Samal ajal lasub juhtidel vastutus vältida organisatsiooni liikmete liigset ekspluateerimist ja hoida bürokraatia minimaalsena. Usalduslikkus, liikmete hea tahte ja isikliku vaba aja austamine ning sobiva varustuse pakkumine on samuti tegurid, mis mõjutavad psühholoogilise leppe arenemist ja heaolu.

Viimaks, aga sugugi mitte tähtsusetuna tuleb meenutada, et kuigi kõrgete isiklike motiveerivate väärtustega – perekonna ja rahva kui terviku julgeolek ja heaolu – liikmed suudavad üle olla juhtide ja alluvate ebarahuldavatest suhetest, etendavad juhtide juhtimisstiil ja eetiline käitumine vaieldamatult tähtsat osa vabatahtliku panustaja motivatsiooni tõstmises ja hoidmises, tegusa õhkkonna loomises ning liikmetes oma panuse üle rahulolu tekitamises.

LISA 1. Küsitletute taust (Taani Kodukaitse)

Tabel 1: vastanute taust, tegevus ja seisukohad

Vastanute koguarv	101 vabatahtlikku liiget
Vanus	20–39: 39 liiget 40–59: 46 60 ja vanemad: 16
Teenistusaeg	Alla aasta: 6 liiget 1–10 aastat: 31 10–20 aastat: 23 Üle 20 aasta: 41
Haridustase	Kõrgharidusega 51, keskharidusega 31, algharidusega 19
Perekonnaseis	Suhtes (abielu/kooselu) 67, vallalisi 34
Auaste	Reamees/lihtliige: 36 Ohvitser/allohvitser: 65
Positsioon	Juhtival kohal 61, mittejuhtival 40
Rahvus	Taanlasi 100, teisi 1
Sugu	Mehi 89, naisi 12
Alaealiste lastega liikmed	Puuduvad: 52 liiget 1–3-aastased lapsed: 42 Üle kolme aasta vanused lapsed: 7
Pereliikmed Kodukaitstes	Puuduvad: 64 liiget Mõned: 35 Ei tea: 2
Kas olete uhke kuulumise pärast Kodukaitssesse?	Jah: 94 liiget Ei: 2 Ei tea: 5
Tegevus viimasel kolmel nädalal	Osalemine rohkem kui kolmes tegevuses: 88 liiget 1–3 tegevust: 7 Mitte ühtegi: 6
Liikmete isiklike teadmiste ja oskuste rakendamine Kodukaitse hüvanguks	Peaaegu täielik rakendamine: 18 liiget Piisav: 59 Osaline: 19 Ebapiisav: 5
Kas sooviksite rohkem panustada?	Ei muudaks midagi: 39 liiget Tahaksin panustada ... <ul style="list-style-type: none"> • veidi rohkem: 35 • tunduvalt rohkem: 21 • veidi vähem: 5 • tunduvalt vähem: 1

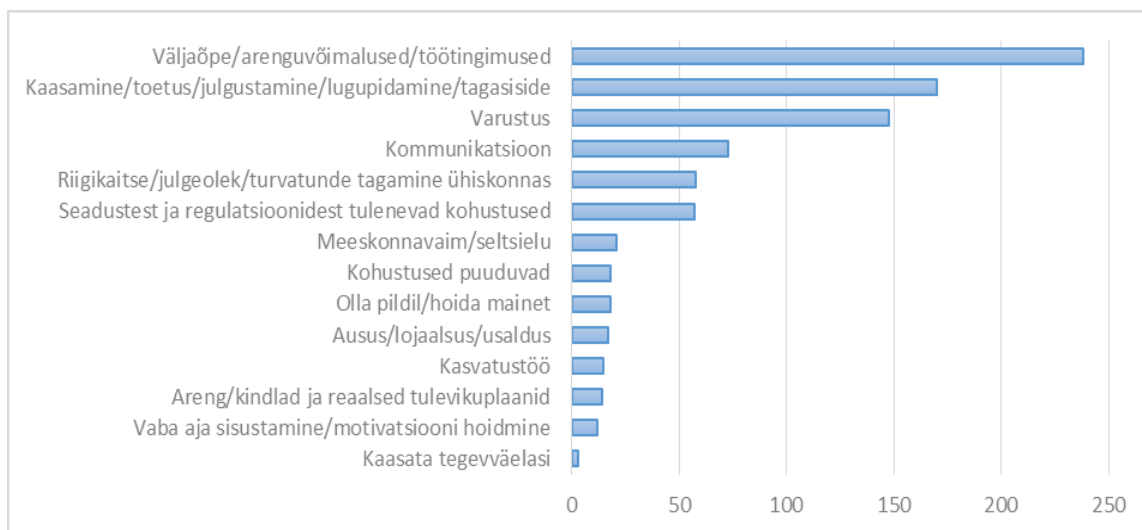
	Peamiseks mittepanustamise põhjuseks toodi ajapuudus (25 vastust).
Kodukaitsega liitumise põhjus	<p>Anda panus riigi julgeolekusse: 54 liiget</p> <p>Õppida ja ennast arendada: 18</p> <p>Anda panus kogukonna julgeolekusse: 17</p> <p>Teha karjääri: 3</p> <p>Olla füüsiliselt aktiivne: 1</p> <p>Kompaniisse/kogukonda kuulumise tunne: 1</p> <p>Muu põhjus: 6</p> <p>Relvaloa saamine: 0</p> <p>Organisatsiooni kuulumise peamiseks põhjuseks toodi soov anda panus riigi julgeolekusse (54 vastust).</p>

LISA 2. Vabatahtlike tajutud kohustused ja ootused Eesti Kaitseliidus

Joonis 2.1: Vabatahtlike kohustused (arvandmed)



Joonis 2.2: Organisatsiooni kohustused (arvandmed)



Rahvusvaheline Kaitseuringute Keskus

Narva mnt 63/4, 10152, Tallinn, Eesti

info@icds.ee, www.icds.ee

Tel.: +372 6949 340