

KAITSEVÄE AKADEEMIA KADETTIDE OOTUSED MENTORLUSE SUHTES

Maie Vumba, Laur Nurkse



MENTORSHIP EXPECTATIONS OF CADETS IN THE ESTONIAN MILITARY ACADEMY. Abstract. Mentorship is a relationship-focused practice that plays a significant role in supporting the development of young officers. This research sets out to describe and systematise cadets' expectations for mentorship at the Estonian Military Academy. The article examines three areas of mentorship: cadets' experiences with the current mentorship programme, their perception of the different roles of mentors and mentees, and finally their expectations for mentorship in the Estonian Military Academy. This qualitative phenomenological research was conducted with semi-structured interviews in three focus groups. The results of the study reveal that the cadets, based on their previous experiences and role perceptions, have clear expectations for mentorship both as a programme of development and support for their studies. When we compared the results of this study with the competency model for military leaders, it revealed that the expectations of cadets for mentors are comparable with the leadership competency as described in the model. The results of this study contribute to shaping and implementing mentorship programmes because the development of mentorship will ultimately benefit all participants and the Defence Forces as a whole.

Võtmesõnad: mentorlus, eestvedamine, eneseareng, Kaitseväge Akadeemia

Keywords: mentorship, leadership, personal development, Estonian Military Academy

1. Sissejuhatus

Mentorluse dünaamilisust võib võrrelda ühiskonna muutumisega. Mentorlust on uuritud umbes 30 aastat ning selle aja jooksul on ühiskonnas ja tehnoloogias toimunud muutused kujundanud mentorluse kontseptsiooni uute suundumustega. Uuendused täiskasvanuhariduse, kommunikatsiooni, töö ja eraelu tasakaalu ning psühholoogia vallas pakuvad ka mentorluses uusi vaatenurki ja mõtestamisvõimalusi¹. Esile on kerkinud nüüdisaegsed mentorluse

¹ **Ragins, B. R.; Kram, K. E.** 2007. The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. Sage Publications, p. 659. [**Ragins, Kram** 2007] Vt ka **Meggins, D.; Clutterbuck, D.; Garvey, B.; Stokes, P.; Garret-Harris, R.** 2006. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. 2nd ed. Kogan Page Publishers, p. 3. [**Meggins et al.** 2006]

viisid ning mentorlus kui karjääri- ja psühhosotsiaalsel toel rajanev suhe areneb koos muutustega ühiskonnas, leides üha enam kandepinda². Millenniumi vahetuse eel mõtestasid Steinberg ja Foley ka mentorlust armee kontekstis³.

Mitmes USA armee ohvitseriharidust koordineerivas eeskirjas on rõhutatud mentorluse olulisust ohvitseride juhtimispädevuse arendamisel⁴. Samas heidetakse ette mentorluse defineerimata jätmist ja täpsemate juhiste puudumist⁵. Kaitseväge Akadeemia (KVA) mentorluse korras kirjeldatakse mentorlust kui tööriista uute teenistujate arendamiseks ja ohvitseridele omaste väärtuste edasiandmiseks⁶. KVA kadetid on tulevased ohvitserid, kes annavad suure panuse Kaitseväge toimimisse ja kelle hoolde jääb laiapiindne riigikaitse, sealhulgas Eesti reservväelaste väljaõpe. 2022. aasta mentorluskoolituse vajaduse aruandest⁷ selgus, et mitte ühegi küsitletud osalise sõnul ei toimi õppurite mentorlus praegu nii, nagu mentorluse korras ette on nähtud. Aruandest ilmnesid küll üksikute kadettide arvamused mentorlusest, kuid rõhutati vajadust uurida teemavaldkonda süvenenumalt, et mentorlus kui õppetööd toetav tegevus oleks KVA-s paremini mõtestatud ja selgemini lõimitud. Teemapüstitus on seega vajaduspõhine ja samal ajal uudne. See tuleneb kadettide kahetisest staatusest – nad on nii üliõpilased kui ka tegevväelased ning seda eripära ei ole Eestis mentorluse vaatepunktist varem uuritud. Et selgitada välja, milline on kadettide kui menteede üldine nägemus mentorlusest ja ootus mentorluse suhtes, leiavad siinses artiklis käsitlust ainult kadettide vaatenurgad mentorluse täiustamisele KVA-s. Klein on

² Mullen, C. A.; Klimaitis, C. C. 2021. Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. – *Annals of the New York Academy of Sciences*, Vol. 1483, No. 1, pp. 19–20 (pp. 19–35). [Mullen, Klimaitis 2021]

³ Steinberg, A. G.; Foley, D. M. 1999. Mentoring in the Army: From Buzzword to Practice. – *Military Psychology*, Vol. 11, No. 4, pp. 365–379. [Steinberg, Foley 1999]

⁴ ADP 6-22. 2019. U.S. Army Doctrine Publication No. 6-22. Army Leadership and the Profession. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army. Vt ka ATLDP 2003. The Army Training and Leader Development Panel. Officer Study Report to The Army. U.S. Army Combined Arms Center. [ATLDP 2003]

⁵ Martin, G. F.; Reed, G. E.; Collins, R. B.; Dial, C. K. 2002. The Road to Mentoring: Paved with Good Intentions. – *The US Army War College Quarterly: Parameters*, Vol. 32, No. 3, Art. 11, p. 123 (pp. 115–127). [Martin *et al.* 2002]

⁶ Kaitseväge Akadeemia mentorluse kord 2019. Kinnitatud Kaitseväge Akadeemia ülema 11.09.2019 käskkirjaga nr 68. [KVA mentorluse kord 2019] Mentorluse korda uuendati 2024. aasta kevadel, kasutades sinne uurimistöö tulemusi. Praegu kehtib järgmine dokument: Kaitseväge Akadeemia mentorluse kord 2024. Kinnitatud Kaitseväge Akadeemia ülema 11.04.2024 käskkirjaga nr 628.

⁷ Ganina, S. 2022. Mentorluskoolituse vajaduse väljaselgitamise aruanne. Kaitseväge Akadeemia. [Ganina 2022]

oma Ameerika mereväe uurimuse tulemustega kinnitanud, et mentorlus loob eduka juhi eeskuju, mis toetab noortel ohvitseridel juhtimispädevuse ja eetilise otsustusprotsessi arendamist⁸. Seega toovad hästi toimivad mentorlusprogrammid kasu nii organisatsioonile, mentorile kui ka menteele.

2. Mentorlus

Mentorlust on määratletud erinevates käsitlustes mitmeti, kuid üksmeelselt on leitud, et mentorlus on kahe või enama inimese kokkulepitud vastastikune suhe, mis põhineb koostööl, usaldusel ning avatud ja ausal tagasisidel, et toetada isiklikku ja professionaalset arengut⁹. Oxfordi seletava sõnaraamatu järgi on mentorlus vähem kogenud inimese abistamine ja juhendamine mingi aja jooksul¹⁰. Mentorlus toetub üldise käsituse järgi kolmele komponendile, mis loovad terviku: (1) osalised ehk mentor ja mentee; (2) mentorlussuhe ehk osaliste omavahelise koostoitumise dünaamika; (3) keskkond, milles mentorlus aset leiab¹¹. Kõik komponendid mõjutavad üksteist ja sedasi kogu mentorlust¹², seega peavad need koos toimima, et mentorlus oleks võimalikult tõhus. Metaanalüüsi kohaselt toob mentorlus märkimisväärselt psühho-sotsiaalset ehk motivatsioonilist, hoiakulist ja käitumuslikku ning professionaalset ehk karjääri edendavat kasu¹³. Mentorluse keskmis on ja selle loovad kõigest hoolimata need inimesed, kes on mentorluse osalised ja kelle omavahelises dünaamikas sünnib edasine areng.

⁸ **Klein, M. D.** 2021. Mentoring for Ethical Leadership in the Navy: How Mentors Support Leadership Development, and Foster Ethical Decision-Making in Commanders. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, p. 136. [Klein 2021]

⁹ **Dahlberg, M. L.; Byars-Winston, A.** 2020. The Science of Effective Mentorship in STEM. National Academies Press, p. 8. [Dahlberg, Byars-Winston 2020]

¹⁰ **Oxford University Press** 2023. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/mentorship> (14.02.2023). [Oxford 2023]

¹¹ **Inzer, L. D.; Crawford, C. B.** 2005. A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. – Journal of Leadership Education, Vol. 4, Issue 1, p. 32 (pp. 31–50). [Inzer, Crawford 2005]

¹² **Ragins, Kram** 2007, p. 660.

¹³ **Eby, L. T.; Allen, T. D.; Evans, S. C.; Ng, T.; DuBois, D.** 2008. Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. – Journal of Vocational Behavior, Vol. 72, No. 2, p. 260 (pp. 254–267).

2.1. Mentorluse osalised: mentor ja mentee

Mentorluse keskmis on mõistagi selle osalised, kelle jaoks mentorlus kui vastastikune protsess ongi mõeldud. Rahvusvahelise definitsiooni järgi on mentor teatud kogemusega isik, kes mingi aja jooksul aitab vähem kogenud inimest, andes talle nõu, ning mentee on isik, keda abistatakse ja kes saab nõu kogenumalt inimeselt¹⁴. Mentori rolle, ülesandeid ja vastutust mõistetakse organisatsiooniti erinevalt, mistõttu on mentori mõiste defineerimine keeruline ja lähtub mitmesugustest asjaoludest¹⁵. Mentee mõiste määratlemisel on aga vähem ebakõlasid peamiselt seetõttu, et sellele ei pöörata palju tähelepanu, jäädes üldjoontes määratluse juurde, mis viitab vähem kogenud isikule või väljendab organisatsioonilist eripära, nt *nooremohvitser*¹⁶ või *tudeng*¹⁷.

Mentoril nähakse mitmesuguseid omadusi, mis kujundavad tema pädevuse ja sedasi ka edu võimaluse selles rollis. Melanson on koostanud põhjaliku nimistu üheksast omadusest: vastutulelikkus, empaatilisus, eneseteadlikkus, kannatlikkus, ustavus, ausus, autentsus, õpihimulisus ja pühendumus¹⁸. Mentee potentsiaali nägemine ja oskus suunata menteed tema võimete arendamisel on see, mis seob ülal nimetatud omadused ühtseks tervikuks ning eristab edukat mentorit teistest¹⁹. Mentee potentsiaali arendamise asemel keskenduvad mentorid liiga tihti mentee endasarnaseks kujundamisele või ärakasutamisele, mis aga ei ole kooskõlas mentorluse arendava põhimõttega²⁰. Olenemata positsioonist organisatsioonis ei sobi igaks mentoriks: näiteks tegevvälasel võivad küll olla väga head erialased oskused, kuid sotsiaalsed

¹⁴ Oxford 2023.

¹⁵ Inzer, Crawford 2005, pp. 32–33.

¹⁶ Schirmer, P.; Crowley, J. C.; Blacker, N. E.; Brennan, R. R.; Leonard, H. A.; Polich, J. M.; Sollinger, J. M.; Varda, D. M. 2008. Leader Development in Army Units: Views from the Field, Vol. 648, p. 41. Rand Corporation. [Schirmer *et al.* 2008]

¹⁷ Huwe, J. M.; Johnson, W. B. 2003. On Being an Excellent Protégé: What Graduate Students Need to Know. – Journal of College Student Psychotherapy, Vol. 17, No. 3, p. 43 (pp. 41–57). [Huwe, Johnson 2003]

¹⁸ Melanson, M. A. 2013. Qualities of the Ideal Mentor. – U.S. Army Medical Department Journal, July – September, pp. 47–51. [Melanson 2013]

¹⁹ *Ibid.*, p. 49.

²⁰ Marino, F. E. 2021. Mentoring gone wrong: What is happening to mentorship in academia? – Policy Futures in Education, Vol. 19, No. 7, p. 749 (pp. 747–751). [Marino 2021]

oskused võivad jääda mentorluse jaoks puudulikuks²¹. Vajalikke oskusi saab aga õppida ja arendada koolitustel²² – mentoriks olemine on niisiis arendatav oskus ning mentorilt ei saa eeldada kohe kõigi omaduste olemasolu.

Mentee roll mõjutab mentorlust sama palju kui mentori omadused ja oskused²³. Melanson on koostanud lisaks mentorite omaduste esiletoomisele ka loetelu menteede omadustest, mis toetavad mentorlussuhet: õpihimu, iseseisvus, enesekindlus, riskivalmidus, kerksus, entusiastlikkus, avatus, pühendumus, ustavus ja tänulikkus²⁴. Mentee roll on olla aktiivne osaline ja partner kogu mentorluse vältel²⁵. Nii nagu mentori puhul, ei ole tõenäoline, et ka menteel oleksid kõik eeskujulikud psühhosotsiaalsed omadused²⁶. Need omadused viitavad aga rolli kujundavale omaduste kogumile, millele tuginedes saab mentee kujundada oma rollikeskseid pädevusi iseseisvalt või mentorlusprogrammis osaledes. Mentori ja mentee rolli ülevaatliku kirjeldamise ja süstematiseerimise²⁷ põhjal selguvad psühhosotsiaalsed omadused, mis on nende kahe rolli käsitluses olulised. Seejuures on mentorluse protsessist lähtudes oluline eristada kahte käsitlust – formaalset ja mitteformaalset –, mis määravad suuresti kahe osalise suhte süsteemsuse ja korralduse ning sellega seotud aspektid.

2.2. Formaalne ja mitteformaalne mentorlus

Mentorluse saab süsteemsuse põhjal jagada formaalseks ja mitteformaalseks. Need erinevad peamiselt mentorlussuhte algatamise, suhte ülesehituse

²¹ **Johnson, W. B.; Andersen, G. R.** 2010. Formal Mentoring in the U.S. Military – Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations. – Naval War College Review, Vol. 63, No. 2, Art. 9, p. 123 (pp. 113–126). [**Johnson, Andersen** 2010] Vt ka **Johnson, W. B.; Andersen, G. R.** 2015. Mentoring in the U.S. Navy: Experiences and Attitudes of Senior Navy Personnel. – Naval War College Review, Vol. 68, No. 3, Art. 6, p. 84 (pp. 76–90). [**Johnson, Andersen** 2015]

²² Vt nt **Marino** 2021, p. 750. Vt ka **Inzer, Crawford** 2005, p. 43.

²³ **Huwe, Johnson** 2003, pp. 42–43.

²⁴ **Melanson, M. A.** 2009. Qualities of the Ideal Protégé. – U.S. Army Medical Department Journal, October – December, pp. 44–46. [**Melanson** 2009]

²⁵ **Inzer, Crawford** 2005, p. 34.

²⁶ **Huwe, Johnson** 2003, p. 50.

²⁷ **Haggard, D. L.; Dougherty, T. W.; Turban, D. B.; Wilbanks, J. E.** 2011. Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. – Journal of Management, Vol. 37, No. 1, pp. 280–304. [**Haggard et al.** 2011] Vt ka **Huwe, Johnson** 2003; **Melanson** 2009, 2013.

(nt ajaraam) ning suhtes aset leidva arengu poolest²⁸. Nüüdisaegsete lähene-miste mõjul on muutunud ka mentorluse vormid, kuid mentorluse taust lasub just neil kahel süsteemil²⁹. Formaalne mentorlus lähtub organisatsiooni sihist, mentorlusprogramm eeldab süsteemset lähenemist ning tegevusi, mis toetavad mentorluse kaugemate eesmärkide saavutamist³⁰. Ettekirjutused annavad organisatsioonile kontrolli formaalse mentorlusprogrammi üle, seevastu toimingud, ajaraam ning eesmärgid kujunevad ja kohanduvad mitteformaalses mentorluses tihti tegevuse käigus³¹. Formaalseid mentorlus-programme on erisuguseid ning ühiseid jooni on keeruline leida, sest näiteks nii olemus, fookus kui ka programmi toimivuse ja tulemuslikkuse hinda-mine on programmides erinev ning lähtub organisatsiooni visioonist³². Mitteformaalne mentorlus on aga loomulikumal moel, sõprussuhte alusel tekkiv koostöösuhe, mis tugineb nii isiklikule kui ka ametialasele austusele ja lugupidamisele³³. Mitteformaalsed mentorlussuhted võivad organisatsioonis tekkida ka juhuslikult, olenemata sellest, kas ja kuivõrd mentorlust organisat-sioonis üldse teadvustatakse³⁴. Nii esineb sellises mentorluse vormis justkui palju segast ja süsteemitut, sest mitteformaalne mentorlus võib avalduda iga kord isemoodi³⁵. On arutletud, et formaalsete mentorlusprogrammide ees-märk peaks olema edendada ja propageerida mitteformaalset mentorlust, mis on tugeva organisatsioonikultuuri väärtuslik komponent³⁶.

Mentorluse kahe vormi võrdlusuuringud teaduskirjanduses on näidanud, et mitteformaalsetest programmidest on nii mentorile kui ka menteele rohkem kasu³⁷. Samas toovad Johnson ja Andersen välja, et kuigi mitmes

²⁸ **Ragins, B. R.; Cotton, J. L.** 1999. Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 530–531 (pp. 529–550). [**Ragins, Cotton** 1999]

²⁹ **Mullen, Klimaitis** 2021.

³⁰ **Inzer, Crawford** 2005, p. 36.

³¹ **Ragins, Cotton** 1999, p. 531.

³² **Ehrich, L. C.; Hansford, B.; Tennent, L.** 2004. Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. – *Educational Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 4, p. 519 (pp. 518–540). [**Ehrich, Hansford, Tennent** 2004]

³³ **Janssen, S.; van Vuuren, M.; de Jong, M. D. T.** 2016. Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research. – *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, No. 4, p. 511 (pp. 498–517). [**Janssen, van Vuuren, de Jong** 2016]

³⁴ **Johnson, Andersen** 2010, p. 122.

³⁵ **Janssen, van Vuuren, de Jong** 2016, p. 499.

³⁶ **Inzer, Crawford** 2005, p. 41.

³⁷ **Ragins, Cotton** 1999, p. 544.

uurimuses on leitud, et formaalsete programmidega on saavutatud sama-väärseid või isegi paremaid tulemusi psühhosotsiaalses toetamises, on mitte-formaalsed programmid siiski tõhusamad ja soositumad, sest mitteformaalne mentorlus toetab karjääri rohkem ja kauem³⁸. Inzer ja Crawford tõdevad samuti, et formaalne mentorlus ei ole mitmes aspektis nii mõjukas kui mitte-formaalne, kuid sellest hoolimata peaks organisatsioonikultuuri kuuluma teatav formaalsus³⁹. Ameerika Ühendriikide ohvitseride arenguprogrammi uurimuses aastal 2003 kajastati, et kuigi ohvitserid näevad mentorlust nii isiklikul kui ka professionaalsel tasandil vajaliku arenguvõimalusena ning sooviksid mentorlusele laiemat kandepinda, ei soovi nad formaalseid ja üle reguleeritud programme⁴⁰. Samasugust tunnetust on kajastatud teiseski sõjaväelise keskkonna mentorluse ülevaatearuandes⁴¹. Lisaks toovad Johnson ja Andersen esile formaalses mentorluses esineva paradoksi mentori vaatepunktist: mida enam tajuvad mentorid kontrolli, kriitikat ja vastutust oma tegevuses ehk programmi järgimisel, seda vähem soovivad nad mentorina tegutseda⁴².

Kokkuvõttes proovitakse formaalsete programmidega saavutada samasugust positiivset mõju, mis kaasneb mitteformaalse mentorlusega. Liigne regulatsioon ja järelevalve surub küll maha nii mõnedki positiivsed küljed, ent samas ei soovita loobuda süsteemsusest ega kogu protsessi teatud määral kontrollitavusest⁴³. Mentori ja mentee ehk mentorluse osaliste pidev omavaheline suhtlus ning koostöö sobivas korraldus- ja tegevusraamistikus loob aluse heaks mentorlussuhteks.

2.3. Mentorlussuhe

Mentorluse kahe osalise ehk mentori ja mentee omavaheline kommunikatsioon loob mentorluse järgmise komponendi – koostöösuhte. Mentorlussuhe on dünaamiline⁴⁴, kulgedes läbi etappide, mida iseloomustavad erinevad

³⁸ Johnson, Andersen 2010, p. 117.

³⁹ Inzer, Crawford 2005, p. 36.

⁴⁰ ATLDP 2003.

⁴¹ Schirmer *et al.* 2008.

⁴² Johnson, Andersen 2010, p. 121.

⁴³ Ragins, Kram 2007, p. 676.

⁴⁴ Wanberg, C. R.; Welsh, E. T.; Hezlett, S. A. 2003. Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. – Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 22, p. 110 (pp. 39–124). [Wanberg, Welsh, Hezlett 2003]

funktsioonid, kogemused ja interaktsioonimustrid⁴⁵. Funktsioonilt jaguneb mentorlus psühhosotsiaalset ehk isiklikku arengut toetavaks suhteks ning karjääri ehk professionaalset arengut toetavaks suhteks. Need funktsioonid võivad olla ka ühel ja samal ajal mentorlusse lõimitud.⁴⁶ Krami esialgse murrangulise uuringu järgi jaguneb mentorlus eri etappidesse: algatamine, kasvamine, eraldumine ja uuesti määratlemine. Igal etapil on omad tunnusjooned, osaliste tegevused ja ülesanded varieeruvad etapiti.⁴⁷

Algatamisetapis peaksid mõlemad osalised olema algatusvõimelised, tajudes eduka koostöö võimalust, kus mentee näeb võimalikku mentorit eeskujuna ja mentor adub mentee arenguperspektiivi⁴⁸. Eduka algatamisetapi korral on usaldus suhtes kasvanud ning sealjuures on mentoril oluline astuda samm tagasi – lasta menteel rohkem protsessi juhtida, jäädes ise toetavaks ja suunavaks ning arendades analüüsioskust. Kui mentor võtab suhtes liiga palju kontrolli enda peale, võib suhe muutuda destruktiivseks või tekkida mentee sõltuvus mentorist.⁴⁹ Eraldumisetapp on mentorluses kriitilise tähtsusega ning ilmneb koostöö takerdumisel, eesmärgi saavutamisel või organisatsiooni algatatud muudatuses⁵⁰. Mentele loob see võimaluse näidata oma iseseisvust ja mentorile võimaluse tajuda protsessi edukust⁵¹. Uuesti määratlemise etapp kujuneb vastavalt kokkulepitule: kas jätkatakse sõpradena, mitteformaalses mentorluses või lõpetatakse suhtlus. Kui eelnevad etapid on läbitud edukalt, on uuesti määratlemise etapp loomulik ja tugineb suhte jooksul loodud austusele⁵².

Teadlikkus mentorluse etappidest aitab mõtestada kogu protsessi, sest mentorlus peab toimima mõlema osalise vaates ja mõlema huvisid arvestades, vastasel juhul tuleks niisugune mentorlussuhe lõpetada⁵³. Isegi kui mentorluse

⁴⁵ **Ragins, Kram** 2007, p. 6.

⁴⁶ **Dahlberg, Byars-Winston** 2020, pp. 35–38. Vt ka **Ragins, Kram** 2007, p. 5.

⁴⁷ **Kram, K. E.** 1983. Phases of the Mentor Relationship. – *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, p. 613 (pp. 608–625). [**Kram** 1983]

⁴⁸ *Ibid.*, pp. 614–616.

⁴⁹ **Keller T. E.** 2005. The Stages and Development of Mentoring Relationships. – DuBois, D. L.; Karcher, M. J. (eds.). *Handbook of Youth Mentoring*, pp. 87–91 (pp. 82–99). Thousand Oaks, CA: SAGE. [**Keller** 2005]

⁵⁰ **Ragins, Kram** 2007, p. 6.

⁵¹ **Kram** 1983, p. 620.

⁵² **Keller** 2005, p. 88.

⁵³ **Inzer, Crawford** 2005, p. 34.

osalised omavahel sobivad, tuleb arvestada, et mentorluse toimimiseks on vaja ka sobivat keskkonda.

2.4. Keskkond – mentorlus militaarakadeemiates

Mentorluse keskkonnaks loetakse organisatsiooni või suhtlusringkonda, milles mentorlus aset leiab. Nii varasemates kui ka hiljutistes artiklites on rõhutatud organisatsiooni kui programmi looja olulisust mentorluse toimimisel⁵⁴. Organisatsioon, eriti militaarse taustaga, peaks mentorlusprogrammi strateegia alusel sõnastama oma eesmärgid ja ootused ning piiritlema arusaama mentorluse osalistest ehk mentorist ja menteest ning nende rollist⁵⁵. Inzer ja Crawford rõhutavad lisaks, et organisatsioon peab olema mentorluses aktiivne osaline, kuid mitte sekkudes privaatsesse mentorlussuhtesse, vaid võimaldades vajalikke ressursse ja aega⁵⁶. Mentorlus on tugevalt seotud organisatsioonikultuuriga, peegeldab organisatsiooni väärtusi⁵⁷ ning suudab ka edasi anda ja võimendada organisatsioonikultuuri kujundavaid norme ja standardeid⁵⁸. Organisatsioonikultuur on ka üks määravaid tegureid, mis tagab mentorluse edukuse⁵⁹, juhul kui mentorluse eesmärgid on seotud ning kooskõlas mentorluse osaliste ja organisatsiooni huvidega⁶⁰. Organisatsiooni toetus ressursside tagamise ja tegevuse hõlbustamisega võimaldabki osalistel mentorlusele pühenduda⁶¹, mis toob ühtlasi kasu organisatsioonile, tõhustades näiteks kommunikatsiooni ning toetades professionaalset pühendumist ja produktiivsust⁶². Järelikult tuleb organisatsioonil leida õige tasakaal mentorlusprogrammi koordineerimise ning osaliste järelevalve ja hindamise vahel.

⁵⁴ Dahlberg, Byars-Winston 2020, pp. 151, 158. Vt ka Megginson *et al.* 2006, p. 14.

⁵⁵ Carroll, L. 2004. Coaching and Mentoring in the Australian Army Senior Leader Development Program. – Australian Defence Force Journal, Issue 164, p. 24 (pp. 3–30). [Carroll 2004] Vt ka Inzer, Crawford 2005, p. 40.

⁵⁶ Inzer, Crawford 2005, p. 35.

⁵⁷ Hester, J. P.; Setzer, R. 2013. Mentoring: Adding Value to Organizational Culture. – The Journal of Values-Based Leadership, Vol. 6, Issue 1, pp. 1–22. [Hester, Setzer 2013]

⁵⁸ Inzer, Crawford 2005, p. 35.

⁵⁹ Hester, Setzer 2013, p. 16.

⁶⁰ Wanberg, Welsh, Hezlett 2003, p. 111.

⁶¹ Chao, G. T. 2009. Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice. – Professional Psychology: Research and Practice, Vol. 40, Issue 3, p. 319 (pp. 314–320). [Chao 2009]

⁶² Wanberg, Welsh, Hezlett 2003, p. 93.

Mentorlus on olnud sõjaväelises kontekstis kasutusel juba ammu⁶³ ning selle tulemuslikkust on uuritud varem eelkõige mentorluse funktsioonidest, mitte vormist lähtudes. Varajaste Ameerika mereväe mentorluse ülevaate-uuringute tulemustest on selgunud, et psühhosotsiaalne funktsioon on mentorluse positiivse kogemusega palju tihedamalt seotud kui karjääri toetamine⁶⁴ ning mentorlusprogrammis osalenud kadetid olid õppetööga tunduvalt rohkem rahul, olgugi et otsest positiivset seost õppeedukusega ei täheldatud⁶⁵. Mentorlussuhte väärtust ning kasu teenistusele sotsiaalsest ja professionaalsest aspektist on rõhutanud nii mereväe sõdurid kui ka admiralid⁶⁶. Mentorluse psühhosotsiaalset ja karjääri toetavat kasu tõsteti esile ka hiljutises Kanada armee uuringus, seejuures täheldati, et mehed eelistasid pigem karjääri- ning naised psühhosotsiaalset toetust⁶⁷. Seega võimaldab mentorlus tajutud väärtust ka kindlast mentorluse vormist sõltumata.

Kuigi millenniumivahetusel muutus formaalne mentorlus aktuaalseks ja populaarseks ka militaarmaailmas⁶⁸, ei leidu palju uuringuid formaalsete mentorlusprogrammide tõhususest⁶⁹. Kriitika formaalsete programmide vastu on olnud vali⁷⁰, kuid sellest hoolimata on nii mõnestki uuringust selgunud, et formaalsetel programmidel on praktiline väärtus⁷¹. Näiteks Taiwani militaar-akadeemia formaalse mentorlusprogrammi tulemustest on näha positiivset mõju kadettide kohanemisele militaarmaailmaga ja nende pühendumisele

⁶³ Martin *et al.* 2002, p. 116.

⁶⁴ Johnson, W. B.; Lall, R.; Holmes, E. K.; Huwe, J. M.; Nordlund, M. D. 2001. Mentoring Experiences among Navy Midshipmen. – *Military Medicine*, Vol. 166, No. 1, p. 30 (pp. 27–31). [Johnson *et al.* 2001]

⁶⁵ Baker, B. T.; Hocevar, S. P.; Johnson, W. B. 2003. The Prevalence and Nature of Service Academy Mentoring: A Study of Navy Midshipmen. – *Military Psychology*, Vol. 15, No. 4, p. 282 (pp. 273–283). [Baker, Hocevar, Johnson 2003]

⁶⁶ Johnson *et al.* 2001, p. 30. Vt ka Johnson, Andersen 2015, p. 87.

⁶⁷ Tam-Seto, L. 2022. Role of mentoring for women in the Canadian Armed Forces. – *Journal of Military, Veteran and Family Health*, Vol. 8, Issue s1, pp. 26–35.

⁶⁸ Gleiman, A.; Gleiman, J. K. 2020. Mentoring in the Military. – *New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 167–168, pp. 59–69. [Gleiman, Gleiman 2020] Vt ka Steinberg, Foley 1999, p. 365.

⁶⁹ Johnson, Andersen 2010, pp. 115, 117.

⁷⁰ Johnson, Andersen 2015, p. 88. Vt ka Martin *et al.* 2002, p. 115.

⁷¹ Hu, C.; Wang, J.-C.; Sun, M.-H.; Chen, H. H. 2008. Formal Mentoring in Military Academies. – *Military Psychology*, Vol. 20, No. 3, pp. 171–185. [Hu *et al.* 2008] Vt ka Xu, Y.; Hickey, A. W. 2022. Cadet mentoring program: Best practices for success. – *Military Psychology*, Vol. 34, No. 1, pp. 23–32. [Xu, Hickey 2022]

sõjaväelisele karjäärile⁷², kuid programmi tegevustes leidub ka mitteformaalse mentorluse ilminguid. Formaalse mentorlusprogrammide rakendamine töö kaasa palju vastumeelsust⁷³, sest ei võetud arvesse tõenduspõhiseid soovitusi, kuidas formaalsete programmide paindlikkusega siiski tõhusust luua⁷⁴. Kuna ülereguleeritud ja kohustuslikus mentorluses ei tunne ohvitserid ja sõdurid end mugavalt⁷⁵, tuleks leida viis, kuidas osaliste ootustele vastata. Näiteks Ameerika Ühendriikide rannavalveakadeemia (United States Coast Guard Academy) kadettide formaalne mentorlusprogramm koostati uuringutele toetudes ning kadettide kogemusi ja ootusi arvestades⁷⁶. Mentor määrati vabatahtlike teenistujate seast, arvestades kadeti vajadusi ja arengueesmärke, ning eeldati vaid regulaarseid kokkulepituid kohtumisi kadeti eestvedamisel ja mentorluse tarkvara kasutamist. Kahes hiljutises uuringus politsei valdkonnast leiti samuti, et tänapäevasem formaalne mentorlus aitab uuel teenistujal paremini kohaneda ning vähendab stressi ja läbipõlemise ohtu⁷⁷. Ühes hiljutises ülevaates avaldati, et Ameerika armee on teaduspõhise otsusega liikunud kohustuslikust formaalsest mentorlusest autonoomsema mentorluse poole, mis hõlmab vabatahtlikkust ja on suunatud laiemale käsuaהלavabale võrgustikule⁷⁸. Selgub, et mentorluse tõhusus on mitmeti määratletud ja palju sõltub programmi üksikasjadest.

Kuigi korraldused mentorluseks ja selle arendamiseks väeosades on olemas, puudub siiski mentorluse ühtne mudel⁷⁹ ning täpsemates mentorluse määratlustes on kohati kattuvusi ka kootsinguga (ingl *coaching*) ja nõustamisega⁸⁰. Olles rõhutanud juba varem mentorluse strateegia ja täideviimise

⁷² Hu *et al.* 2008, p. 181.

⁷³ Gleiman, Gleiman 2020, p. 61.

⁷⁴ Johnson, Andersen 2010, pp. 118–124.

⁷⁵ Johnson, Andersen 2015, p. 88.

⁷⁶ Xu, Hickey 2022.

⁷⁷ Farnese, M. L.; Barbieri, B.; Bellò, B.; Bartone, P. T. 2017. Don't abandon hope all ye who enter here: The protective role of formal mentoring and learning processes on burnout in correctional officers. – *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, Vol. 58, Issue 3, pp. 319–331. Farnese, M. L.; Bellò, B.; Livi, S.; Barbieri, B.; Gubbiotti, P. 2016. Learning the Ropes: The Protective Role of Mentoring in Correctional Police Officers' Socialization Process. – *Military Psychology*, Vol. 28, No. 6, pp. 429–447.

⁷⁸ Gleiman, Gleiman 2020, p. 67.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 62.

⁸⁰ Thomas, J.; Thomas, T. 2015. Mentoring, Coaching, and Counseling: Toward A Common Understanding. – *Military Review*, Vol. 95, No. 4, pp. 50–57. [Thomas, Thomas 2015]

puudulikkust, sõnastasid Johnson ja Andersen⁸¹ esialgsed soovitusel: vabatahtlikkus, tingimuste selgus, käsuahelavabadus ning mõlemale osalisele mõeldud koolitused. Koolituste suurt vajadust on toonitatud varemgi⁸². Ühes hiljuti ilmunud ülevaateartiklis tõsteti selgemalt esile neli teemat, mida sõjaväelised mentorlusprogrammid peaksid lõimima: vabatahtlik osalus, käsuahelavabadus, kindlatele sihtgruppidele suunatus ja mitmekesine suhtevõrgustik⁸³. Need neli aspekti pakuvad mentorluses lahendusi, mis võimaldavad paindlikke formaalseid programme ning on seetõttu avatumad, luues nii väeosadele kui ka üksustele pinnase tõhusaks mentorluseks.

2.5. Kaitseväge Akadeemia mentorluse eesmärgid

KVA kadetid on kaitseväge teenistuse seaduse paragrahvi 8 järgi tegevteenistuses üliõpilased⁸⁴. See loob olukorra, kus mentorlus peab toetama üliõpilastele vajalikku õppimist ning vajadust elada sisse tulevasse töökeskkonda – Kaitseväge süsteemi. Ka KVA õppejõududele tutvustatakse mentorluse eeskirja järgi Kaitseväge teenistuslikke iseärasusi, mis hõlmab ka kadettide kui õppurite eripärade adumist⁸⁵. Eelnevast nähtub, et kadetid ei ole tavapärased üliõpilased, vaid tegevteenistujatest õppurid, mis loob teistest kõrgkoolidest erineva miljö ja õpikeskkonna ning vajab seetõttu eraldi süvenemist.

Mentorlust KVA-s reguleerib mentorluse kord⁸⁶, mis sätestab õppuritele suunatud mentorlusele neli eesmärki. Esimene eesmärk on toetada õppuri kujunemist allohvitserist või ohvitserist sõjaväeliseks juhiks. Mentorlus on sõjaväeliste juhtide kujundamisel levinud praktika. Kõik Ameerika väeliigid on nüüdseks kinnitanud mentorluse vajalikkust ja kasulikkust ohvitseride juhtimisoskuste arendamisel⁸⁷, sest see loob väärtust mitte pelgalt mentorlusele kaasatud ohvitseridele, vaid kogu juhtimises⁸⁸. USA sõjaväelise juhi

⁸¹ Johnson, Andersen 2010, pp. 121–124.

⁸² Inzer, Crawford 2005, p. 35.

⁸³ Gleiman, Gleiman 2020, p. 67.

⁸⁴ Kaitseväge teenistuse seadus. – RT I, 20.02.2024, 60. <https://www.riigiteataja.ee/akt/120022024005> (16.09.2024).

⁸⁵ Ganina, S.; Otsus, T.; Parv, A.; Rand, N.; Soomere, T. 2013. Mentorlus Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes kui kooli arengu toetamise võimalus. – KVÜÕA toimetised, Vol. 17, pp. 234–247.

⁸⁶ KVA mentorluse kord 2019.

⁸⁷ Gleiman, Gleiman 2020, p. 62.

⁸⁸ Thomas, Thomas 2015, pp. 51–52.

arenguprogrammi järgi hindavad ka ülemad üheks kõige tõhusamatest juhiomaduste arendajatest just mentorlust⁸⁹. Ka nooremohvitserid peavad mentorlust üheks olulisimaks teguriks, mis õpetab nii enesearengut kui ka pakub tähelepanekuid, kuidas õpetada ja arendada teisi⁹⁰. Militaarakadeemiates on suur rõhk juhiks õppimisel ning mentorluse kaudu saab edukalt arendada juhtimispädevust⁹¹, sest efektiivne mentorlus õpetab tagasiandmist ja kriitilist refleksiooni, mis on juhiks arenemisel olulisel kohal⁹². Mentorlus on rahulolu ja edukuse mõttes väärtuslik kogu karjääri vältel, kuid varajane kokkupuude avaldab enim mõju, eelkõige akadeemia õpingute ajal⁹³.

Teine eesmärk on toetada mentee väärtuspõhise ja ennastjuhtiva tegutsemise ning ülekantavate pädevuste arendamist. Kaitseväes on kasutusel kaitsevälise juhi pädevusmudel⁹⁴, mille järgi jagunevad juhikädevused ülesandele, suhetele ja muutustele suunatud pädevusvaldkonnaks ning need kolm valdkonda omakorda kaheks pädevuseks. Näiteks suhetele suunatud pädevusvaldkond jaguneb suhtluspädevuseks ja enesekohaseks pädevuseks. Nende pädevuste kirjeldusi saab kõrvutada Euroopa Komisjoni avaldatud dokumendis käsitletud hariduses vajalike ülekantavate pädevuste omandamisega⁹⁵. Seega, kui mentorid arendavad kaitsevälise juhi pädevusmudeli pädevusi, suunab see mentee ülekantavate pädevuste arendamist, mis omakorda toetab eeskujulikuks sõjaväeliseks juhiks sirgumist. Ennastjuhtiv õppur tähendab nüüdisaegse õpikäsituse järgi, et vastutus õppimise eest lasub õppijal, kuid siiski jääb õpetaja ülesandeks korraldada õppekeskkonda viisil, mis kaasab õppureid ning suunab ja toetab nende iseseisvust⁹⁶. Ühtlasi juhitakse tähelepanu sellele, et ennastjuhtiv õppur ei ole õpiprotsessis isoleeritult, vaid

⁸⁹ **AR 350-1**. 2017. U.S. Army Regulation 350-1. Army Training and Leader Development. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.

⁹⁰ Schirmer *et al.* 2008, pp. 20, 62.

⁹¹ Hu *et al.* 2008, p. 182.

⁹² Xu, Hickey 2022, p. 29.

⁹³ Johnson *et al.* 2001, p. 30.

⁹⁴ Säälik, Ü.; Ermus, A.; Männamaa, I.; Toom, L.; Kasemaa, A. 2020. Kaitsevälise juhi pädevusmudel. – Sõjateadlane, nr 14, lk 11–38. [Säälik *et al.* 2020]

⁹⁵ Eurydice, Euroopa Hariduse ja Kultuuri Rakendusamet 2012. Key competencies: A developing concept in general compulsory education. European Union, Publications Office.

⁹⁶ Smit, K.; de Brabander, C.; Martens, R. L. 2014. Student-centred and teacher-centred learning environment in pre-vocational secondary education: Psychological needs, and motivation. – Scandinavian Journal of Educational Research, Vol. 58, No. 6, p. 708 (pp. 695–712).

õppejõu mõju võib olla nii toetav kui ka takistav⁹⁷. Sellise lähenemise saab üle kanda mentorlusele, kus mentor võib olla takistus kadeti ennastjuhtivaks õppuriks kujunemisel, kui ta lahendab mentee eest ära liiga palju probleeme ega esita talle enesearengus väljakutseid.

Mentorluse kolmanda eesmärgina on nimetatud õppuri suunamist refleksioonile ja tagasiside vastuvõtmise oskuse arendamist. Refleksiooni on parim õppida toetava eeskuju kaudu – mentee näeb avatud ja usaldusliku suhte korral mentori refleksiooni ning mentor küsib menteelt suunavaid küsimusi, mis soodustavad refleksiooni⁹⁸. Nii on tõdenud ka Hicks, et andes refleksioonis eeskuju, toetavad mentorid menteede juhiks arenemist⁹⁹.

Viimane, neljas eesmärk käsitleb kadeti õppetöö edenemise toetamist ja nõustamist professionaalses arengus. Kleini uurimuses selgub, et mentorid avaldavad menteedele tugevat mõju eeskuju ja kriitilise tagasiside kaudu, mis on arendav ja aitab neid juhtidena ette valmistada¹⁰⁰. Ka Johnson ja Andersen on leidnud, et mentorlus aitab menteel mõista tegude või tegematajätmistega kaugemale ulatuvaid tagajärgi¹⁰¹.

Mentorluskoolituse vajaduse aruande järgi on kadetid ja keskastmekursuse kuulajad mentorluse toimimise ja tõhususe suhtes kõhklevad seisukohal, kuid puudub ka täpne ettekujutus mentorlusest¹⁰². Aruandest selgub täpsemalt, et mentorite ajapuudus, liigne töökoormus ja vähene kohtumine menteedega on põhjused, mille tõttu ei taju kadetid mentorluse tõhusust ega vajalikkust. Muu hulgas avaldub KVA mentorluse korraldajate hoiak, et mentori ülesanne peaks olema kasvatustöö, mis aga ei kattu nüüdisaegsemate käsitlustega tsiviil-¹⁰³ ja militaarvaldkonnast¹⁰⁴. Seejuures selgus, et kuigi keskastmekursuse kuulajad ei taju enda vajadust mentorluse järele, rõhutati kadettide mentorluse olulisust ning avaldati ka valmisolekut olla ise põhikursuse õppuritele mentoriks. See aga ei ühti 2022. aasta aruande kohaselt KVA ülema arvamusega, sest magistrantidel tuleb ette probleeme õpimotivatsiooni ja õppe edukusega, mis

⁹⁷ **Mõistlik-Tamm, M.; Lock, G.** 2017. Kõik koos? Ennastjuhtiva õppija hindamisvõimalused loomingulises rühmatöös. – Sõjateadlane, nr 4, lk 111 (lk 103–129).

⁹⁸ **Ehrich, Hansford, Tennent** 2004, p. 532.

⁹⁹ **Hicks, D.** 2011. The practice of mentoring: Reflecting on the critical aspects for leadership development. – The Australian Library Journal, Vol. 60, No. 1, p. 67 (pp. 66–74).

¹⁰⁰ **Klein** 2021, p. 137.

¹⁰¹ **Johnson, Andersen** 2015, p. 83.

¹⁰² **Ganina** 2022, pp. 2–3.

¹⁰³ **Mullen, Klimaitis** 2021, p. 32.

¹⁰⁴ **Gleiman, Gleiman** 2020.

ei ole eeskujulik. Praegu määratakse kadettidele mentorid õppetoolide ülemate ettepanekul tegevvällastest või tsiviilteenistujatest õppejõudude hulgast ja menteede jaotuse korraldab õppurkorpuse ülem, kuigi eduka mentorluse jaoks peaks määramine olema autonoomiat toetav ehk vabatahtlik¹⁰⁵.

Kokkuvõtlikult ilmneb 2022. aasta mentorluse aruandest¹⁰⁶, et nägemused mentorlusest ja ootused selle suhtes on väga erinevad ning probleeme tajuvad nii organisatsioon kui ka osalised. Ülaltoodu põhjal võib järeldada, et organisatsiooni nägemus mentorlusest ei ühti kadettide ootustega ning see võib tingida kadettide passiivse suhtumise mentorlusse. Siinse uurimuse eesmärk oli kirjeldada ja süstematiseerida KVA kadettide ootusi mentorluse suhtes, arvestades nende seniseid kogemusi mentorlusega ja tähelepanekuid rollikäsitlustes, et aidata arendada KVA mentorlussüsteemi ja kujundada seda kadettidele sobivamaks.

3. Uurimus

Siinne artikkel põhineb fenomenoloogilise suunitlusega kvalitatiivsel uurimikul, mille eesmärk on kogemuste, ootuste ja vajaduste väljaselgitamine¹⁰⁷. Fenomenoloogilise suunitlusega uuring keskendub uurimisele, mida inimesed teatud nähtuse puhul kogevad, kuidas seda kogemust tõlgendavad ning mida järeldavad¹⁰⁸, seega on see sobiv meetod, et uurida KVA kadettide kogemusi ja tähelepanekuid mentorlusega seotud aspektidest. Teema uudsuse tõttu on uurimistöös kasutatud induktiivset lähenemist, et luua parem arusaam ja selgem ülevaade kadettide varasemast kokkupuutest mentorlusega ning püüda kirjeldada, mida nad ootavad mentorluselt KVA-s. Induktiivne lähenemine annab võimaluse käsitleda kõiki kogutud teadmisi võrdväärsetena ja kirjeldada probleemi olemust, mitte seda lahendada¹⁰⁹.

Et kirjeldada ja süstematiseerida KVA kadettide ootusi mentorluse suhtes, arvestades nende seniseid kogemusi mentorlusega ja tähelepanekuid rollikäsitlustes, püstitati kolm uurimisküsimust.

¹⁰⁵ Gleiman, Gleiman 2020, p. 67.

¹⁰⁶ Ganina 2022.

¹⁰⁷ Creswell, J. W.; Poth, C. N. 2016. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Sage Publications.

¹⁰⁸ Õunapuu, L. 2014. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. [Õunapuu 2014]

¹⁰⁹ Hsieh, H.-F.; Shannon, S. E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. – Qualitative Health Research, Vol. 15, No. 9, pp. 1277–1288. [Hsieh, Shannon 2005]

1. Millised on kadettide kogemused uurimuse ajal kehtiva mentorlus-programmiga?
2. Milline on kadettide nägemus rollide eripäradest?
3. Millised on kadettide ootused mentorluse suhtes KVA-s?

3.1. Valim ja protseduur

Valim moodustati ettekavatsetud mugavusvalimi põhimõttel¹¹⁰ ning sellesse kuulusid teise ja kolmanda õppeaasta maa-, mere- ja õhuväekadetid. Uuringus osales 25 kadetti, kellest moodustus kolm fookusgruppi. Uuringusse kaasamise kriteerium oli, et kadett õpib KVA-s ja on nõus intervjuus osalema.

Andmed koguti fookusgruppide poolstruktureeritud intervjuudega, mis lõi tingimused grupidiskussioonide tekkeks¹¹¹. See andis kadettidele võimaluse mõtestada mentorlust oma kogemustest lähtudes. Vestluse käigus oli võimalik analüüsida mõtteid mitme nurga alt, uurida süvitsi kadettide ootusi ja saada laiahaardelisi argumenteeritud vastuseid. Intervjuu kava toetas püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmist. Küsimused olid koostatud eesmärgiga uurida kadettide nägemust mentorlusest ning neid testiti prooviintervjuuga. Küsimused olid avatud, et õhutada mitmekesisist arvamuste avaldamist ja laiemat arutelu ning koguda ka infot, mis avalduks just vabas diskussioonis osalejatega. Prooviintervjuu järel täpsustati üksikute küsimuste sõnastust ja saadi tagasisidet diskussiooni juhtimise kohta, samuti kontrolliti intervjuu salvestamiseks kasutatud diktofoni ja helifaili kvaliteeti. Prooviintervjuu tehti grupiga, kes ei osalenud uuringus, ning see kestis üks tund ja 50 minutit.

Enne intervjuusid informeeriti kadette nende õigustest ning uurimistöö eesmärgist, andmete kogumise, analüüsimise ja avaldamise põhimõtetest ning diktofoniga lindistamisest. Intervjuud tehti KVA territooriumil eri asukohtades. Fookusgrupid moodustusid vabatahtlikkuse alusel ning see tagas intervjuul mugavuse ja turvatunde, mis omakorda soodustas grupidiskussiooni teket. Intervjuu alguses tehti üldised kokkulepped, mis toetas samal ajal eri arvamuste väljendamist. Vajadusel esitati täpsustavaid küsimusi ja peegeldati vastuseid. Kõige lühem intervjuu kestis 45 minutit, kõige pikem üks tund ja 20 minutit. Esialgseks transkriptsiooniks kasutati Tallinna

¹¹⁰ Õunapuu 2014, pp. 142–143.

¹¹¹ Adams, E. 2010. The joys and challenges of semi-structured interviewing. – Community Practitioner, Vol. 83, No. 7, pp. 18–21.

Tehnikaülikooli veebipõhist kõnetuvastust¹¹². Seejärel kontrolliti transkribeeritud failid üle, anonüümiti isikuandmed ning eemaldati automaatselt transkriptsiooni vead, parasiitsõnad ja mõttepausid. Intervjuud tehti kahe kuu jooksul, intervjuude helisalvestiste transkriptsiooni alustati üks kuu pärast kõigi intervjuude läbiviimist.

3.2. Andmete analüüs ja usaldusväärsus

Uuringu usaldusväärsuse tagamiseks on detailselt kirjeldatud andmekogumist ja -analüüsi, et tutvustada ja selgitada võimalikult täpselt tulemustele jõudmise käiku¹¹³. Kõik intervjuude helisalvestised transkribeeriti *verbatim*-tekstifailiks. Uurimistöös kasutati sisuanalüüsi meetodit, kus struktureerimata kujul kogutud andmete struktureeritus avaldub andmeanalüüsi käigus. Uurimistöö intervjuud, helifailide transkribeerimine ja sisuanalüüs on tehtud koostöös mitme autoriga, mis tagas uuringu andmeanalüüsi usaldusväärsuse.

Andmeanalüüs jaotus kolme etappi: teemade leidmine, grupeerimine ja koondamine vastavalt uurimistöö eesmärkidele¹¹⁴. Transkribeeritud intervjuude mitmekordse läbilugemise ja analüüsi käigus avastati ning markeeriti uuritavat nähtust kirjeldavad ja seletavad teemad, lähtudes intervjuu küsimustest. Avaldunud teemade sisuanalüüsi tulemusel moodustati ülem- ja alamkategoriad. Olulisemad teemad, mis grupeeriti alamkategoriatesse, rühmitati sarnaste tsitaatide ja lausefragmentide üksikute tunnuste koodide alusel. Iga vastava ülemkategorია alla liigitatud alamkategorია teema kohta on intervjuudes osalenute tsitaadid ja lausefragmendid, mis võimaldab tutvuda osalejate autentsete arvamuste ja seisukohtadega ning mõista ja luua seoseid andmeanalüüsi käigust.

Uuringu läbiviimise sõltumatust, mis on kvalitatiivse uurimuse usaldusväärsuse oluline kriteerium¹¹⁵, suurendas ka piisava aja jätmine nii üksikute intervjuude kui ka viimase intervjuu ja andmeanalüüsi vahele, mis vähendas suunavate küsimuste esiletoomist ja võimaldas uurijal maandada intervjuude

¹¹² Olev, A.; Alumäe, T. 2022. Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. – Baltic Journal of Modern Computing, Vol. 10, No. 3, pp. 409–421.

¹¹³ Hsieh, Shannon 2005.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Morse, J. M.; Barrett, M.; Mayan, M.; Olson, K.; Spiers, J. 2002. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. – International Journal of Qualitative Methods, Vol. 1, No. 2, pp. 13–22.

käigus esile kerkinud emotsioone. Selline lähenemine tagas iga intervjuu võimalikult neutraalse läbiviimise ja hilisema andmeanalüüsi.

4. Tulemused

Andmeanalüüsi käigus jaotati tulemused kolmeks ülemkategooriaks: varasemad kogemused, kadettide nägemus eri rollidest mentorlussuhte käsitlustes ja ootused mentorluse suhtes KVA-s. Tulemused on esitatud ülemkategoriate kaupa tabelitena iga teemaploki juures. Igas tabelis on alamkategoriate alla liigitatud andmeanalüüsis avaldunud teemad koos iseloomustavate tsitaatidega.

4.1. Kadettide kogemused kehtiva mentorlusprogrammiga

Kadettide kogemuste kirjelduses kerkisid esile probleemid mentorlusprogrammi ülesehituse, mentorite kättesaadavuse, osaliste omavahelise sobivuse ning kadettide endi suhtumisega mentorlusse. Nagu nähtub tabelist 1, seisnesid kehtiva mentorlusprogrammi peamised probleemid ebaefektiivsuse tajumises: kohtumised olid liiga formaalsed, ebaregulaarsed või harvad ja üle rahvastatud. Üksikud sunniviisilised grupiga kohtumised klassiruumis ei andnud fookusgruppide hinnangul väärtust. Tagasiside puhul täheldati puudulikku individuaalset tagasisidet ja muret, et tagasiside andmine ei ole vastastikune. Mentoriga suhtlemist pärsib kadettide sõnul ka huvikonflikt – kadetti õppeainetes hindav õppejõud ei tohiks olla mentor, kuna see piirab vabamat suhtlemist. Samuti tajuti konflikti ennastjuhtiva õppuri ja kehtiva mentorluse kontseptsiooni vahel.

Mentorite kättesaadavus oli fookusgruppide kogemuse põhjal selgelt tajutatav probleem. Tabelist 1 ilmneb, et lisaks mentorite ajapuudusele ja ülekoormusele tajuti ka mentorite vähest motivatsiooni menteedega tegelda. Kadettide sõnul on mentorluse toimimiseks vaja mentori ja mentee sobivust. Vastastikune lugupidamine ja oskus samastuda kadeti eluoluga on varasema kogemuse najal pigem puudulik. Vanemate kursuste kadettide kasin kaitseväelaseks distsipliin ei ole eeskujuks ning see ei soosi kadettide sõnul nende valimist mentoriteks. Tabelis 1 on esile toodud ka kadettide kogemuste põhjal kujunenud suhtumine, et liigsete probleemide tõttu ei saagi mentorlus praegu toimida – osaliste kokkuviiimine on juhuslik ning mentorluse põhimõtete ja vajalike tegevuste selgitamine umbmäärane, mistõttu pöörduakse kaaslaste poole või üritatakse ise hakkama saada.

Tabel 1. Kadettide kirjeldatud ülemkategoria „Kogemused kehtiva mentorlusprogrammiga”

Alam- kategoriad	Teemad	
	Vorm	Tagasiside
Mentorlus- programm	/.../ pildis on see jäänud vaid ühe- kordseks kokkupuuteks, „tere, mina eksisteerin, midagi on vaja, siis võite läbi tulla”; /.../ sunniviisiliselt on kirjas, et iga kuu tuleb teha, see ka ei toimi; /.../ see, kes sulle hindeid paneb, ei ole see mentor, kellega sa saaksid vabalt rääkida.	/.../ individuaalset tagasisidet kellegi käest saanud ei ole mitte kordagi; /.../ kaheksakümne inimese ees õeldakse mingeid asju maha, mis tegelikult kellelegi korda ei lähe.
	Aeg	Motivatsioon
Mentorite kätte- saadavus	/.../ neil on ka nii palju tööd, nii see ei toimigi; /.../ tal ei ole seda aega ette nähtud.	/.../ kui inimesed ei ole motiveeritud, ei ole mentorlusest talku; /.../ sunniviisiliselt hakkame rääkima, kuidas teil läheb, kõik ütlevad hästi ja kõik. Peab olema tahe ja soov seda teha.
	Samastumine	Austus
Mentori ja mentee sobivus	/.../ et ta ei oleks peast täiesti rohe- line ja ei ole kaitsevāe maailmas kinni; /.../ mentor ei peaks olema eriti kõrge staabihārra, pigem leitnant, kel on kogemus all, aga [kes] pole kaugel meie kooli kadetielust.	/.../ tuleb mingisugune leitnant, kellega meil ei ole üldse head kogemused olnud, ja ütleb: „mina olen teie mentor” – absoluutselt ei lähe tema juurde.
Kadettide suhtumine mentor- lusse	/.../ menteede valimine on liiga suvaline; /.../ ma arvan, et praegu on lihtsalt olukord, kus isegi kui sa tahad, siis takistusi on nii palju ees, et see on väga suurt tahtmist nõudev asi, et see mentori asi praegu töötaks; /.../ tegelikult neid [kadette] ei huvita see mentorlus üldse.	

4.2. Kadettide nägemus eri rollidest

Selgema ülevaate saamiseks uuriti ka kadettide nägemust mentorluse rollidest. Tabelist 2 selgub, et mentee ja mentori rollide eripärasid ning kadeti nägemust endast kui mentorist käsitlevates alamkategoriates avaldus isikuomaduste, initsiatiivi ja sotsiaalsete oskuste teema. Isikuomadustest pidasid kadetid mentori puhul kõige olulisemaks usaldusväarsust, eeskujulikkust, meelekindlust, ratsionaalsust ja avatud mõtlemise oskust. Kadetid pidasid oluliseks mentori kättesaadavust ning initsiatiivikust kontakteerumisel ja kadeti eluolu vastu huvi tundmisel. Lisaks märgiti, et mentori avatus tagasisidele loob usaldusväärsema koostöö. Olulisemateks sotsiaalseteks oskusteks nimetati suhtlemist ehk kontakti loomist ja avatust, oskust kuulata, empaatia väljendamist koos konstruktiivse kriitikaga ning konfidentsiaalsuse hoidmist. Samuti nimetati korduvalt, et mentor peab olema võimeline enda jaoks piire seadma, kuid ta ei tohi menteed abita jätta, vaid peab teda vajadusel edasi suunama.

Tabelis 2 on ühtlasi toodud mentee rolli kirjeldavad tsitaadid. Mentee rollis nägid kadetid olulisimana mentee initsiatiivi mentorluses aktiivselt osaleda, seda iseloomustavad tsitaadid on esitatud samas tabelis. Isikuomadustest nimetati mentee puhul arengule keskendumist ja eneseanalüüsioskust. Sotsiaalsete oskuste puhul peeti oluliseks avatust suhtlemises, koostöövalmidust, ausust ja konstruktiivse kriitika vastuvõtmist. Iseend võimaliku mentorina analüüsides ilmnes arvamustest, et kogemuste puudumise tõttu ei oldaks veel valmis menteed enesearengus toetama, kuid kooli sisseelamisel ja õppetööga seotud toimetulekus suudetaks värske kogemusega siiski abistada. Leiti ka, et nooremat kursust juhendades saab enda teadmistest ja oskustest parema ülevaate, nende puudumisel olid kadetid valmis olema suunajad ja toetajad.

Tabel 2. Kadettide kirjeldatud ülemkategoria „Kadettide nägemused rollide eripäradest”

Alam- kategoriad	Teemad		
	Isikuomadused	Initsiatiiv	Sotsiaalsed oskused
Mentor	/.../ mentor võiks olla inimene, keda usaldan, kellega saan areneda; /.../ usaldus on selle juures kõige olulisemaid asju üldse; /.../ mentor peab olema kogemusega, ratsionaalse avatud mõtlemisega; /.../ mentor peab mõistma, et inimesed on erinevate vajadustega.	/.../ mina ootan, et mentor saadab mulle meili, et see kabinet, see kellaaeg, tule; /.../ mentorid annavad end ise näole, et üldse teaks, kelle poole pöörduda saab.	/.../ kindlasti võiks olla suhtlemisaldis; /.../ et ta kuulab, mitte mhmh ja siis hakkab oma teemat ketrama; /.../ mentor peab olema avatud kõikidele muredele, kuid vajadusel suuna[ma] edasi.
Mentee	/.../ õpihimu ehk oled orienteeritud arenemisele; /.../ kõige tähtsam on analüüsida iseenda olemust.	/.../ mentee peab tegema nii, et teda saaks mentordada; /.../ ise peab teemasid pakkuma, mis huvitavad; /.../ mentee peab ise uurima, kuidas midagi teha.	/.../ peab olema avatud suhtlema ja valmis koostööd tegema; /.../ ei võta konstruktiivset kriitikat südamesse; /.../ on aus ja jagab, mida ootab.
Kadett kui mentor	/.../ taandubki sellele, kuidas siin koolis hakkama saada, mismoodi õppetöö välja näeb, kuidas sellega kohanduda; /.../ suhtlus tuleks suhteliselt kergelt, kuid kogemuste pagas jääb täenäoliselt liiga väikseks; /.../ teise aasta kadett olekski lihtsalt info vahelüli.		

4.3. Mida ootavad kadetid mentorluselt Kaitsevää Akadeemias

Kadettide ootused on toodud tabelis 3 ning need jagunesid varasemate kogemustega sarnastesse alamkategoriatesse: mentorlusprogramm, mentorite kättesaadavus ning mentori ja mentee sobivus. Mentorlusprogrammi kategoorias vaadeldi ootusi programmi kahe vormi ehk formaalse ja mitteformaalse mentorluse eripärade võrdluses ja tagasiside andmisel. Paljud mõõnsid, et õpingute mõistes on formaalne mentorlus väärtuslikum, kuid teenistuses on mitteformaalne mentorlus tõhusam. Korduvalt toonitati kohustusliku, formaalsemas vormis mentorluse tähtsust esmase kontakti loomisel (nt õppeaine raames), mille käigus tutvustatakse võimalikke mentoreid ning seda, mida mentorlus endast kujutab ja mis väärtused sellega kaasnevad. Üldiselt oodatakse mentorlusprogrammilt eelkõige isiklikku suunamist (nt distsipliini hoidmisel), tuge akadeemia õppekeskkonnas ja teenistusega kohanemisel (nt üksildustunde leevendamisel ja ajaplaneerimise vallas), aga ka nn kirjutamata reeglite arutamist (nt õppuste puhul). Nagu nähtub tabelis 3 tagasiside teema all esitatud kadettide tsitaatidest, peaks tagasiside andmine olema vastastikune ning ühel mentoril ei tohiks olla üle kolme mentee, sest nii on võimalik toetada sisukamat individuaalset tagasisidestamist.

Ootused mentorite kättesaadavuse suhtes lähtuvad kontakteerumise ja suhtlemise initsiatiivist nii akadeemilises kui ka vabamas õhkkonnas. Kohtumiste sageduse ja kestuse kohta arvamused lahknesid, kuid kõik grupid tõdesid, et esialgu piisab kohtumisest kord kuus ning seejärel vastavalt kokkuleppele ja vajadusele. Lisaks sooviti konsulteerida võimalusel väljaspool tööaega (nt kadetikasiinos) ning leiti, et teatud teemadel võib vahetumalt suhelda ka veebikeskkonna kaudu, kuid see eeldab mentori usaldusväärsust. Omavahelise sobivuse puhul peeti kõige olulisemaks võimalust ise mentor valida, sest kadettide ootused ja mentorite võimed on niivõrd erinevad, et mentorlusprogramm peaks siin olema paindlik. Intervjuudes tuli esile eelistus näha mentoritena keskastmekursuse kuulajaid, sest neil on värske kogemus kadetielust ja väeosade töökorraldusest. Sobiva mentori tõhusamaks leidmiseks peeti oluliseks ka mentorite võrgustiku loomist.

Tabel 3. Kadettide kirjeldatud ülemkategoria „Ootused mentorluse suhtes KVA-s”

Alam- kategoriad	Teemad	
	Vorm	Tagasiside
Mentorlus- programm	<i>/.../ töökeskkonnas töötab mitteformaalne kõvasti paremini;</i> <i>/.../ esimese semestri jooksul seletatakse, kuidas süsteem töötab ja mida peab tegema, et maksimum kätte saada. Antaksegi juhised ja peale esimest semestrit saavad kõik võimalike mentoritega suhelda ja end mentorite vahel ära jagada.</i>	<i>/.../ personaalset tagasisidet või saada juhiseid, mis võiks olla paremini, millele rohkem fokuseerida;</i> <i>/.../ menteel võiks ka olla võimalus ausalt anda tagasisidet.</i>
	Aeg	Motivatsioon
Mentorite kätte- saadavus	<i>/.../ tunniplaani alusel, et ei saaks lihtsalt üle lasta;</i> <i>/.../ kord kuus esialgu, edasi vastavalt vajadusele;</i> <i>/.../ kui ei ole ette määratud kindlat aega, siis tagasihoidlikumad ei jõuagi mentori juurde.</i>	<i>/.../ et mentor ise ka püüab tegeleda, mitte et meie peame teda otsima;</i> <i>/.../ mentorid peaksid olema motiveeritud ja huvi tundma.</i>
	Samastumine	Keskkond
Mentori ja mentee sobivus	<i>/.../ kuulaja on väga hea võimalus, pole õppejõud, kellega me ei taha suhteid rikkuda, vaid kes on süsteemi läbinud ja just kooli tagasi tulnud;</i> <i>/.../ mereväel ja õhuväel võiks olla mentoriks keegi sellest väeliigist, kes on siis reaalset igapäevamuredega kursis ning oskab kadetti suunata.</i>	<i>/.../ oluline on see, et mentor ja mentee tunneksid ennast vabalt selles õhkkonnas;</i> <i>/.../ eelistan näost näkku suhtlust;</i> <i>/.../ kiireloomulise asja puhul ei näe probleemi nt Signalis suhelda.</i>

5. Arutelu

5.1. Kadettide nägemus eri rollidest

Mentorluse rollikäsitus ning sellega haakuvaid eripärasid on oluline kirjeldada, et mõista ja mõtestada mentorlusega seotud ootusi. Kadettide nägemus rollide eripärasid lähtub ka varasematest kogemustest, mille najal sõnastati mentorluse osaliste soovitud iseärasused.

Mentori rolli iseloomustati mitmesuguste isikuomadustega, mis aitavad mentoritel kadetti ühest küljest toetada ja teisalt suunata. Mitmed isikuomaduste näited seostuvad mentorluse psühhosotsiaalse ja karjääri toetava funktsiooniga, mida on teaduskirjanduses korduvalt käsitletud¹¹⁶. Seega haakuvad siinse uuringu tulemused varasemate käsitlustega. Isikuomadustest tõusid selgelt esile nii usaldusväärus kui ka eeskujulikkus, mis on varasema kogemuse põhjal olnud puudulik. Sõjaväelise mentorluse käsitlustes on nenditud, et suutmatuse luua usaldusväärne isiklik suhe takistab mentorlus-suhte alustamist või tõhusat mentorlust¹¹⁷. Renken on kirjutanud, et isegi kui ülem soovib olla kellegi mentor, kuid sõdur ei näe teda usaldusväärse ega usalda eestvedajana, ei aktsepteerita teda mentorina¹¹⁸. Usaldusväärusega kaasneb ka eeskujulikkus. Tajutud eeskuju on potentsiaalse mentori puhul äärmiselt oluline, sest see annab suurema tõenäosuse eduka mentorlussuhte alustamiseks ja arendamiseks¹¹⁹. Kadettide sõnul hõlmab mentori roll ka teisi psühhosotsiaalseid funktsioone, nagu empaatia ja mõistmine, mille olemasolul näeb mentor kadetist justkui läbi ning on võimeline teda toetama ja jõustama. Ka Trubowitz kirjeldab, et esialgu on mentori ülesanne menteed nii-öelda lugeda, kuna selle teekonna alguses keskendub mentee toimetulemisele¹²⁰. Seega on mentori ülesanne pakkuda esmalt tuge ja mõistmist, mitte nõuandeid ja võimalikke lahenduskäike.

Lisaks isikuomadustele kirjeldasid kadetid mentori rollis olulisena initsiatiivikut ja suhtlemisoskusi. Initsiatiiv peaks avalduma aktiivsuses ja

¹¹⁶ Inzer, Crawford 2005, pp. 32–33. Vt ka Melanson 2013.

¹¹⁷ Carroll 2004, p. 22.

¹¹⁸ Renken, L. 2015. Mentorship: Understanding a Leader's Investment. – From One Leader to Another, Volume II. U.S. Army Command and General Staff College Press, pp. 241–247. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/FromOneLeadertoAnother_II.pdf (18.09.2024).

¹¹⁹ Martin *et al.* 2002, p. 122.

¹²⁰ Trubowitz, S. 2004. The Why, How, and What of Mentoring. – Phi Delta Kappan, Vol. 86, No. 1, pp. 59–62.

entusiastlikkuses nii alguses kui ka kogu mentorluse jooksul. Varasemates käsitlustes on pigem nenditud, et mentorlus on mõlema osalise vastutus ning edukaks mentorluseks on vaja mõlema panust¹²¹. Mullen'i sajandivahetuse eel tehtud uuringust selgus aga, et parima tulemuse saavutavad just mentorid, kes algatavad ise suhte ja koordineerivad edasist¹²². USA mereväe uuringutest ilmneb siiski, et suurem osa mentorlusest on ühiselt algatatud¹²³. Seda uurimistulemust toetab ka paar aastat hilisem uuring, mille järgi on ligi pooled mentorlussuhted saanud alguse mentori algatusel, kuid peaaegu sama palju suhteid on alanud ühisest initsiatiivist või tekkinud loomulikult¹²⁴. Sellegipoolest on mentori initsiatiiv hädavajalik ning suhte algatamises ja hoidmises kesksel kohal¹²⁵. Seega peaksid kadetid arvestama, et kuigi mentoritel lasub vastutus mentorlussuhte loomisel ja koordineerimisel, ei pääse menteed aktiivse osalise kohustusest ja vastutusest. Mentorite suhtlemisoskustest tõstsid kadetid esile avatuse ja kuulamisoskuse, mis loovad sobiva õhkkonna. Neid oskusi on nimetatud ka kaitsevälise juhi pädevusmudel¹²⁶ suhetele suunatud pädevusvaldkonna all, seega haakub kadettide nägemus heast mentorist kaitsevälise juhi mudeliga. Mentori avatust ja suhtlemisoskusi on tõstetud esile teisteski uuringutes¹²⁷. Kokkuvõttes saab väita, et KVA kadettide nägemus mentori soovitud eripäradest ühtib selle valdkonna uuringutes käsitletuga.

Mentee rollis nägid kadetid samuti mitmesuguseid olulisi omadusi, millega mentee saab toetada edukat mentorlust. Avatus ehk õpihimu ja arengule suunatus aitavad luua sisuka ning sügavama koostöö. Neid kahte omadust kirjeldavad ja tõstavad esile ka mentorluse uurijad omadustena, mis toovad mentorluses edu¹²⁸. Mentee initsiatiivi puhul nimetati mentee soovi ise protsessis osaleda ja jagada mõtteid aruteludeks. Mentee algatusvõimet ja entusiasmi kui väärtuslikke omadusi, mis annavad mentorile tunnistust

¹²¹ Inzer, Crawford 2005, p. 45.

¹²² Mullen, E. J. 1998. Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both. – Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, No. 4, pp. 319–331.

¹²³ Johnson *et al.* 2001, p. 27.

¹²⁴ Baker, Hocevar, Johnson 2003, p. 279.

¹²⁵ Johnson, Andersen 2015, p. 87.

¹²⁶ Säälik *et al.* 2020.

¹²⁷ Inzer, Crawford 2005, p. 42. Vt ka Johnson, Andersen 2010, p. 123; Hester, Setzer 2013, p. 18.

¹²⁸ Huwe, Johnson 2003. Vt ka Melanson 2009.

vastastikusest huvist, tõstis esile ka Melanson¹²⁹, seega tajuvad kadetid ühtlasi enda vastutust. Sotsiaalsete oskuste hulgas nimetati suhtlemisoskustena avatust, ausust ja suutlikkust võtta vastu konstruktiivset kriitikat. Mentee avatust ja ausust suhtlemisel on mentee vajalike omadustena välja toodud ka varasemates mentee rolli kirjeldavates artiklites¹³⁰. Mentee oskus võtta vastu tagasisidet ja konstruktiivset kriitikat on kogu arengule suunatud mentorluse alus. Kadettide mõtteid toetab ka Huwe ja Johnsoni artikkel, kus on nenditud, et oskus tagasisidet vastu võtta toob kaasa mentee paremad saavutused ning toetab head mentorlussuhet¹³¹. KVA kadettide nägemus mentee omadustest haakub varasemate kirjeldustega mentee rollikäsitluses.

Kadettide pealiskaudne nägemus endast kui mentorist tulenes vähesest kokkupuutest mentorlusega ning küllaltki kriitilisest suhtumisest oma teadmistesse ja kogemustesse. Samas tõdesid kadetid, et saavad jagada kogemusi KVA-sse sisseelamisel ja siin õppimisel. Varasem uurimus üliõpilaste mentoriks olemisest kinnitab, et tudengid saavad olla toeks kooli sisseelamisel ning nende enda vastne kogemus ja taust loob soodsa pinnase mentorlusele¹³². End mentori rolli kujutledes täheldati, et nii oleks võimalik olla vahelüli probleemide ennetamisel ja lahendamisel, jagades noorematele kadettidele kogemusi, mis aitaks neil samu vigu vältida. Melansoni artiklitest nähtub, et refleksioon, autentsus ja oma eksimuste tunnistamine on tähtis osa mentorlusest¹³³. Samuti sedastati, et noorema kursuse kadettide mentoritena saaksid nemadki kasu, tuvastades enda teadmistes ja oskustes puudusi. Heirdsfieldi jt uuringu kohaselt arenesid tudengitest mentorid nii isiklikult kui ka professionaalselt just mentoriks olles¹³⁴. Ehkki uuringus osalenud kadetid ei soovinud teatud põhjustel mentoriks vanemaids kursuslasi, teadvustatakse, et kindla eesmärgiga mentorlus võib kadettide vahel mõnel juhul vajalik olla ning tasub kaalumist.

¹²⁹ Melanson 2009.

¹³⁰ Inzer, Crawford 2005, p. 34. Huwe, Johnson 2003, p. 51.

¹³¹ *Ibid.*, pp. 45, 54.

¹³² Heirdsfield, A. M.; Walker, S.; Walsh, K.; Wilss, L. 2008. Peer mentoring for first year teacher education students: The mentors' experience. – *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 16, No. 2, p. 115 (pp. 109–124). [Heirdsfield *et al.* 2008]

¹³³ Melanson 2009, 2013.

¹³⁴ Heirdsfield *et al.* 2008, p. 117.

5.2. Kadettide varasemad kogemused ja ootused mentorluse suhtes Kaitseväe Akadeemias

Uuringu eesmärk oli selgitada välja, mida ootavad mentorluselt KVA kadetid. Negatiivse kogemuse või ootustega vastuolu põhjal selgus, et mentorlus on KVA-s viletsa ülesehitusega ja ebatõhus ega täida seetõttu eesmärki. Suurem osa kadette tajub mentorlust kui peale surutud, liialt formaalset kohustuslikku tegevust, mis ei anna neile lisaväärtust. Kadettide varasemad kogemused kinnitavad teaduskirjanduses kajastatud tulemusi, et kohustuslikud programmid üldjoontes ei toimi¹³⁵. Ehkki positiivse ootusega tõdeti, et mentorlusest võib kasu olla, tunnistati, et praegusel kujul see toiminud ei ole. Nii tekkis mõte vaadata senine mentorluse kord süvitsi üle ning püüda kehtestada osaliste ootuste põhjal vajalikud muudatused. 2024. aasta mentorluse korra uuendamisel arvestatigi osaliselt siinse uurimistöö tulemusi.

Olgu mentorlusprogramm formaalne või mitteformaalne, ootavad kadetid selgust mentorluse mõistmisel ja määratlemisel nii mentee kui ka mentori vaatepunktist, et KVA mentorluse kontseptsioon ja eesmärk oleks paremini adutav. Intervjuude käigus selgus, et kadetid näevad ennastjuhtivat õppurit kui väga iseseisvat ja kõigega ise toime tulevat kadetti, mis oli nende arvates vastuolus mentee toetust ja nõu küsiva rolliga. Sel viisil tajutud rollikonflikt ennastjuhtiva õppuri ja mentee vahel võib tuleneda sellest, et praegu ei ole ühtset arusaama mentorluse sisust ja süsteemsusest ehk sellest, mis on koostöö korralduslikud eripärad ning mis väärtust peaks mentorlussuhtest saama. Ka USA militaarakadeemia mentorlusprogrammi tagasisidest ilmnas, et kadetid vajavad paremat ülevaadet mentorlussuhte olemusest, mentorluse kontseptsioonist ja sellest, mida neilt kui kadettidelt oodatakse¹³⁶. Arvukates uurin-gutes peetaksegi oluliseks mentorluse defineerimist, strateegia läbipaistvust ja eesmärgistamist¹³⁷ ning osalejate eripära ja eelistuste arvestamist¹³⁸. Sellest saab järeldada, et kui organisatsioon ei määratle mentorlusprogrammi kontseptsiooni ja osaliste eripärasid, võib see tekitada mentorluses osalejate vastuseisu, mille tulemusel kaotavad võimalikud programmis osalejad huvi. Kadetid tunnevad puudust koolitusest, mis aitaks neil ja mentoritel paremini mõista rolle ja eesmärke ning toetaks suhtlemisoskuste arendamist. Teaduskirjanduses ollakse ühisel arusaamal, et mentorlusprogrammi toimimiseks

¹³⁵ Gleiman, Gleiman 2020, p. 61.

¹³⁶ Xu, Hickey 2022, p. 29.

¹³⁷ Inzer, Crawford 2005, p. 40. Vt ka Martin *et al.* 2002, p. 124.

¹³⁸ Johnson, Andersen 2010, p. 122.

on vaja õpetada ja koolitada nii mentoreid kui ka menteesid mentorluse iseärasustest spetsiifilisemate oskusteni¹³⁹. Johnson ja Andersen on samuti arvamisel, et mentorite koolitamine on väga oluline¹⁴⁰. Huvitaval kombel aga täheldasid KVA mentorid Ganina avaldatud aruandes, et koolitamist ei ole vaja¹⁴¹. Sellise koolituse puudumine KVA-s avaldab aga otsest mõju nii kadettide kui ka mentorite kogemusele mentorlusprogrammiga. Seega võib kadettide negatiivne hoiak ja vähene algatusvõime olla põhjustatud mentorlusprogrammi kontseptsiooni ja eesmärgi ning mentorluse osaliste ehk mentori ja mentee rollide selgusetusest.

Uurides kadettide ootusi, ilmnesid mentorlusprogrammi kahe vormi – formaalse ja mitteformaalse mentorluse – ning mentorluse koordineerimisega seotud asjaolud. Õpingute mõistes pigem siiski formaalse mentorluse eelistus seostub formaalse programmi struktureeritusega, mis aitab teenistuslike õpingute algusjärgus kohaneda keskkonnaga ning mõista organisatsiooni-kultuuriga seotud väärtusi, norme ja standardeid¹⁴². Näiteks Taiwani militaar-akadeemia formaalse mentorlusprogrammi kvaliteet ongi sealsete kadettide kohanemisel üks olulisimaid tegureid¹⁴³. Varem tõi formaalne mentorlus kaasa vastumeelsust¹⁴⁴, ent tänapäevased formaalsed programmid lähtuvad juba uuendatud eeskirjadest. Hiljutisest USA militaarakadeemia uuringust selgubki, et kohandatud formaalne programm annab kadettidele parema vundamendi sisseelamisel ja teenistuse eripäradega tutvumisel¹⁴⁵. KVA kadetid on aga pettunud mentorluse üldises korralduses, koordineerimises ja toes. Kadettide kogemuste põhjal tulenevad harva toimunud mentorluse kohtumised ja apaatusus õppejõudude kui peamiste mentorite töökoormusega seotud ajapuudusest, mis mõjutab otseselt kadettide initsiatiivi mentorite poole pöörduda. See puudutab organisatsiooni kui programmi looja suutlikkust kanda hoolt vajalike ressursside eest, sealhulgas kavandada mentorluseks ka aega. Programm peaks toetama mentorluse läbiviimist, sest osaliste pühendumine sõltub ressurssidest¹⁴⁶. Seega on kadettide frustratsioon

¹³⁹ Inzer, Crawford 2005, p. 43.

¹⁴⁰ Johnson, Andersen 2010, p. 123.

¹⁴¹ Ganina 2022.

¹⁴² Inzer, Crawford 2005, p. 36. Vt ka Johnson, Andersen 2010, p. 122.

¹⁴³ Hu *et al.* 2008, p. 173.

¹⁴⁴ Gleiman, Gleiman 2020, p. 61.

¹⁴⁵ Xu, Hickey 2022.

¹⁴⁶ Chao 2009, p. 319.

asjakohane ning nii tuleb organisatsioonil jätta võimalike mentorite kalendrisse ja tööplaani aega ka mentorluse jaoks, sest mentorlus on tugevalt seotud organisatsioonikultuuri ja edasiantavate väärtustega¹⁴⁷. Mentorlusprogrammi sihipärasus peaks tulevikus olema selgesõnalisemalt määratletud, mentorluse koordineerimisega seotud asjaolud kõigile ühiselt teadvustatud ning mentorlus kui tugi kõigile kättesaadav.

Teenistuskarjääris pigem mitteformaalse mentorluse eelistus seostub koostöösuhte rajamisega, mis põhineb eestvedamisel ja nii isiklikul kui ka teenistuslikul eeskujul¹⁴⁸. Seetõttu on see pikema aja jooksul väärtuslikum ning tugineb psühhosotsiaalsele ja karjääriga seotud toetusele. Sealhulgas kerkis tugevalt esile soov saada konstruktiivset individuaalset tagasisidet enese mitmekülgse arendamise võimaluste kohta nii teenistuses kui ka isiklikus plaanis. Näiteks Ameerika merevägi on kinnitanud individuaalse mentorluse äärmiselt oluliseks, et sõdurid saaksid vahetut tagasisidet, mis aitab vähendada teenistuslike otsustusvigade esinemist¹⁴⁹. Tõhus mentorlus, mis hõlmabki personaalset tagasiside andmist ja juhendatud refleksiooni, on tähtsal kohal ka juhiks arenemisel¹⁵⁰. Kadettide individuaalse tagasiside ootus lähtus põhiliselt psühhosotsiaalsete aspektide kirjeldusest (nt sotsiaalsed oskused, probleemilahendamine ja distsipliin), mis haakub teaduskirjanduses käsitletuga, sest huvitaval kombel saavad menteed arendada juhtimispädevust eelkõige psühhosotsiaalse mentorluse kaudu¹⁵¹. Juhtimispädevuse arendamine lähtub aga mentori vastavatest pädevustest ja nende edasiandmisest. Võttes aluseks kaitsevæelise juhi pädevusmodeli¹⁵², saame suurepärase raamistiku, mis annab ülevaate näiteks suhetele ja muutustele suunatud pädevustest, millel on kandev roll ka mentorluses. Suhetele suunatud valdkonda kuuluvad suhtlus- ja enesekohane pädevus ning muutustele suunatud valdkonda kuuluvad eestvedamis- ja mõtestamispädevus on kindlasti eduka mentorluse vundament, millel on psühhosotsiaalne ning kaugemas plaanis ka karjääri toetav funktsioon. Pädevusmodel on seega vaieldamatult vajalik vahend, millega mentor suunab ja toetab mentee juhtimispädevuse arendamist. See haakub ka mentorluse sihipärasuse kriteeriumiga, mida teaduskirjanduses on

¹⁴⁷ Hester, Setzer 2013, p. 17.

¹⁴⁸ Janssen, van Vuuren, de Jong 2016, p. 511.

¹⁴⁹ Thomas, Thomas 2015, p. 52.

¹⁵⁰ Xu, Hickey 2022, p. 29.

¹⁵¹ Hu *et al.* 2008, p. 182.

¹⁵² Säälük *et al.* 2020.

ühe olulise aspektina esile tõstetud¹⁵³. KVA mentorluse ja metoodilise lähenemise keskmes võiks olla niisiis kaitsevälise juhi pädevuste arendamine.

Mentorlus on eelkõige suhe, seega määrava tähtsusega on osaliste sobivus. Peaaegu üksmeelselt välistati mentoritena õppejõud, sest õppetöösuhe loob segava ja häiriva aspekti näiteks õppes abivajamisel. Probleemina nähakse ka mitmete õppejõudude ja kaaskadettide eeskuju puudumist, mis pärsib algatusvõimet. Õppejõudude vastu austuse puudumine tuleneb varasemast kokkupuutest õppeainetes ning see pärsib nende kui määratud mentorite poole pöördumist. Seevastu joonistus selgelt välja kadettide soov näha mentoritena keskastmekursuse kuulajaid. Kuigi tegu on kõrgemas auastmes ohvitseridega, mis võib raskendada esialgse kontakti loomist¹⁵⁴, nähakse neid teenistuslikult lähedasematena. Keskastmekursuse kuulajad on äsja liikunud kadettidega samasse keskkonda, seega vahetu lähedus ning vastse kogemuse jagamine ametikohtadelt, kuhu kadetid ise kunagi suunduvad, loob kadettidele väärt võimaluse. Krami kirjeldatud mentorluse algatamise etapis on selgelt välja toodud, et mentee peab nägema tulevast mentorit positiivses valguses ning tajuma nii tulevase mentori erialast asjatundlikkust kui ka suutlikkust menteeid toetada, võimestada ja juhendada¹⁵⁵. Kuna eeskuju on üks psühhosotsiaalse mentorluse funktsioone¹⁵⁶, siis on mõistetav, miks kadetid ootavad mentoritelt teatud hoiakuid ja käitumist. Olenemata sellest, kuidas eeskujuks olemist on mõistetud, on see üks mentorluse põhialuseid¹⁵⁷ ning seda ei toeta kadettide tajutav mentorite motivatsiooni puudumine. Motivatsioonita mentor võib teha rohkem kahju kui üldse mentorita olemine¹⁵⁸, mistõttu väljendatigi arvamust, et kui määratud mentor ei soovi olla mentor, siis ta ei peakski seda tegema. Eeskujuks olemisega kaasneb usaldus, mis on Inzeri ja Crawfordi järgi eduka mentorluse olulisim tegur¹⁵⁹. Mentori leidmise ja valimisega soovitakse tutvustada laiemalt võimalikke mentoreid ehk kaardistada võrgustikku, mistõttu hindasid kadetid kõrgelt vestlusi keskastmekursuse kuulajatega ja vabamas õhkkonnas kohtumisi külalistega väljastpoolt KVA-d. Seda toetavad ka mentorluse uuringud, kus soovitatakse

¹⁵³ Gleiman, Gleiman 2020, p. 67.

¹⁵⁴ Johnson, Andersen 2010, p. 116.

¹⁵⁵ Kram 1983.

¹⁵⁶ Ragins, Cotton 1999.

¹⁵⁷ Haggard *et al.* 2011, p. 289.

¹⁵⁸ Johnson, Andersen 2010, p. 120. Vt ka Marino 2021, p. 750.

¹⁵⁹ Inzer, Crawford 2005, p. 44.

pigem laiemat võrgustikku, mis pakub karjääris laiapindsemat ja sügavamat toetust kui nn paarismentorlus (ingl *one-on-one mentoring*)¹⁶⁰. Võrgustiku võimalusele lisaks soovitatakse organisatsioonivälist sidusust ja käsuahelavabadust¹⁶¹, mis haakub siinkohal kadettide ootusega valida mentor mujalt Kaitseväest, mitte KVA-st, sest see võimaldab mentorluse vastavust kadettide vajadustele ja suurendab mentorluse kasutegurit. Näiteks võiks kaaluda veteranide kasutamist mentorluses. Mentorluse tuum on osalised ja nende suhe¹⁶², seega on nii mentori kui ka mentee vaatenurgast oluline sobivus, mis põhineb vabatahtlikul valikul.

Siinses uurimuses sai seatud piiranguks lähtuda üksnes kadettide vaatepunktist – uuriti vaid mentorluse ühe poole ootusi. Laiema arusaama loomiseks on kohane uurida ka mentorite ja mentorlusprogrammi ellu viiva organisatsiooni ootusi mentorluse suhtes. Intervjuude käigus uuriti küll ka kadettide nägemust endast kui mentorist, et välistada nende rollikonflikt mentorina, ent kadettide kogemuste puudumise tõttu ei asenda see mentorite nägemust. Selleks, et mentorlusest oleks KVA-s võimalikult palju kasu nii mentorluse osalistel kui ka organisatsioonil, tuleb mentorlusega seotud eripärasid ja ootusi uurida ka potentsiaalseid mentoreid ja mentorlusprogrammi juhtivat institutsiooni kaasates. Mentorluse osaliste ja organisatsiooni ootuste kooskõlastamine loob aluse, et mentorlusprogramm vastaks õppetöö ja tulevase teenistuse toetajana osaliste vajadustele ning organisatsiooni eesmärkidele.

6. Kokkuvõte

Uurimuse eesmärk oli kirjeldada ja süstematiseerida KVA kadettide ootusi mentorluse suhtes, uurides nende varasemaid kogemusi mentorlusega ja tähelepanekuid rollikäsitlustes. Uurimisküsimustele vastuseks saab kokkuvõtlikult väita, et kadetid tunnevad mentorluse vastu huvi, nähes programmis osalemise võimalikku kasu, kuid tajuvad probleeme mentorluse strateegias ja toimivuses. Rollide eripära uurivast küsimusest selgus, et kadettide nägemus mentori ja mentee omadustest ühtib teaduskirjanduses välja toodud mentorluse osalisi iseloomustavate kirjeldustega, seega eeldavad KVA kadetid mentorilt samasuguseid omadusi ja oskusi kui teised mentee rollis

¹⁶⁰ Johnson, Andersen 2010, p. 120.

¹⁶¹ Gleiman, Gleiman 2020, p. 67.

¹⁶² Johnson *et al.* 2001, p. 30.

sõjaväeakadeemiade kadetid. Kui võrrelda mentoritele suunatud ootusi kaitsevälise juhi pädevusmudeliga, selgub, et kadettide ootused ühtivad kaitsevälise juhi pädevustega. Seega toetab mentorlus nii mentori kui ka mentee enesearengut ning aitab lisaks kaasa Kaitseväe arengule. Varasemaid kogemusi ja tulevasi ootusi käsitlevate uurimisküsimuste kaudu selgusid muudatust vajavad aspektid. Näiteks teemadest kerkisid korduvalt esile mentorite kättesaadavus ja mentorluseks mõeldud aja kavandamise vajadus, mille põhjal saab tõdeda, et organisatsioon peab kandma hoolt mentorluseks vajalike ressursside eest. Samuti tuntakse puudust koolitusest või juhistest, mis selgitaks mentorluse olemust, protsessi, töökorralduse võimalusi ning seda, mida oodatakse kadettidelt ehk menteedelt.

Uuringu tulemustest ilmneb, et kadetid ootavad sobilikumat autonoomsema ülesehituse ja süsteemsusega mentorlusprogrammi, mis täidab individuaalse tagasiside ja enesearendamise võimaluse kaudu nii psühhosotsiaalset kui ka karjääri toetavat ülesannet. Siinse uurimistöö tulemustest, mida toetavad ka varasemate teaduskäsitluste soovitud mentorluse vabahtlikkuse, sihipärasuse ning mentori ja mentee sobivuse teemal, võib olla kasu mentorlusprogrammide arendamisel ja kujundamisel kadettidele sobilikumaks. Sel viisil on võimalik suurendada ka menteede initsiatiivi mentorlussuhte loomisel ja arendamisel. Seejuures ei saa unustada, et tegu on suhtega, kus peavad andma panuse mõlemad osalised. Seega on tarvis selgitada välja ka võimalike mentorite ning ühtlasi organisatsiooni nägemus ja ootused, et jõuda laiemale arusaamisele ning leida kõigile osalistele parim lahendus.

N-ltn **MAIE VUMBA**

õhukaitsedivisjoni tulejuhtimisohvitser

LAUR NURKSE, MSc, MA

Kaitseväe Akadeemia psühholoogia lektor