



Varjupaiga- ja vastuvõtutöötajate heaolu praktiline juhend

II osa.
Töötajate heaolu
tagamise vahendid

EASO praktiliste juhendite sari

September 2021



Varjupaiga- ja vastuvõtutöötajate heaolu praktiline juhend

**II osa.
Töötajate heaolu
tagamise vahendid**

EASO praktiliste juhendite sari

September 2021

Lahtiütlus

Riiklikud pädevad asutused ei ole kontrollinud tõlke kvaliteeti. Kui leiate, et tõlge ei vasta asjakohasele riiklikule terminoloogiale, võtke palun ühendust [EUAaga](#).



Käsikiri valmis augustis 2021.

Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiamet (EASO) ega ükski tema nimel tegutsev isik ei vastuta käesolevas dokumendis sisalduva teabe kasutamise eest.

Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-610-2	doi:10.2847/158369	BZ-02-21-923-ET-C
PDF	ISBN 978-92-9487-597-6	doi:10.2847/76463	BZ-02-21-923-ET-N

© Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiamet, 2021

Paljudamine on lubatud tingimusel, et viidatakse allikale. EASO autoriõigusega hõlmamata fotode või muu materjali kasutamiseks ja taasesitamiseks tuleb küsida luba otse autoriõiguse valdaja käest.

TÄNUAVALDUS

Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiameti (EASO) *varjupaiga- ja vastuvõtuametnike heaolu praktiline juhend* koostati tänu oskuslikele ja töökatele ekspertidele, kelle EASO haavatavusekspertide võrgustiku liikmesriikide kontaktpunktid määrasid töötajate heaolu tööühma tegevuses osalema. Osalesid eksperdid Belgiast (varjupaigataotlejate vastuvõtu föderaalamet), Saksamaalt (föderaalne migratsiooni- ja pagulasamet), Kreekast (Taani pagulasnõukogu), Madalmaadest (varupaigataotlejate vastuvõtu keskamet) ja Rumeeniast (siseministeerium).

Haavatavusvaldkonna EASO rühm soovib tänada toetuse eest ka EASO operatsioonidel osalenud EASO töötajaid ning Kreekas EASO tegevust toetavaid psühholooge.

Soovime tänada Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni Pagulaste Ülemvoliniku Ametit ning Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Ametit, kes mõlemad moodustasid selle uuringu jaoks võrdlusrühmad ning andsid kasulikke ja konstruktiivseid sisendeid esialgse kavandi parandamiseks.

Suur tänu ka tagasisidet andnud EASO nõuandefoorumile ning EASO haavatavusekspertide võrgustikule oma seisukohtade jagamise eest.

JUHENDI TUTVUSTUS

Mis on juhendi eesmärk? Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiameti (EASO) missioon on toetada Euroopa Liidu liikmesriike ja assotsieerunud riike (EL+ riigid), pakkudes muu hulgas ühiskoolitusi, ühiseid kvaliteedistandardeid ja ühist päritoluriigi teavet. Et saavutada oma üldeesmärk toetada EL+ riike ühiste standardite ja kvaliteetsete protsesside saavutamisel Euroopa ühises varjupaigasüsteemis, töötab EASO välja ühiseid praktilisi vahendeid ja suuniseid.

Käesolev töötajate heaolu juhend loodi EASO haavatavusekspertide võrgustiku tellimuse tulemusena. Varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonnas töötamisel on teadupärast negatiivne mõju juhtide ja nende töötajate üldisele heaolule. Ametiasutused märkisid vajadust suuniste järele, mis aitaksid paremini lõimida töötajate heaolu tagamise meetmeid toimuvate tegevuste ja pakutava toega.

Kuidas juhend koostati? Juhendi koostamine algas EL+ riikides tehtud kaardistamisega, mille eesmärk oli selgitada välja varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonna esmatasandi ametnike vajadused ning mõista olemasolevaid häid tavasid, millele saab tugineda. Kaardistamisel tehtud tähelepanekud olid aluseks käesoleva juhendi koostamisel. Liikmesriikide eksperdid aitasid arendada sisu ning EASO koordineeris teksti koostamise protsessi. Enne lõpliku versiooni kinnitamist tehti personalivaldkonna ekspertidega sihipärane konsulteerimine ning EASO haavatavusekspertide võrgustik vaatas juhendi läbi.

Kes peaksid juhendit kasutama? Juhend on suunatud peamiselt varjupaiga- ja vastuvõtuasutuste juhtidele. Juhendi teatud osadest on aga kasu ka personaliosakondadele, esmatasandi ametnikele, asutusesisestele ja -välistele ekspertidele ning kodanikuühiskonna organisatsioonidele.

Kuidas juhendit kasutada? Juhend koosneb kolmest eraldiseisvast üksteist täiendavast osast. I osas „Nõuded ja eeskirjad“ keskendutakse sellele, kuidas asutused peaksid töötajate heaolu strateegia välja töötama, kui seda veel ei ole. Seda toetatakse vastavate soovituslike nõuete ja näitajatega. II osas „Töötajate heaolu tagamise vahendid“ tuuakse välja kõik hea tavana tuvastatud praktilised vahendid, mida mõnedes EL+ riikides juba kasutatakse. III osas „Järelevalve ja hindamine“ tehakse ettepanek järelevalve- ja hindamismehhanismiks, mille raames pakutakse asutustele vahendeid rakendatud meetmetega saavutatud edusammude hõlpsaks jälgimiseks. Juhendi eesmärk on EL+ riikide ametiasutuste kohalikke töötajate heaolu eeskirju ja strateegiaid täiendada, mitte asendada.

Kuidas on juhend seotud liikmesriikide õigusaktide ja tavadega? See on ühtlustamisvahend, mis ei ole õiguslikult siduv. Juhendis kirjeldatakse EL+ riikide ja nende ekspertide jagatavaid häid tavasid, mis on ümber kohandatud nõueteks, et ametiasutusi töötajate heaolu tagamisel abistada.

Kontaktandmed. Kui teil on küsimusi või soovite meile anda tagasisidet dokumendi kohta, võtke e-posti teel ühendust haavatavusvaldkonna EASO rühmaga: vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SISUKORD

Tänuavaldus	3
Juhendi tutvustus	4
Lühendid	7
Taust	8
1. SISSEJUHATUS	10
1.1. Praktilise juhendi peamised sihtrühmad	13
1.2. Kuidas praktilist juhendit kasutada?	14
2. HINDAMIS-VAHENDID	16
2.1. Esialgne personali heaolu uuring	18
2.2. Poolstruktureeritud isiklikud kohtumised	19
2.3. Teemarühma arutelud	20
2.4. Töehõive kvaliteedi uuring	21
2.5. Enesehindamine: läbipõlemise test	22
3. JUHTIDE JA KOLLEEGIDE TOETAVAD SEKKUMISED	24
3.1. Sisemine pilguheit	25
3.2. Rühma tugevdamine	31
3.3. Kriitiliste intsidentidega seotud sihipärane toetav sekkumine	35
4. TOETAVAD SEKKUMISED ASUTUSESISESTE JA -VÄLISTE SPETSIALISTIDE POOLT	44
4.1. Psühhosotsiaalsed rühmaseansid ja juhendamine	46
4.2. Isiklikud nõustamiseansid	46
4.3. Hariduslik järelevalve	47
4.4. Vahendamine	48
5. ENESEABI	50
5.1. Eneseabikava koostamine	53
5.2. Tervislike piiride seadmine	55
6. SEKKUMISMEETODID SUUTLIKKUSE SUURENDAMISEKS	56
6.1. Töötajate suutlikkuse investeerimise kasutegurid	58
6.2. Töötajate heaolule keskenduv suutlikkuse suurendamine	58
LISAD	66
1. lisa. Mõisted	67
2. lisa. Töövestluse tabeli vorm	70
3. lisa. Poolstruktureeritud kontrollid või isiklikud kohtumised	73
4. lisa. Töehõive / TÖÖLT LAHKUMISE kvaliteedi uuringu näited	75
5. lisa. Enesehindamine: läbipõlemise test	80
6. lisa. Sekkumismeetodid	82
7. lisa. Rühma tugevdamise tegevused etappide kaupa	92
8. lisa. Kriitiliste intsidentide kontrollnimekiri	106
9. lisa. Asutusesisene tugi seoses kriitiliste intsidentidega	112
10. lisa. Kriitilisest intsidendist teatamise vorm	122
11. lisa. Kriitilise intsidendi järgne järelemõtlemisvahend	124
12. lisa. Piiride seadmine ja kriitilise intsidendi järgsed maandamistehnikad	125
13. lisa. Eneseabikava	127
14. lisa. Töötajate heaolule suunatud koolitusprogrammi näide	128
15. lisa. Teemarühma arutelu	135

LÜHENDID

COA	varjupaigataotlejate vastuvõtu keskamet (Central Agency for the Reception of Asylum Seekers)
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (hoidmisasutuste amet)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (tagasisaatmist ja riigist lahkumist korraldav amet)
EASO	Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiamet
EL	Euroopa Liit
EL+ riigid	Euroopa Liidu liikmesriigid ja assotsieerunud riigid
EU-OSHA	Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Amet
Fedasil	varjupaigataotlejate vastuvõtu föderaalamet
FGD	teemarühma arutelu
HR	personal
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (sisserände- ja naturalisatsiooniteenistus)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (somaatilise abi õiguskeskus)
KCT	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (organisatsiooniülene intsidentide lahendamise rühm)
SOP	standardne töökord
SWS	töötajate heaolu nõue

TAUST

Teemakohastest teadusuuringutest ⁽¹⁾ ja Euroopa Varjupaigaküsimuste Tugiameti (EASO) töötajatega peetud koosolekutest on selgunud, et humanitaarabi ja varjupaigaküsimuste vallas töötavad inimesed on muudes keskkondades töötavate inimestega võrreldes depressiooni, ärevuse ja läbipõlemise suhtes vastuvõtlikumad. Selle põhjustena tuuakse välja ressursside vähesuse tõttu eriti paljunõudev töö, kokkupuude inimeste kannatustega ja töökoha ebakindlus, mis võivad kõik heaolutunnet vähendada. EASO haavatavuseksperptide võrgustiku liikmesriikide kontaktpunktid palusid EASO-l 2019. aasta alguses võrgustiku aastakoosolekul jagada kogu Euroopast kogutud häid tavasid enda eest hoolitsemise ja töötajate heaolu vallas. EASO jagas esimese sammuna EASO varjupaiga- ja vastuvõtuprotsesside võrgustike ja EASO haavatavuseksperptide võrgustiku liikmeks olevate ELi liikmesriikide ja assotsieerunud riikide (EL+ riigid) kontaktpunktile laiali küsitluslehed. Uuringu eesmärk oli saada lisateavet asutuste ja kodanikuühiskonna organisatsioonide töötajate heaolu jaoks tehtava töö kohta. Koostati praegu kasutatavate tavade ning vastajate väljatoodud vajaduste ja puuduste kaardistamisaruanne ⁽²⁾, mida jagati 2019. aasta detsembris kolme EASO võrgustikuga.

Üks kaardistamisest saadud õppetundidest oli see, et tähelepanuta jäävad kroonilised tööstressi tekitavad tegurid võivad muuta töötajate käitumist, mõjutada nende tõekspidamise süsteeme, emotsionaalset seisundit ning ka füüsilist heaolu. See on eriti ilmne, arvestades seda, kuidas töötajad tunnevad end pikaajalise stressiga kokkupuute korral. Pikaajaline stress põhjustab EASO 2019. aasta uuringus osalejate hinnangul sagedast meeleolu kõikumist, vihatunnet ja vähest motiveeritust tööl.

(1) Solanki, H., „*Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention*“, Action Against Hunger, London, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice*, 2012.

(2) Uuringus osalesid kokku 23 riiki, millest 21 olid ELi liikmesriigid. Panustasid ka Norra ja Serbia. Kokku osales 89 inimest. Esmatasandi ametnikud nimetasid peamiste stressi tekitavate asjaoludena kokkupuudet traumeerivate teemadega, suurt töökoormust ning madalat töötasu. Juhid tõid muu hulgas suurte stressi põhjustena välja ulatusliku bürokraatia, vähese struktureerituse töökohal ja töökoha ebakindluse. Uuringust selgus, et osalejad märkasid nii tööl kui ka eraelus muutusi enesetundes ja käitumises.

Kokkuvõtlikult selgusid uuringust järgmised töökeskkonna valdkonnad, mida tuleb (füüsilise ja vaimse) tervise probleemide **riski ennetamiseks** parandada:

- tippjuhtkonna pühendumine ja teadlikkus **hoolsuskohustusest** ning töötajate kogu lähetuse/töösuhete tsükli raames toetamise tähtsusest;
- värbamiseelsete tegevuste tugevdamine (nt kõigi töötajate **meditsiiniline** ja **psühholoogiline kontroll**);
- **juurdepääs** selgele teabele töötajate heaoluga **eeskirjade** ja **tegevuste** kohta.

Lisaks ilmnes, et äärmiselt tähtis on tegeleda ka töö kontekstis esineva survega seoses sellega, kuidas praegu Euroopas **rändesse** suhtutakse. Tulemustest ilmnes, et sageli tuleb juhtide ja esmatasandi ametnike tööalase heaolu vajadusi hinnates ja lahendades arvesse võtta üsna negatiivseid narratiive.

EASO töötab käesoleva praktilise juhendi välja 2020. aastal, tehes koostööd liikmesriikide ekspertidega **Belgiast, Saksamaalt, Kreekast, Madalmaadest** ja **Rumeeniast** ning lõimides sellesse 2019. aasta esialgse kaardistamise käigus tehtud tähelepanekud. Juhend koosneb **kolmest eraldiseisvast osast**, mille eesmärk on toetada varjupaiga- ja vastuvõtuasutusi töötajate heaolu tagamiseks tehtavates jõupingutustes.



1. SISSEJUHATUS

Juhendis keskendutakse operatiivtööle varjupaigavaldkonnas, mis nõuab töö iseloomu tõttu spetsiifilisi töökeskkondi. Varjupaigaga seotud töökohtadel tegutsevad inimesed (nt juhtumimenetlejad, töövoo juhid, registreerimisametnikud, vastuvõtuametnikud ja rühmajuhid) peavad sageli toime tulema mitmesuguste erinevate füüsilisel ja psühholoogiliselt keeruliste tingimustega. Nende raskuste hulka võivad kuuluda pidev suur töökoormus, saabuvate rahvusvahelise kaitse taotlejate arvu pideva muutumise tõttu sageli etteaimamatu töökeskkond, kokkupuude trauma läbielanud inimestega ning mõnel juhul igapäevaste ülesannete täitmiseks vajalike vahendite puudumine.

Need riskitegurid võib praktilise juhendi kontekstis jagada **kahte** põhikategooriasse ⁽³⁾.

- **Riskitegurid**, mis mõjutavad otseselt rahvusvahelise kaitse taotlejatega töötavaid **esmatasandi ametnikke**. Need riskitegurid võivad põhjustada kaasaelamisest tingitud traumasid. See puudutab näiteks taotlejate traumaatilisi kogemusi kuulavaid juhtumimenetlejaid ja igapäevaselt trauma läbielanud inimestega töötavaid vastuvõtuametnikke.
- **Stressitegurid** ⁽⁴⁾, mis võivad mõjutada **tervet rühma**. Stressitegurid võivad põhjustada läbipõlemist, sest pikaajaline stressirohkes keskkonnas töötamine võib mõjutada töötajate heaolu esmatasandi ametnikest juhtideni.



Oluline on märkida, et selles valdkonnas töötavad inimesed on väga pühendunud Euroopasse saabuvate rahvusvahelist kaitset vajavate inimeste toetamisele. Nad tulevad iga päev tööle, sest nende töö on eesmärk, ja neil on hea meel töötada enda organisatsioonis varjupaigaküsimuste ja rände valdkonnas. Lisaks on see töö paljude arvates raskustele vaatamata ka väga suurt rahuldust pakkuv.

Seega on käesoleva praktilise juhendi eesmärk **toetada juhte** varjupaigavaldkonna töötajate **pinge ennetamisel, vähendamisel ja ohjamisel**. Tööst tingitud pinge ja kaasnevad terviseohud (füüsilised ja psühholoogilised) on kõigis organisatsioonides levinud olukord. Tööst tingitud pinge on sageli tingitud **võimetusest tulla toime töökohal esineva stressi ja survega**. See võib tekitada kahju nii töötajatele kui ka tervele organisatsioonile ⁽⁵⁾.

Organisatsioonis või asutuses toetamis- ja mõistmiskultuuri loomisel on samas positiivne mõju nii töötajate subjektiivsele heaolule kui ka nende tõhususele ⁽⁶⁾.

(3) Praktilises juhendis ei keskenduta töökeskkonnaga seotud ohutus- ja turvariskidele, näiteks õnnetusjuhtumitele, ega muudele turvalisusprobleemidele, mis on tingitud vähesest kavandamisest või kontorirajatiste, töösõidukite vms ebapiisavast hooldamisest.

(4) Vt ka Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“ väljaandes *Work Organisation and Stress*, Maailma Terviseorganisatsioon, Genf, 2004, lk 10. „Tööstress on tõhusalt hallatav riskijuhtimismeetodite abil, mida kasutatakse edukalt muude suurte tervishoiu- ja ohutusprobleemide korral. Riskijuhtimise lähenemisviisi raames hinnatakse võimalikke töökeskkonna riske, mis võivad teatud olemasolevate ohtude tõttu töötajaid kahjustada. Oht on sündmus või olukord, mis võib kahju tekitada. Kahju tähendab füüsilise või vaimse tervise halvenemist. Stressipõhjuste seas on töö ja töötingimuste ülesehituse ja juhtimisega seotud ohud. Neid ohte saab hallata ja nende mõju ohjata samamoodi nagu teiste ohtude korral“.

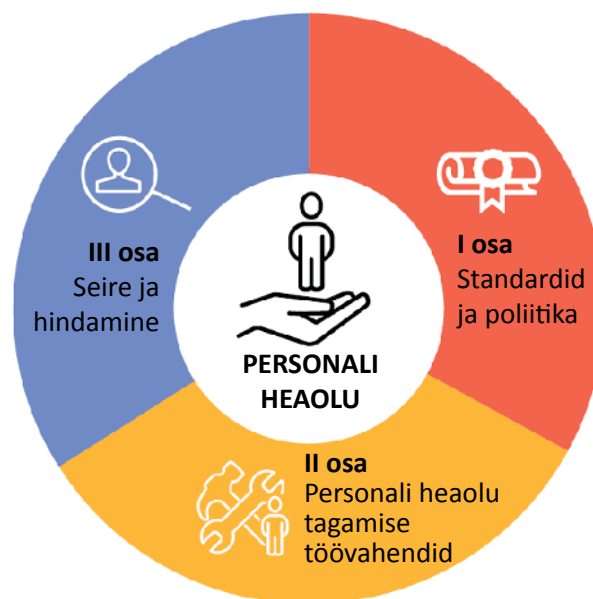
(5) Mezomo, D. S. ja de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“ väljaandes Rossi, A. M., Meurs, J. A. ja Perrewé P. L. (toim), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, lk 166.

(6) Vt ka Hart, P. M. ja Cotter, P. uuring „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, köide 38, nr 2, 2003, lk 118–127.

Seda lähenemist, mille eesmärk on töötajate **tööalast pinget ennetada**, nimetatakse ka **traumast lähtuvaks hoolitsuseks töökohal**, eelkõige trauma läbielanud inimeste eest hoolitsevates organisatsioonides. Seda kasutatakse teatud ulatuses ka Euroopa varjupaigaküsimuste- ja vastuvõtuasutustes. **Traumast lähtuv hoolitsus** hõlmab üldjuhul organisatsiooni töötajate eest hoolitsemist, eneseabi haldamist, rühmapoolset tuge ja isiklikku eneseabi. Nende tegevuste eesmärk on ennetada töötajate läbipõlemist ja teisest traumast, suurendades samas kaastunnet, rahulolu ja teisest vastupanuvõimet. Neid teemasid käsitletakse selles kolmeosalises praktilises juhendis.

EASO varjupaiga- ja vastuvõtuametnike heaolu praktiline juhend koosneb kolmest seotud osast, mis täiendavad üksteist, et saavutada pikaajaline mõju töötajate heaolule. Kolme osa võib konkreetse varjupaigaküsimuste- või vastuvõtuasutuse vajadustest sõltuvalt kasutada tervikuna, teatud kombinatsioonide või eraldiseisvate vahenditena. Juhendis pakutakse välja terviklik kolmeosaline lähenemine töötajate heaolule. See käsitleb nõuete kehtestamist ja eeskirja väljatöötamist (I osa), praktiliste vahendite valimist ja rakendamist (II osa) ning järelevalve- ja hindamismehhanismide kasutamist (III osa), kindlustamaks, et töötajate heaolu tagamise eeskiri vastaks alati töötajate vajadustele. Sekkumismeetodid on välja töötatud osaluspõhiselt ning vajaduste ja ohtude hindamise tulemusena.

JOONIS 1. Terviklik lähenemine töötajate heaolule



I osas „Nõuded ja eeskirjad“ esitatakse **kaheksa nõuet**, et suunata töötajate heaolu eeskirja kujundamist, rakendamist ja hindamist EL+ riikide varjupaiga- ja vastuvõtuasutustes. Nõuded on seotud kvaliteedi võrdlusaluste, näitajate ja soovituslike tegevustega, mida asutused saavad oma osakondades töötajate heaolu optimeerimiseks kasutada. Soovitusi antakse töötajate heaolu strateegia kui töötajate heaolu tagamise eeskirja väljatöötamise ja rakendamise aluse koostamise kohta, et tagada töötajate heaolu. I osa **peamine sihtrühm** on **organisatsiooni või asutuse juhtkond ja personaliosakond**.

II osas „Töötajate heaolu tagamise vahendid“ pakutakse välja rida praktilisi vahendeid, harjutusi ja koolitusi pehmete oskuste arendamiseks. Need on suunatud juhtidele ja esmatasandi ametnikele, samuti asutusesisestele ja -välistele spetsialistidele I osas kirjeldatud töötajate heaolu nõuete täimiseks. Soovituslike vahendite, harjutuste ja võimekust suurendavate tegevuste, sh eneseabitegevuste loetelu ei ole kõikehõlmav, kuid sisaldab liikmesriikide ekspertide jagatud häid tavasid. II osa **peamine sihtrühm** on **kõik varjupaigaküsimuste ja vastuvõtu valdkonna töötajad**, juhid ja personalitöötajad, kriitiliste intsidentide lahendamise eest vastutavad rühmad ning asutusesisese võimekuse suurendamisse kaasatud töötajad. See hõlmab ka spetsialiste, kes toetavad töötajate heaoluga seotud jõupingutusi varjupaiga- ja vastuvõtuasutuste tööruhmades.

III osas „Järelevalve ja hindamine“ soovitatakse meetmeid, mille abil saab hinnata, kas ja milline positiivne mõju on võetud meetmetel töötajate heaolule. III osa **peamine sihtrühm** on **varjupaigaküsimuste või vastuvõtuasutuses järelevalve ja aruandlusega tegelevad töötajad**. Järelevalvest saadud õppetunnid annavad juhtkonnale teavet üldise tõhususe saavutamiseks vajalike muudatuste kohta.

EASO varjupaiga- ja vastuvõtuametnike heaolu praktilise juhendi kolmes osas kasutatud töötajate heaoluga seotud mitmed mõisted, nt „heaolu“, „stress“ ja „läbipõlemine“, põhinevad Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Ameti (EU-OSHA) ja teiste ELi asutuste kasutatud ja teadusallikatest saadud määratlustel. Juhendi kolmes osas läbivalt kasutatud terminoloogia teave on 1. lisas „Mõisted“.

1.1. PRAKTIILISE JUHENDI PEAMISED SIHTRÜHMAD

See osa on suunatud **kõigile varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonna töötajatele** taotlejatega töötavatest esmatasandi ametnikest tippjuhtideni. Selle osa sisust võib olla abi ka koos asjaomaste asutustega ja selliste asutuste heaks töötavatele inimestele psühhosotsiaalset tuge pakkuvatele asutusesisestele ja -välistele spetsialistidele.

Praktilise juhendi II osa peamised sihtrühmad on järgmised:

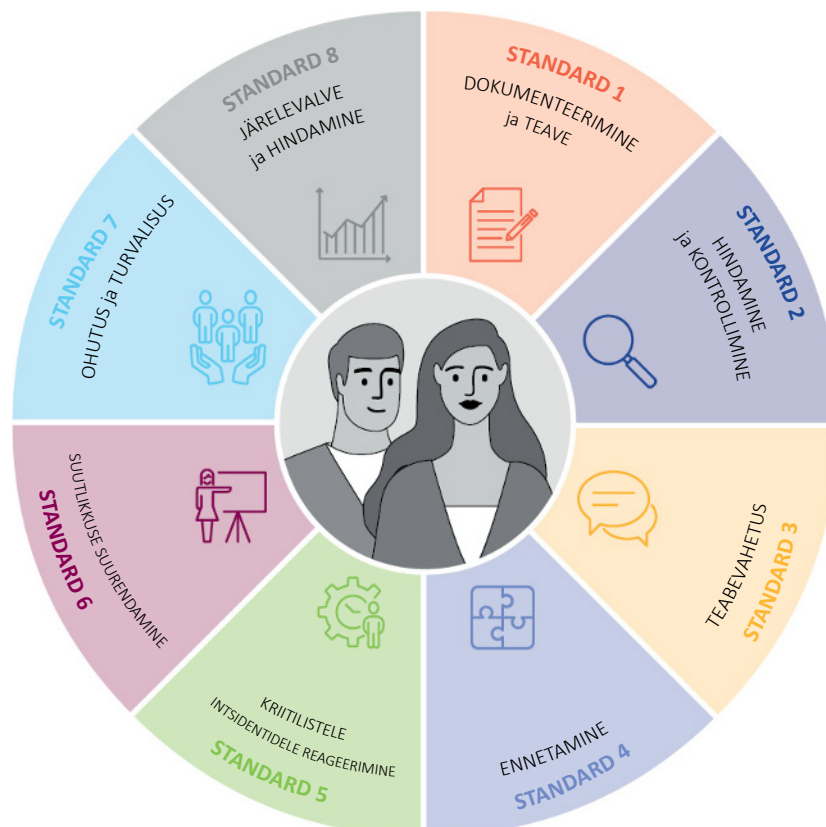
- esmatasandi ametnikud,
- varjupaiga- ja vastuvõtu vallas töötavad tipp- ja keskastme juhid, rühmajuhid ja koordinaatorid,
- personalitöötajad ning ohutus- ja turvatöötajad,
- asutusesisised ja -välised spetsialistid.

Ehkki väljapakutud sekkumismeetodid on ette nähtud esmatasandi ametnike tõhusaks toetamiseks, tuletatakse juhendiga kõigile töötajatele meelde eneseabi tähtsust ja kõigi kohustust sellega tegeleda.

1.2. KUIDAS PRAKTILIST JUHENDIT KASUTADA?

Sellesse juhendi ossa kogutud heade tavade loetelu ei ole küll kõikehõlmav, ent selles antakse ülevaade erinevatest lähenemisviisidest, mida EL+ riikides kasutatakse. Head tavad hõlmavad töötajate töökohal toetamist, mis võib juhul, kui asutused selle kasutusele võtavad, parandada juhtide ja töötajate ning kolleegide vahelist suhtlust. Need võivad aidata ka ennetada ärevust, stressi ja läbipõlemist, leevendada kriitiliste intsidentide emotsionaalset mõju, tugevdada rühmi ning muuta igapäevaste tööülesannete täitmise tõhusamaks ja tulemuslikumaks. Neid vahendeid võib kasutada kõigi töötajate, sh esmatasandi ametnike, rühmajuhtide ja juhtide toetamiseks rühma või üksikisiku tasandil. Tavasid võivad rakendada juhid, kolleegid, asutusesisesed või -välised eksperdid või eneseabivahendite puhul töötajad ise. Konkreetse asutuses kasutatavate vahendite valik sõltub töökeskkonnast, töötajate heaolualastest vajadustest ja ressurssidest. Juhtkond võib vahendeid kasutada korrapäraselt või pakkuda vastavalt nõudlusele. Vahendid, sekkumismeetodid ja tavad on seotud juhendi I osas kirjeldatud nõuetega, mis on välja toodud ka joonisel 2.

JOONIS 2. Kaheksa nõuet töötajate heaolu tagamiseks



Joonisel 3 antakse täielik ülevaade **kõigist headest tavadest** ja **vahenditest**, mida selles juhendi osas käsitletakse, ning pakutakse välja võimalusi nende rakendamiseks.

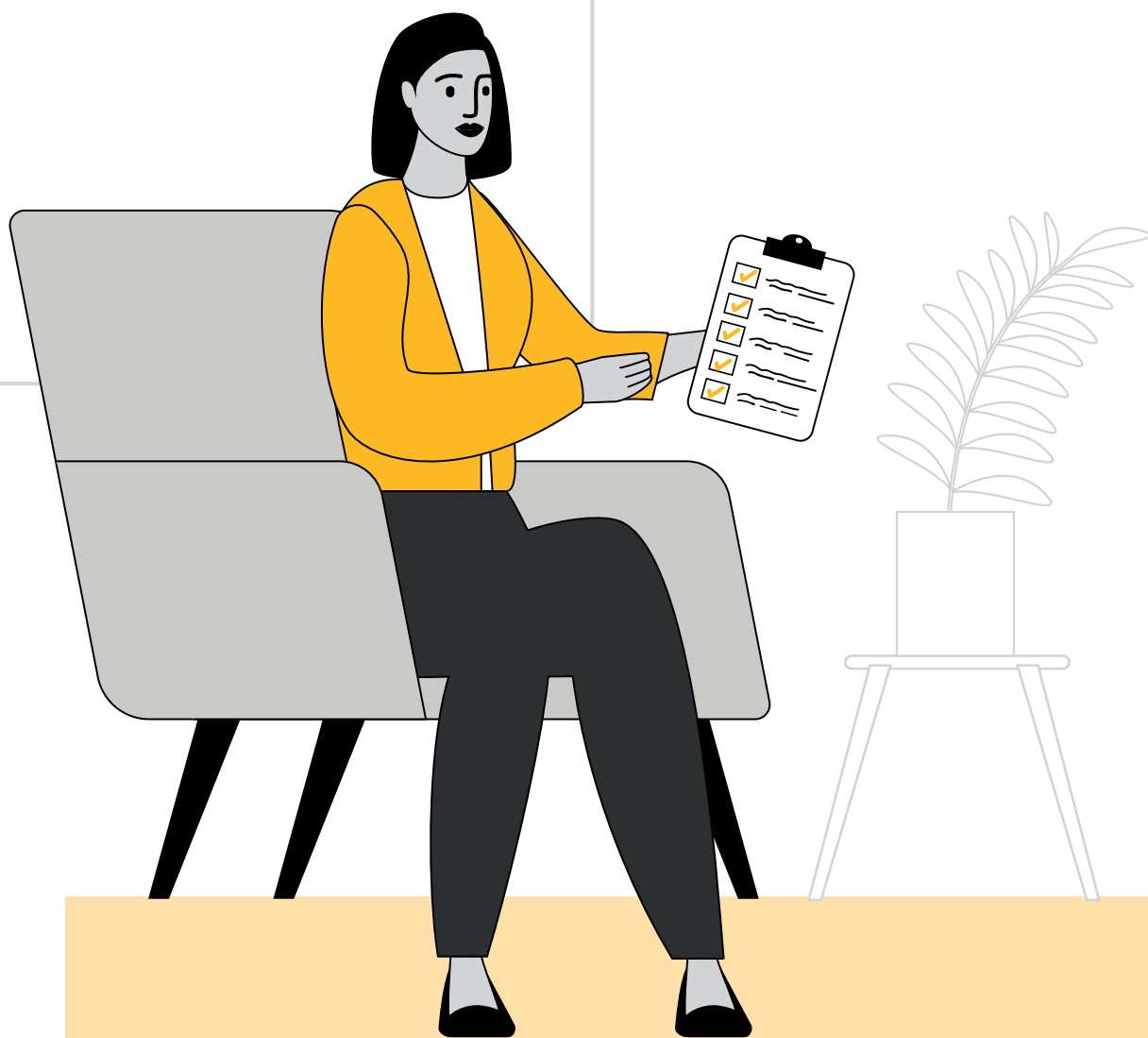
JOONIS 3. Kõigi sekkumismeetodite kokkuvõte

MEETODI LIIK			
Hindamisvahendid Kasutatavad juhid	Sekkumismeetodid Pakuvad juhid ja kolleegid	Sekkumismeetodid Pakuvad spetsialistid	Eneseabivahendid Kasutatavad kõik töötajad
1. Kontrollküsimused 2. Poolstruktureeritud isiklikud kohtumised 3. Teemarühmad 4. Tööhõive kvaliteedi uuring 5. Enesehindamisvahend: läbipõlemise test	1. Sisemine pilguheit 2. Rühma tugevdamine 3. Kriitiliste intsidentide lahendamine	1. Psühholoogilised rühmaseansid ja juhendamine 2. Isiklikud nõustamiseansid 3. Hariduslik järelevalve 4. Vahendamine	1. Eneseabikava väljatöötamine 2. Tervislike piiride seadmine
Suutlikkuse suurendamine <i>Pakuvad asutusesisesed või -välised spetsialistid</i>			

Asutused peavad varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonna töötajate suutlikkuse suurendamise vajadust arvestama kogu töösuhte vältel ning seda teemat käsitletakse põhjalikumalt [6. peatükis „Sekkumised suutlikkuse suurendamiseks“](#).

Oluline märkus konfidentsiaalsuse kohta. Kõigi juhendis käsitletud sekkumiste korral tuleb kinni pidada konfidentsiaalsusnõudest. Töötajatega toimunud arutelude sisust ei tohi asjaomaste töötajate nõusolekuta rääkida ei töötaja kolleegide ega juhtkonnaga. Erandiks on ainult enese või teiste kahjustamise ohuga seotud olukorrad, sest need puudutavad kõigi asjaosaliste ohutust ja turvalisust.

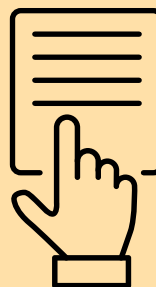
Ehkki tööandja vastutab eelkõige oma töötajate eest, võib mõnikord olla tarvis otse toetada ka mõjutatud pereliikmeid, näiteks juhul, kui töötaja on kokku puutunud kestvate tagajärgedega kriitilise intsidendiga.



2. HINDAMIS- VAHENDID

SELLES OSAS KÄSITLETAVAD TEEMAD

- ✓ [2.1. Esialgne personali heaolu uuring](#)
- ✓ [2.2. Poolstruktureeritud isiklikud kohtumised](#)
- ✓ [2.3. Teemarühma arutelud](#)
- ✓ [2.4. Töehõive kvaliteedi uuring](#)
- ✓ [2.5. Enesehindamine: läbipõlemise test](#)



Vahendeid kasutavad peamiselt juhid ja personalitöötajaid; enesehindamisvahendeid kasutavad kõik töötajad.

Selles osas **esitatakse viis hindamisvahendit personali liikmete heaoluvajaduste välja selgitamiseks** ja esmatasandi töötajate stressiga toimetuleku võime hindamiseks. See seire aitab vältida stressireaktsioone ja soodustada nii isiklikul kui ka rühma tasandil õigeaegse toetava sekkumise kasutamist (7).

Korrapärane **hindamine** on kasulik ja vajalik töötajate töötingimuste ja nende muutumise mõõtmiseks, seireks, hindamiseks, nende kohta teabe saamiseks ja nende dokumenteerimiseks. Need annavad kogu töösuhte tsükli käigus üldise ettekujutuse töötajate vajadustest ja nõrkustest. Hindamisvahendid aitavad juhtidel töötajate heaolu säilitada ning esmatasandi ametnikud võivad neid kasutada ka oma tugevustest ja nõrkustest aru saamiseks. Selleks kasutatakse vahendite abil saadud tagasisidet, mis toetab nii tööalast kui ka isiklikku arengut. Väljapakutud vahendid sobivad peamiselt kasutamiseks juhtidele, kellel peavad nende tõhusaks rakendamiseks olema füüsilise ja psühholoogilise pinge äratundmiseks vajalikud oskused. Seetõttu on oluline siduda see tegevus soovitatud koolitusteemadega, mida kirjeldatakse [14. lisas „Töötajate heaolule suunatud koolitusprogrammi näide“](#).

Tuleb märkida, et hindamiste kaudu kogutud teavet tuleb käsitleda rangelt konfidentsiaalsena. Rühma või organisatsiooni tasandil tehtud tähelepanekuid tuleb jagada asjaomaste töötajate rühmadega ainult vastavalt vajadusele ja alati anonüümselt.

Asutused saavad töötajate heaolu tagamise tegevuskavasse **viie sekkumismeetodi** lisamise teel täita järgmiseid nõudeid:



2. nõue: hindamine ja kontrollimine



4. nõue: ennetamine



8. nõue: järelevalve ja hindamine

(7) Töötajate heaolu hindamist ei tohi segi ajada töötulemuste ülevaatamise ega hindamisega. Selle eesmärk on hinnata töötaja vajadusi, sh seoses tema ametialase arenguga.

2.1. ESIALGNE PERSONALI HEAOLU UURING

Vaid 19 % EASO 2019. aasta kaardistamisel osalenutest väitsid, et tööandjad kontrollisid süstemaatiliselt töötajate eeldatavatele stressiteguritele reageerimise ja nendega toimetuleku võimet (nt teenistuseelse psühholoogilise hindamise teel). Kokku 52 % osalejatest ütlesid sõnaselgelt, et neid ei olnud enne tööle asumist üldse kontrollitud ⁽⁸⁾.

Töötajate heaolu tagamise kontrolli stressiga kokkupuute riskide ja toimetulekuoskuste osas võib teha juba töösuhte kõige varasemates etappides. Seda võib teha juba valikuetapis või sisseelamisprogrammi käigus. Töötajate heaolu kontrollküsimused võib lisada olemasolevale **intervjuuküsimuste vormile** ⁽⁹⁾, mida asutus valimisprotsessis kasutab, või esitada sissejuhataval kohtumisel otsese ülemusega. Seda vormi tutvustati juba I osas „Nõuded ja eeskirjad“. Värbamisprotsessi hilisemas järgus või sisseelamisprogrammi ajal kasutamisel võib küsimusi veidi muuta, et need vastaksid olukorrale paremini. Esialgses personali heaolu uuringus võidakse keskenduda stressiohje oskusi, stressivastaseid toimetulekumehhanisme ja eneseabimeetmeid käsitlevatele küsimustele. Küsimuste eesmärk võib olla ka saada lisateavet (tulevase) töötaja motivatsiooni, rühmatöösse suhtumise ja konfliktide lahendamise oskuste kohta.

Üldise valiku tegemisel esitavad intervjuuküsimused peaksid välja töötama personaliosakond ja asjaomaste ekspertide osakonnad. Valiku tegemise intervjuu käigus keskendutakse ametikoha profiilist sõltuvalt viisile, kuidas kandidaat end esitleb, tehnilistele eeldustele (teadmised, oskused ja kogemused), suhtumisele koostöösse (nt toetajate või kohalike partnerite haldamine), rahandusalastele teadmistele (eelarvetsükkel) ning järelevalve ja hindamise pädevusele. Nende küsimuste lisamine võib intervjuud või sissejuhatavat kohtumist veidi pikendada, ent saadud vastuseid saab kasutada lähtejoonena ning need võimaldavad juhil töötajat töösuhte/lähetuse käigus tõhusamalt jälgida ⁽¹⁰⁾. Selline esialgne seire võib anda juhtidele ka teavet uutele rühmaliikmetele kasulike koolituste ja vajalike rühma tugevdamise meetmete kohta. See tuleb kasuks nii konkreetsetele töötajatele endile kui ka rühmale, millega nad liituvad.

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 11 (piiratud kasutusega dokument).

(9) Intervjuul esitatavate kontrollküsimuste näited on 2. lisas „Töövestluse tabeli vorm“.

(10) Teatavad lähetatud töötajad võivad vajada rohkem tähelepanu, kui nad lähetatakse eemale perest ja sõpradest riiki, kus kõneldakse teist keelt. See võib olla mõne inimese jaoks väga raske ka tööga kaasnevaid raskusi arvestamata.

2.2. POOLSTRUKTUREERITUD ISIKLIKUD KOHTUMISED

Poolstruktureeritud isiklikku kohtumist ⁽¹¹⁾ ei tohi segi ajada arenguveestluse ega hindamisega, ehkki need võivad jagatava teabe osas veidi kattuda. Selliste isiklike kontrollide eesmärk on julgustada töötajaid oma vajadustest rääkima ning anda neile võimalus oma igapäevaseid tööülesandeid edukalt täita. Korrapärased kohtumised annavad ka juhile võimaluse varakult välja selgitada, kas töötaja võib vajada (töö või eraeluga seotud) stressi ja läbipõlemise ohu vähendamiseks lisatuge. Selliste vajaduste varajane väljaselgitamine ja vajaliku toe pakkumine suurendavad töötaja heaolu ja personali töö üldist tulemuslikkust.

Need isiklikud kontrollid on poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus juht ei järgi rangelt sõnastatud küsimuste loetelu. Järgitakse hoopis paindlikku intervjuuprotokoll, mida täiendavad jätkuküsimused, et soodustada juhi ja töötaja dialoogi teket. Selle vorminguga toetatakse kahepoolset suhtlust, mis võimaldab olulisi teemasid kõikehõlmavalt arutada. Kohtumise mitteametlik ülesehitus võib julgustada töötajaid teatud teemadel enda mõtetest põhjalikumalt rääkima.

Juhil võiks selliste kohtumiste ajal olla töötajale nähtamatus kohas käepärast küsimuste loetelu. Ehkki need kontrollkohtumised ei tohiks jätta intervjuu muljet, vaid peaksid mõjuma dialoogina, on kasulik mõelda teatavatele küsimustele, mis võimaldavad jälgida töötaja heaolu pikema perioodi vältel ning aidata välja selgitada, mis tuge vajatakse. Poolstruktureeritud intervjuude küsimuste vastuste alusel tegutsemine võib aidata ennetada töötaja haigestumist või stressi. Need kontrollid on tähtsad töösuhte eri etappides. Neid tuleks kasutada siis, kui töötaja rühmaga liitub, ning tema töösuhte ajal, samuti siis, kui töötaja lõpetab teenistuse või lahkub töökohalt, st üleminekuperioodil. Juhte tuleks julgustada ka üleminekuperioodide välisel ajal võimalikult suures ulatuses korrapäraselt selliseid kohtumisi korraldama.

(11) Lisateave poolstruktureeritud isiklike kohtumiste kohta on 3. lisan „Poolstruktureeritud kontrollid või isiklikud kohtumised“.

POOLSTRUKTUREERITUD ISIKLIKE KOHTUMISTE EESMÄRGID

- Tuvastage peamised töötajaid motiveerivad üldtegurid ⁽¹²⁾.
- Uurige kogemusi/väljakutseid/kaitsetegureid ja toimetulekumehhanisme, mida nad on minevikus kasutanud.
- Mõistke nende olemasolevaid negatiivseid ja positiivseid toimetulekumehhanisme ⁽¹³⁾ stressiolukorras ⁽¹⁴⁾.
- Selgitage täpselt välja nende praegused vajadused, ootused ja mured ⁽¹⁵⁾.

Kohtumisel saadud tagasiside tuleks dokumenteerida. Kui töötaja vajab kohe spetsiifilist abi, tuleks ta suunata sobiva asutusesisese või -välise spetsialisti poole. Kirja tuleks panna ka teised vajadused, mida töötaja mainib, näiteks ametialase arenguga seotud vajadused. Võimalusel kaalutakse ka neid vajadusi. Selliseid kohtumisi tuleks korraldada neli kuni kuus korda aastas ja need peaksid kestma umbes 30 minutit.

Oluline märkus. Intervjuude korraldamiseks peab juht olema saanud piisava väljaõppe, et teha vahet hindamisel ja kontrollimisel, ning ta ei tohi töötajat **hukka mõista**. Üldiselt peaks selliseid intervjuusid võimaluse korral korraldama ainult juht, kes ei vastuta vastava isiku hindamise eest, või mõni teine kolmas isik.

2.3. TEEMARÜHMA ARUTELUD

Teemarühma arutelu on sotsiaalteadustes kasutatav kvalitatiivne uurimismeetod. Teemarühma arutelu on tõhus viis sarnase tausta või sarnaste kogemustega inimeste kokkukutsumiseks teatava teema arutamiseks. Osalejate rühma juhiv vahendaja (või rühma abistaja), kes tutvustab aruteluteemasid ning aitab rühmal omavahel elavalt ja loomulikult vestelda.

Vahendaja esitab vastuste saamiseks ning osalejate seas arutelu tekitamiseks laiapõhjalisi küsimusi (poolstruktureeritud intervjuu stiilis).

Teemarühma arutelu võib kasutada teatava probleemi sügavuti käsitlemiseks. Eelnevalt võib teha küsitluse, et selgitada välja probleemid, mille kohta teemarühma arutelu käigus sügavuti kvalitatiivset teavet kogutakse. Teemarühma aruteludest on abi olemasolevate teadmiste sügavuti mõistmiseks ning konkreetse teema kohta küsimustele „miks“ ja „kuidas“ vastuste saamiseks. Asutused võivad kasutada teemarühma arutelusid töötajate heaoluga probleemide kohta lisateabe kogumiseks, mida võib olla keeruline teisiti välja selgitada.

(12) Need eesmärgid pärinevad A. Panou ja D. Triantafyllou väljatöötatud EASO asutusesisese töödokumendist *Greece Staff Support Policy Plan* (Kreeka töötajate toetamise meetmete kava).

(13) Üks näide negatiivsest stressiga toimetuleku mehhanismist võib olla alkoholi tarbimise suurendamine, positiivne toimetulekumehhanism on aga näiteks igal ööl kaheksa tundi magamine.

(14) Teadlikkus enda toimetulekumehhanismidest on ka juhtide jaoks oluline. Töötajate kasutatavatest positiivsetest või eelistatud toimetulekumehhanismidest teadlikud juhid oskavad need vajaduse korral ka stressisituatsioonides ära tunda.

(15) Teadlikkus sellest, mida töötajad stressirohkes töökeskkonnas terveks jäämiseks vajavad, ja olemasolevatest ressurssidest on oluline, et saata töötajale signaal, et temast hoolitakse, ning võimaldab ka juhtidel vajaduse korral õigeaegselt reageerida.

Teemarühma arutelu abistaja valimine. Abistajal on teemarühmas oluline roll. Tema roll ei seisne pelgalt käsitletava teemaga seotud küsimuste esitamises (nt töötajate heaolu korral rahulolu sekkumismeetodite tasemega ja parandamist vajavad valdkonnad). Abistaja tagab, et rühma koosseis oleks eesmärgile vastav (arvestades osalejate rollide/vastutusega asutuses, samuti soolise koosseisuga jne), ja vastutab seansi tulemuse eest. Kui abistaja täidab oma rolli tõhusalt, on tähendusriikka tulemuse saavutamine palju tõenäolisem. Julgustada tuleks arutelu dokumenteerimist vastavalt konfidentsiaalsuskokkulepetele. Kehtestada tuleks ka nõuded, millega reguleeritakse teemarühma arutelu korraldamist ja seda, kuidas rühma liikmed üksteisele vastavad. Osalejad peaksid rühma töös osalema vabatahtlikult.

Oluline märkus. Juhid ja osakonnajuhatajad **ei tohiks** arutatavast teemast sõltuvalt täita abistaja rolli teemarühmades, mille koosseisus on nende alluvuses töötavaid inimesi ⁽¹⁶⁾. Osalejatel on sel juhul raskem avameelselt arvamust avaldada, töötajad võivad tunda end ebamugavalt ja püüda olla juhile meeltemööda, öeldes seda, mida abistaja soovib nende arvates kuulda. Abistajaks võivad hästi sobida personalitöötajad ja ka vajalike oskustega asutusevälised spetsialistid. Valitud isik peab jääma neutraalseks ning tal peavad olema oskused arutelu teemakohasena hoidmiseks, et vestlusest ei saaks virisemisseanss ning et kohtumisel ei valitseks inspiratsiooni puudus ja vaikus. Mõnel juhul võib olla vaja viia konkreetse inimesega ellu järeltegevusi (nt kui keegi ütleb, et stressitase tööol on suurenenud, räägib enda suutlikkuse suurendamise vajadusest või muudest raskustest).

Konfidentsiaalsuse kaalutlused. Arutelu tulemusest tehakse kokkuvõte ning see tehakse juhtkonnale kättesaadavaks kujul, mis ei võimalda konkreetseid töötajaid ära tunda. Tähtsamad probleemid ja esitatud soovitused tuuakse välja nii, et tippjuhtkonnal on võimalik hõlpsasti ja otseselt järeltegevusi ellu viia.

2.4. TÖÖHÕIVE KVALITEEDI UURING

Ligikaudu üks kolmandik (36 %) vastanutest oli arvamusel, et praegu tema asutuses pakutavad töötajate heaolu teenused vastavad otseselt rahvusvahelise kaitse taotlejate ja saajatega töötavate inimeste vajadustele ⁽¹⁷⁾.

Sekkumise peamine eesmärk on mõõta, kuidas tööelu ja tööol saadavad kogemused on teatud perioodi jooksul muutunud. Tööhõive kvaliteedi uuring ⁽¹⁸⁾ aitab välja selgitada võrdlusalused, mida saab tulevikus kasutada. Nende küsimustike abil saab tuvastada ja dokumenteerida tulevased vajadused ja puudused töötajate eest hoolitsemisel, et astuda järgmisi samme ning püsida töötajate heaolu küsimustega kursis. Teiste eesmärkide seas

(16) Society for Human Resource Management, *How to conduct an employee focus group*.

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 10 (piiratud kasutusega dokument).

(18) Vt nt 4. lisa „Tööhõive/lähetuse kvaliteedi uuringu näited“.

on töökoha/organisatsiooni omaduste ning töötaja tervise ja ohutuse suhte mõõtmine ning ennetavate sekkumiste eesmärkide välja selgitamine. Oluline on hinnata ka töötajate psühhoemotsionaalsed seisundit ja heaolu, uurida rühmadünaamikat ning tuvastada olemasolevad ja esilekerkivad probleemid ning stressitegurid. Need küsimused on üldiselt kvalitatiivse iseloomuga ja teatavatest teemadest võib rääkida suvalises lähetuse etapis. Personaliosakond võib anonüümseid tulemusi kasutada olulistest teemadest aru saamiseks ning vajalike meetmete välja selgitamiseks.

Uuringus käsitletavat teemad võivad hõlmata järgmisi:

- töötajate seisukohad – töökoormus, oskuste kasutamine, osalemine, ametialane areng, ülesannete korduvus, ressursside piisavus, premeerimine/tunnustamise/edutamise seotud teemad, ülemuste käitumine, ametiaja pikkus, koolitusvajadused ja -võimalused, koondamised, meeskonnatöö, rolli selgus ja rollide konfliktid, isikukoosseis, ohutus ja turvalisus, õiglus, stressiohje ning füüsiline pingutus;
- töökultuur/-kliima – tervishoid ja ohutus, diskrimineerimine, ahistamine, lugupidamine, usaldus;
- tagajärjed tervisele – füüsiline tervis, vaime tervis, vigastused, uneprobleemid;
- muu – sh töö tulemuslikkus, üldine rahulolu tööga, lahkumiskavatsus, tööle pühendumine, ületunnitöö, paindlikkus tööol.

Pikkadel küsitlustel on miinuseid, seega soovitatakse kasutada lühemaid ja sihipärasemaid küsitlusi. Kui seda peetakse vajalikuks, võib konkreetsete teemade kohta lisada üksikasjalikumaid mooduleid. Korrapäraselt elluviidavad tööhõive kvaliteedi uuringud võimaldavad personalitöötajatel ja tippjuhtkonnal kontrollida töötajate heaolu vallas tehtud edusamme ja võetud meetmete edukust.

2.5. ENESEHINDAMINE: LÄBIPÕLEMISE TEST

Mõnikord võib üsna kaua tunduda, et miski on valesti, ent selle põhjust võib olla raske välja selgitada. Kui tunnete juba mõnda aega, et olete tavapärasest rohkem väsinud, kui teil on raskusi keskendumisega, olete varasemast vähem motiveeritud või teil muutub töömotivatsioon või olete hakanud vigu tegema, tasub kaaluda enesehindamist või testimist, et näha, kas olete läbipõlemise ohus ⁽¹⁹⁾. Läbipõlemine ei teki üleöö, see on aeglase protsessi tulemus. Läbipõlemine võib esmalt ilmneda väiksema ärritavate asjaolude talumise võime või ärrituvuse kujul ⁽²⁰⁾.

Läbipõlemine ⁽²¹⁾ saab sageli alguse **äärmusliku tööalase entusiasmi** etapist ja ebareaalsete eesmärkide seadmisest. Töötaja on väga pühendunud ja ei suuda töötamist

(19) Vt nt 5. lisa „Enesehindamine: läbipõlemise test“.

(20) Vt EASO animatsioon *The importance of the early identification of signs of stress* (stressitunnuste varase tuvastamise tähtsus), 2021.

(21) Läbipõlemise lisateavet vt Finlay, L., „Burnout“, Headington Institute, 2017.

lõpetada. Sellele etapile järgneb tavaliselt **stagneerumise ja pessimismi** periood, mil inimene mõistab, et tema esialgsed ootused ja eesmärgid ei ole saavutatavad. Järgmise etapi tunnused on **frustratsioon ja sotsiaalne tagasitõmbumine**. Kolmanda etapiga võivad seostuda ebapädevuse tunne, arvamus, et töötaja ei oska oma tööd teha, negatiivsus jms. Viimases etapis võib töötaja kogeda **apaatiat ja kaotada usu** enda professionaalsusesse. Viimase etapiga võivad kaasneda depressiooni tunnused ja väikesed õnnetused, halb füüsiline enesetunne ja suurem haiguspuhkuse vajamise oht.

Läbipõlemine on sündroom, mille tunnuste seas on kurnatus, küünilisus ja tööalase tõhususe vähenemine. See on tihedalt seotud töökeskkonnaga. Kurnatuse komponent koosneb suurest väsimusest ning emotsionaalsete ja füüsiliste ressursside ammendumisest ⁽²²⁾. Teadlased on pärast läbipõlemise nähtuse tuvastamist püüdnud seda täpsemalt piiritleda, töötades välja mõõtmisvahendeid selle keerukuse kirjeldamiseks ning selle erinevate põhjuste ja tagajärgede uurimiseks. Teadustöö rõhuasetus on nihkunud kirjeldavalt mudelilt sekkumise ja ennetamise ⁽²³⁾ suunas. Lisaks selles juhendis esitatud läbipõlemise testi näitele leidub internetis mitmeid **enesehindamisvahendeid**, mida saab oma stressitaseme mõõtmiseks kasutada. Need vahendid võivad aitavad suurendada teadlikkust ning sel viisil vähendada tegeliku läbipõlemise riski.

Asutused võivad soodustada nende enesehindamisvahendite kasutamist, korraldades internetipõhiseid infotunde, mida juhib asutusesisene või -väline spetsialist. Neil fookusega seanssidel võib tutvustada ja arutada mitmesuguseid enesehindamisvahendeid, et töötajad oskaksid neid kasutada ja tulemusi analüüsida. Spetsialist peab infoseansi käigus lisaks töötajatele vahendite kasutamise tutvustamisele ka rääkima, millal, kus ja kuidas vastav asutus saab töötajatele professionaalset tuge pakkuda.

EU-OHSA on koostanud ka lihtsa stressi käsitleva e-juhendi ⁽²⁴⁾, milles antakse sellest teemast esmane ülevaade, arvestades ka sooliste erinevustega.

(22) Maslach, C. ja Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry“, *World Psychiatry*, köide 15, nr 2, 2016, lk 103–111.

(23) Loe selle teema lähemalt Eurofoundi uuringust „Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU“ (läbipõlemine töökohal: andmete ja poliitikameetmete ülevaade), Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, Luxembourg, 2018.

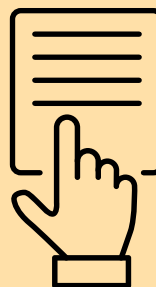
(24) EU-OSHA, „E-guide to Managing Stress and Psychosocial Risks“ (stress ja psühholoogiliste riskide ohje e-juhend), 2021.



3. JUHTIDE JA KOLLEEGIDE TOETAVAD SEKKUMISED

SELLES OSAS KÄSITLETAVAD TEEMAD

- ✓ 3.1. Sisemine pilguheit
- ✓ 3.2. Rühma tugevdamine
- ✓ 3.3. Kriitiliste intsidentidega seotud sihipärane toetav sekkumine



Juhtide ja asutusesiseste või-väliste spetsialistide kasutatavad vahendid.

Selles osas tutvustatakse **kolme sekkumismeetodit, mida kasutatakse mõnes EL+ riigis juba üsna laialdaselt**. Nende sekkumismeetoditega parandatakse juhtide ja töötajate, aga ka kolleegide vahelist ja rühmasisest teabevahetust ja suhtlust ning aidatakse rühmade tugevdamiseks muuta nende dünaamika konstruktiivsemaks. Need suurendavad ka esmatasandi ametnike tõhusust ja tulemuslikkust igapäevaülesannete täitmisel. Need sekkumismeetodid on töökohal töötajate seas väga tõhusad ühtekuuluvustunde tugevdamise vahendid ning võivad suurendada ka töötajate motiveeritust ja rahulolu, mis on kõik olulised töötajate heaolu tagamise tegurid. Enamik varjupaigavaldkonna töötajatest on väga motiveeritud. Seetõttu on tähtis toetada nende pühendumust.

Asutused saavad töötajate heaolu tagamise tegevuskava raames järgmise **kolme sekkumismeetodi** kasutamise järgmiseid nõudeid.



3. nõue: teabevahetus



4. nõue: ennetamine



5. nõue: kriitilisele intsidendile reageerimine



7. nõue: ohutus ja turvalisus

3.1. SISEMINE PILGUHEIT

Sisemine pilguheit ⁽²⁵⁾ on ühise väljakutse või probleemiga professionaalide, juhtide ja teiste töötajate väikeses rühmas teadmiste arendamise vorm ⁽²⁶⁾. Selle põhiomadused on võrdsete osalejate vaheline vastastikune toetamine ja konsulteerimine. See annab spetsialistidele ja kolleegidele võimaluse teistega nõu pidada, et saada väärtuslikke uusi ideid.

(25) Oma asutuses sisemise pilguheidu meetodi kasutamiseks lisateabe saamiseks vt 6. lisa „Sekkumismeetodid“ jaotis „Kümne sammu meetod“.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste kasutatavate töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019 (piiratud kasutusega dokument). Mõiste „sisemine pilguheit“ ehk „intervisioon“ allikas: Janse, B., „*Intervision*“, Toolshero, 2019.

MIS ON SISEMISE PILGUHEIDU KASUTEGURID?

Sisemise pilguheidu kasutegurid rühmas rakendamisel ⁽²⁷⁾:

- aitab eksperditeadmiste, kogemuste ja oskuste osas kogu rühma või eksperdigrupi potentsiaali ära kasutada;
- on kulutõhus õppimismeetod;
- aitab luua hästi toimiva ja valdkonnaülese rühma;
- pakub platvormi erinevate erialade vaheliseks mõttevahetuseks ja töösse erinevate erialade sisendi andmise väärtusest ühise arusaama loomiseks.

Isikliku toimimise osas aitab sisemine pilguheit teha järgmist:

- tegeleda probleemsete küsimuste ja olukordadega ning aidata seega vältida läbipõlemist;
- anda teavet isiklike harjumuste ja käitumismustrite kohta, mis võivad mõjutada tööd rahvusvahelise kaitse taotlejatega;
- selgitada välja töötaja isiklik motivatsioon;
- selgitada välja töötaja tugevused ja nõrkused;
- saada (vastastikust) tuge jooksvate ülesannete lahendamiseks ja tunnustust saavutuste eest.

RÜHMA KOOSSEIS

Ideaalne rühm koosneb ligikaudu viiest kuni kaheksast inimesest. Nad lahkavad koos ühe osaleja tutvustatud probleemi. Probleemist rääkija on „juhtumi esitaja“. Sisemise pilguheidu esmane eesmärk ei ole probleem lahendada, rühma liikmed julgustavad hoopis üksteist vastuseid leidma, esitades juhtumi esitajale küsimusi. Küsimused peaksid aitama juhtumi esitajal hakata uut moodi mõtlema, et saada mõtteid esitatud juhtumi ja seotud probleemide kohta.

Sisemist pilguheitu võib kasutada ka isiklikul tasandil. Seda võib kasutada tööprobleemide, teatud lähenemisviisiga seotud probleemide või muude probleemide lahendamiseks. Sisemine pilguheit on alati mingil moel seotud igapäevase töö, professionaalsemaks ja paremaks saamise ning õppimise ja arenguga. See võimaldab protsessis osalejal saada teadlikuks isiklikust stiilist ja eelistustest, oma seisukohtadest töö kohta ning võimalikest töö tegemise viisidest.

(27) Baltikumi Projektbüroo, ÜRO narkootikumide ja kuritegevuse büroo, „[Intervision Guidelines](#)“ (intervisiooni juhend), ÜRO narkootikumide ja kuritegevuse büroo, Viin, 2010.

SISEMINE PILGUHEIT VÕRDLUSES TEISTE MEETODITEGA

Kolleegidega konsulteerimine ⁽²⁸⁾. Kolleegidega konsulteerimine on vastastikku kasulik distsiplineeritud protsess, mis aitab professionaalidel anda kriitilist ja toetavat tagasisidet ning aidata üksteisel töörollis tõhusamalt toimida (29). Sisemine pilguheit võimaldab töötajal avastada oma stiili ja tema jaoks kõige paremini toimivad lahendused.

Juhendamine ⁽³⁰⁾. Juhendamine on protsess, millega püütakse töötaja tööd tõhustada ning mis on suunatud „siin ja praegu“ toimuvale, mitte kaugemale minevikule ega tulevikule. Juhendaja ja juhendatava vaheline suhe on hierarhiline, kuna viimane õpib arutelust ning juhendaja toetab teda probleemide lahendamisel. Juhendamine erineb sisemisest pilguheidust selle poolest, et osalejad ei ole võrdsel tasandil.

Järelevalve ⁽³¹⁾. Selle jaotise kontekstis tuleb nii juhendamist kui ka sisemist pilguheitu mõista töökohal toimuva töökeskse juhendamisenä, mille puhul inimene õpib süstemaatiliselt toime tulema konkreetse probleemiga, millega ta töösituatsioonis kokku puutub. Järelevalvet juhivad aga juhendaja, kes on sisemises pilguheidus osalejatega võrreldes juhendatavaga teistsuguses suhtes, sest ta teab lahendatavast probleemist rohkem või on asutuse hierarhias kõrgemal kohal (nt otsene ülemus). Seda silmas pidades erineb juhendamine (32) sisemisest pilguheidust selle poolest, et osalejate suhe on ebavõrdne ning tegemist on üks-ühele suhtega, sisemise pilguheidu korral kasutatakse aga rühmavormingut.

ABISTAJA VALIMINE

Sisemise pilguheidu meetodi korral saab valida otsese kolleegi või mõne asutuse laiema rühma liikme abistajaks määramise vahel. Mõnes olukorras kutsutakse abistaja rolli täitma asutuseväline ekspert. Asutusesisese abistaja kasutamine on kulutõhusam ning see inimene on probleemidega, millega rühm töös kokku puutub, juba tuttav. Vabas vormis sisemise pilguheidu seanssidel võib seega kasu olla asutusesisese abistaja kasutamisest. Varasem tutvus võib aga ka kahjuks tulla. Asutusesisene abistaja on töökohal teatud positsiooni saavutanud ning võib olla loonud rühmasiseseid suhteid (ehk mõnda inimest teistele eelistanud). Selline inimene ei ole rühmatöös objektiivselt mõtlemiseks rühmast piisavalt lahutatud. Asutuseväline abistaja ei ole neisse protsessidesse kaasatud. Asutusevälise abistajaga võib olla lihtsam mõelda väljaspool raame ja tulla alternatiivsete võimaluste peale. Ametlikumas sisemise pilguheidu programmis soovitatakse seetõttu kasutada asutusevälist abistajat.

(28) National Career Development Association, „Peer consultation: a best practice for career development professionals“, 2018.

(29) Benschhoff, M., „Peer consultation as a form of supervision“, *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need, „What is coaching?“, 2021.

(31) Bellersen, M. and Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, lk 16.

(32) „Järelevalve“ tähendab selles kontekstis halduslikku järelevalvet ning seda ei tohi segi ajada kolleegide vahelise, haridusliku, kliinilise ega otsese järelevalvaga.

Üldise reegli kohaselt ei osale abistaja (asutusesisene või -väline) sisemise pilguheidu seansi ajal arutelus. Abistaja suunab kohtumist (st tagab päevakorrast kinnipidamise, kõigile osalejatele sõna andmise, kokkulepitud käitumisreeglite järgmise jne). Abistaja võib vajadusel ka rühma käitumise osas alternatiivseid lahendusi pakkuda.

ABISTAJA

Osaleja ja abistaja ei tohiks olla hierarhilises suhtes. See tähendab, et rühmajuhth/koordinaator **ei tohi** sisemise pilguheidu seanssidel osaleda.

Abistaja peab vastama ka teadmisi, oskusi ja hoiakuid puudutavatele teatud nõuetele. Abistaja peaks vastama järgmistele nõuetele:

- sobiva hariduse/väljaõppega ekspert (nt psühholoogia või sotsiaaltöö vallas);
- motiveeriva intervjuerimise ja rühmadünaamika (protsessid) teadmised/kogemused;
- töökogemus vastavas valdkonnas või seotud valdkondades (et ta saaks arutatavatest küsimustest aru ja oleks tuttav rühmaseansside juhtimisega);
- positiivne/toetav suhtumine;
- oskus hukkamõistuta ja motiveeriva suhtumisega kuulata;
- oskus leida sobiv tasakaal suunava ja mittesuunava käitumise vahel.

ABISTAJA ROLL

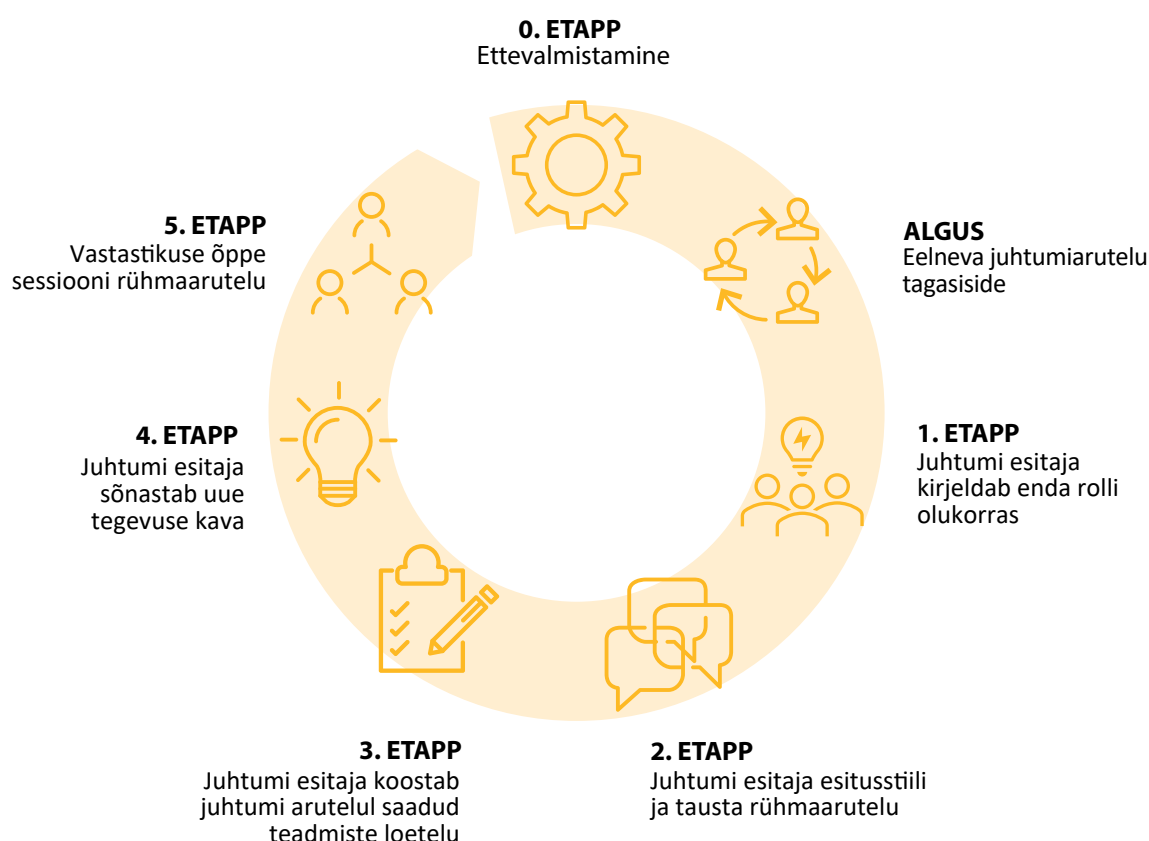
Abistaja ülesanded on järgmised:

- moodustab sisemise pilguheidu seansi rühma;
- kogub teavet osalejate haridusliku ja ametialase tausta ja huvide kohta;
- tagab mitmest sisemise pilguheidu seansist koosneva sarja korraldamisel, et osalejatele on kava korralikult kirjeldatud;
- tagab sobiva ruumi ja kõigi vahendite (pabertahvel, markerid, pastakad, suupisted jms) olemasolu;
- teavitab osalejaid sisemise pilguheidu seansi toimumise ajast õigeaegselt (kuupäev, kellaaeg, päevakord);
- tagab, et kõik osalejad saavad päevakorrast ühtemoodi aru;
- tagab tõhusa ajakasutuse;
- piirdub seansi juhtimisega ning hoidub arutelus osalemast;
- teeb pidevalt osalejate sisenditest kokkuvõtteid, veendumaks, et rühma liikmed on üksmeelsel arvamusel;
- tagab, et kõik osalejad saavad arvamust avaldada ning on kaasatud (st ei lase sõnakamatel osalejatel arutelu domineerida ning motiveerib vaikivaid osalejaid panustama – mõnikord võib paluda kõigil osalejatel kordamööda teatud küsimuse kohta arvamust avaldada);
- kehtestab rühma reegliid, mida kõik osalejad peavad järgima.

KUIDAS SISEMINE PILGUHEIT TOIMIB?

Iga juhtumi arutamisel läbitakse protsess, mis sõltub valitud sisemise pilguheidu meetodi olemusest ⁽³³⁾. Iga kohtumine algab ettevalmistuste ja lõpeb järelemõtlemisega. Selles etapis vahetavad osalejad, abistaja ja juhtumi esitaja mõtteid kohtumise tulemuste kohta. Kõik sisemise pilguheidu meetodid hõlmavad olulisemaid etappe ning iga seanss algab eelmise juhtumi arutamisest kokkuvõtte tegemisega.

JOONIS 4. Sisemise pilguheidu viis etappi



NB! Sisemise pilguheidu tegelikus elus kasutamise kohta lisateabe saamiseks vt 6. lisa „Sekkumismeetodid“ jaotis „Sisemise pilguheidu kümme sammu“.

ETAPPIDE SELGITUS

- **0. etapp.** Ettevalmistused. Abistaja valmistub koos juhtumi esitajaga juhtumi arutamiseks.
 - **Näide.** Juhtumi esitaja peab tegelema väga nõudliku taotlejaga. Taotleja tuleb igal hommikul küsimustega juhtumi esitaja juurde ja ootab, et juhtumi esindaja lahendaks kohe kõik tema probleemid. Kui juhtumi esitaja ei reageeri või ei rahulda tema nõudmisi, läheb taotleja endast välja.
 - **Juhtumi esitaja küsimus.** Kuidas saan väga nõudliku taotlejaga isiklikest ja ametialastest piiridest kinni pidada?

(33) Bellersen, M. and Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

- **Algus.** Abistaja, juhtumi esitaja ja osalejad arutavad veidi aega eelmisel seansil esitatud juhtumit ja seda, kuidas sisemine pilguheit juhtumi esitajat ning taotlejaid aitab, seejärel hakatakse uut juhtumit tutvustama.
- **1. etapp.** Juhtumi esitaja kirjeldab juhtumi iseloomu, mida soovib saavutada ja enda rolli olukorras.
- **2. etapp.** Osalejad kasutavad selles etapis sisemise pilguheidu meetodit juhtumi ja juhtumi esitaja käitumise uurimiseks. Kasutada võib kümne sammu meetodit või kasulike küsimuste meetodit.
- **3. etapp.** Juhtumi esitaja toob välja, mis mõtteid ta juhtumi arutamisel sai. Juhtumi esitaja tunneb ära enda käitumisviisid (nt soov olla meele järele ja konfliktidest hoidumise harjumus, mis teeb isiklikest ja ametialastest piiridest kinnipidamise keeruliseks).
- **4. etapp.** Juhtumi esitaja koostab uue tegevuskava. Juhtumi esitaja võib näiteks kirjeldada, kuidas soovib vastava taotlejaga käituda. See hõlmab tegevusi taotleja igahommikuse abistamise lõpetamiseks, mille asemel palutakse abistajal töötajat külastada kord nädalas ja siis kõik oma küsimused korraga esitada.
- **5. etapp.** Rühm teeb kokkuvõtte ning annab sisemise pilguheidu seansi kohta tagasisidet.

SISEMISE PILGUHEIDU TASEMED

Sisemisel pilguheidul on kolm tasandit ⁽³⁴⁾. Need on seotud juhtumi arutamisel saavutatava sügavusega.

1. Juhtumi tasand: konkreetne probleem

Juhtumit arutatakse probleemile keskendudes. Mis oleks tõhusam? Mida saaksin teha? Millised alternatiivsed võimalused mul on? Mis toimis ja mida oleks võinud paremini teha? Juhtumi sisu on sel juhul kõige olulisem. Juhtumi keskele küsimusele ja teema arutamise põhjusele ei pöörata nii palju tähelepanu kui sisule.

2. Iseloomulike tegevuste tasand: lähenemine

Juhtumi arutamisel keskendutakse juhtumi esitaja tegevusele konkreetsetes olukorras. Milline on tema tööstiil ja miks ta selle valis? Miks ta otsustas konkreetse lähenemise kasuks? Millised on tema tööstiili iseloomulikud jooned? Kuidas ta tavaliselt tööülesandeid täidab, lähtudes oma tööstiilist või lähenemisest? Siinkohal keskendutakse juhtumi esitajale. Juhtumit arutatakse sügavuti väiksemal määral.

3. Seisukohtade tasand: varjatud mõjurid

Juhtumi arutamisel keskendutakse juhtumi esitaja ametialastele ja isiklikele seisukohtadele. Milliste seisukohtade alusel ta hinnanguid annab ja järeltusi teeb? Kuidas juhtumi esitaja neid selgitab? Mida need hinnangud tähendavad ja milline on nende mõju olukorrale? Millised juhtumi esitaja arvamusel tema elukutse, tema enda ning teiste kohta said juhtumi arutamisel selgeks? Millal muutus olukord juhtumi esitaja jaoks ebamugavaks? Konkreetsete

(34) Bellersen, M. M. and Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, lk 18.

olukordade analüüsimine on vahend, mille abil saame õppida, kuidas oma sisemisi mõjureid ära tunda. Need mõjurid kujundavad käitumisviisid, mis korduvad teatud mustritena ning mõjutavad meie mõtlemist ja teguviise, ilma et sellest ise aru saaksime.

Et anda üksikasjalikke juhiseid sisemise pinguheidu struktureerituks kasutamiseks asutuse rühmades, kirjeldatakse 6. lisas „Sekkumismeetodid“ kahte meetodit, mida nimetatakse kümne sammu meetodiks ja kasulike küsimuste meetodiks.

3.2. RÜHMA TUGEVDAMINE

Rühma tugevdamise tegevused ⁽³⁵⁾ on olulised rühmade tõhususe tagamiseks, eriti muutuvas keskkonnas töötamisel. Rühma tugevdamises osalevad inimesed on oma rühmast positiivsemal seisukohal. See positiivne tunne avaldub teatud viisil, näiteks teisi rühmaliikmeid usaldatakse rohkem, rühma kuulumisest saadakse suuremat rahulolu ning töötaja usub veendunumalt, et rühm saavutab seatud eesmärgid. Rühma tugevdamise seanssidel osalevate rühmade sisesuhtlus on samuti tõhusam. Nad on suhtlemises, tegevuse koordineerimises ja konfliktide lahendamises edukamad. Need protsessid aitavad oluliselt töötajate heaolu suurendada ning on väga tähtsad rühma ülesannete täitmisel, mis on omakorda varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonnas eriti oluline. Käesolevas osas keskendutakse rühmadele ja mitmesugustele tehnikatele rühma tugevdamiseks, mida juhid saavad kasutada.

Rühma tugevdamise tähendus ei ole alati selge ⁽³⁶⁾. Seda teemat uurivad teadlased arvavad, et mõistel „rühma tugevdamine“ ei ole ühte konkreetset definitsiooni. Selle mõistega viidatakse rühmadele suunatud sekkumismeetodite kategooriale. Neil sekkumismeetoditel on järgmised ühisomadused.

- **Eesmärk.** Eesmärk on parandada üldiselt rühma toimimist, arendades inimestevahelisi suhteid, selgitades rolle või lahendades esinevaid probleeme.
- **Meetod.** Sekkumine hõlmab peamiselt tegevusi rühma tugevdamiseks, näiteks mängu ja füüsilisi harjutusi, mitte klassiruumis istumist ja teatud teema arutamist.
- **Asukoht.** Tegevused toimuvad tavaliselt rühma töökohast erinevas paigas (nt looduses, ürituste saalis).



If you want
to go fast,
go alone.
If you want
to go far, go
together.

*Aafrika
vanasõna*

(35) Rühma tugevdamise etappide ja tegevuste lisateave on 7. lisas „Rühma tugevdamise tegevused etappide kaupa“.

(36) Science for Work, „Team building: how to get real results from team building activities“, 2019.

Sekkumine rühma tugevdamiseks võib näida sarnasena rühmatöö koolitusega, mis on samuti rühmade koostöö tõhustamiseks kasutatav sekkumismeetod. Need kaks on siiski erinevad. Rühmatöö koolitusel keskendutakse teatavate oskuste tugevdamisele, näiteks rühmaliikmeid õpetatakse tegevuskava koostama. See on ametlikum ja süstemaatilisem, näiteks koolitaja töötab iga seansi jaoks välja konkreetsed eesmärgid ning hindab nende täitmist. Selline koolitus toimub tavaliselt rühma tavapärasel töökohas (nt kontori konverentsisaalis).

KAS VALIDA SEKKUMINE RÜHMA TUGEVDAMISEKS VÕI RÜHMATÖÖ KOOLITUS?

Kui olete oma rühma konkreetsetest vajadustest teadlik ja soovite pakkuda nende rahuldamiseks sihipärast tuge, võite eelistada rühmatöö koolitust. Kui otsite aga sekkumismeetodit rühma üldise toimimise tõhustamiseks ja rühmaliikmete rahulolu suurendamiseks, võib paremini sobida rühma tugevdamine. Rohkete väljakutsetega varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonnas on rühma tugevdamiseks aja leidmine äärmiselt oluline, sest see on seotud eraldiseisvate rühmaliikmete professionaalsuse ja tõhususega. EASO 2019. aastal tehtud kaardistamisest ilmselgelt, et rühmatööd peetakse kasulikuks usaldusliku töökeskkonna loomise vahendiks. Organiseeritult, lugupidavalt ja struktureeritult tagasiside andmist peetakse selles töövaldkonnas äärmiselt tähtsaks ⁽³⁷⁾.

Järelemõtlemine ja pidev hindamine suurendab rühma efektiivsust ⁽³⁸⁾. Et rühm toimiks tõhusalt, tuleb lisaks konkreetsete eesmärkide täitmisel saavutatu hindamisele kindlasti aru saada ka sellest, kuidas **rühmana** arenetakse. Rühma arenguetappide käsitlemiseks kasutatakse kõige sagedamini Bruce W. Tuckmani poolt 1960. aastate keskel väljatöötatud raamistikku. Ta kavandas äratuntava viie-etapilise mustri: **moodustamine, enesekehtestamine, normimine, toimimine ja laialimine** ⁽³⁹⁾.

(37) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigaalvaldkonna asutuste kasutatavate töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 20.

(38) See hõlmab ka uusi ja lahkuvaid töötajaid. Uued töötajad võivad olemasolevatelt või lahkuvatelt töötajatelt töö üle võtta, seetõttu tuleb üleminekut korralikult juhtida ning uustulnukate integreerimise ja lahkuvate töötajate järkjärgult tööst kõrvale jätmisesse peab tõsiselt suhtuma.

(39) Stein, J., „Using the stages of team development“, MIT Human Resources.

TABEL 1. Rühma tugevdamise etapid

1. etapp	Moodustamine
Tunded	Rühma moodustamise etapis on rühmaliikmed tavaliselt rühma kuulumisest eelvil ja ootavad kannatamatult eelseisvat tööd. Liikmetel on rühmatöö kogemuse suhtes sageli väga positiivsed ootused. Samas võivad nad veidi ärevust tunda, kaheldes, kas nad sobivad rühma ning kas nende töö on piisavalt heal tasemel.
Käitumine	Rühma moodustamise etapis täheldatud käitumisviisid võivad hõlmata paljude küsimuste esitamist, mis peegeldab nii uue rühmaga seotud elevust kui ka võimalikku ebakindlust ja ärevust seoses oma rolliga rühmas.
Rühma ülesanded	Rühmatöö seisneb selles etapis eelkõige selge struktuuri, eesmärkide, suuna ja rollidega grupi loomises, et rühmaliikmete vahel tekiks usaldus. Hea sisseelamis-/alustamisprotsess võib aidata rühmaliikmeid rühma missiooni ja eesmärkidega siduda. See võib aidata kujundada rühma ootused nii töö tulemuste kui – mis veelgi olulisem – selle protsesside kohta. Moodustamise etapis on suur osa rühma energias suunatud rühma piiritlemisele, seega võidakse ülesandeid täita vaid üsna vähesel määral.
2. etapp	Enesekehtestamine
Tunded	Kui rühm hakkab liikuma eesmärkide täitmise suunas, avastavad liikmed, et varajane elevus ja ootused ei materialiseeru täielikult. Nende tähelepanu võib nihkuda ülesannete täitmisele rühma edusammude või protsessidega seotud pettumuse- või vihatundele. Liikmetele võib teha muret, et rühma eesmärgid ei õnnestu täita. Liikmed püüavad enesekehtestamise etapis näha, kuidas rühm reageerib erinevatele ja tuleb toime konfliktiga.
Käitumine	Enesekehtestamise etapis võidakse käituda vähem viisakalt kui moodustamise etapis, sest liikmed väljendavad avatult oma eesmärkide, ootuste, rollide ja kohustustega seotud rahulolematust ning erimeelsusi. Rühmaliikmed võivad olla rahulolematud isiklike või rühma edusamme aeglustavate piirangute pärast. See pahameel võib olla suunatud teiste rühmaliikmete, juhtide või rühma sponsori vastu. Rühmaliikmed võivad selles etapis vatelda või esialgset missiooni või eesmärgid kritiseerima hakata.
Rühma ülesanded	Rühm peab oma ülesannete tõttu enesekehtestamise etapis taas eesmärkidele keskenduma, lõhkudes suuremad eesmärgid vajaduse korral väiksemateks, saavutatavateks etappideks. Rühmal võib olla vaja arendada nii ülesannetega seotud oskusi, rühmaprotsesse kui ka konfliktide lahendamise oskusi. Rühma eesmärkide, rollide ja ülesannete ümberdefineerimine võib aidata liikmetel selles etapis kogetavast rahulolematusest või segadusest üle saada.
3. etapp	Normimine
Tunded	Rühma arengu normimise etapis hakkavad rühmaliikmed isiklike ootuste ja tegeliku kogemuse vahelistest erinevustest üle saama. Kui rühmal õnnestub luua paindlikumaid ja kaasavamaid norme ja ootusi, peaksid liikmed end „tegelike“ mõtete ja tunnete avaldamisel mugavamalt tundma. Rühmaliikmed aktsepteerivad teisi liikmeid rohkem, mõistes, et võimaluste ja kogemuste mitmekesisus muudab rühma tugevamaks ning selle töö tulemused rikkalikumaks. Konstruktivne kriitika on võimalik ja teretulnud. Rühmaliikmed hakkavad end tundma rühma osana ning suurem ühtekuuluvustunne teeb neile rõõmu.
Käitumine	Normimise etapi käitumisviisid võivad hõlmata liikmete teadlikku tegevust probleemide lahendamiseks ja rühma harmooniliseks muutmiseks. Rühmaliikmed võivad omavahel sagedamini ja tähelepanuvõrralt suhelda ning olla rohkem valmis enda mõtteid jagama ja kaaslaseid abi küsima. Rühmaliikmed keskenduvad uuesti rühma tähtsamatele reeglitele ja tavadele ning suunavad oma tähelepanu rühma ülesannete täitmisele. Rühmal võivad hakata tekkima oma kõnepruuk ja naljad (nt hüüdnimed).
Rühma ülesanded	Liikmed suunavad normimise etapis oma energia rühma eesmärkidele ja tegutsevad nii individuaalses kui ka kollektiivses töös tulemuslikumalt. Rühm võib avastada, et see on õige aeg rühma edusammude ja produktiivsuse hindamiseks.

4. etapp	Toimimine
Tunded	Rühma arengu toimimise etapis on liikmed rühma edusammudega rahul. Nad jagavad oma arvamusis isiklike ja rühma protsesside kohta ning on teadlikud enda (ja teiste) tugevustest ja nõrkustest. Liikmed tunnetavad enda seost rühmaga, sest koostul on „suurem kui selle osade summa“ ja rühma tulemuslikkus pakub neile rahuldust. Liikmed usuvad isiklikesse võimeteesse ja rühma kaastööliste võimeteesse.
Käitumine	Rühmal liikmed suudavad rühma protsessides või edusammudes esinevaid probleeme ennetada või lahendada. Tegutsimisvalmidus on silmapaistev, samuti pakutakse üksteisele sageli abi. Rühmasisesed rollid võivad muutuda liikuvamaks – liikmed hakkavad endale vastavalt vajadusele mitmesuguseid rolle ja kohustusi võtma. Liikmete vahelisi erinevusi hinnatakse ja kasutatakse rühma tegevuse tugevdamiseks.
Rühma ülesanded	Rühm teeb toimimise etapis eesmärkide saavutamisel olulisi edusamme. Liikmed on rühma missioonile väga pühendunud ning on ka väga pädevad. Rühmal liikmed peaksid oma teadmiste ja oskuste arendamist jätkama, sh tegema teadlikku tööd rühma arendamiseks. Rühma protsessidega seotud saavutusi ja edusamme mõeldakse ja tähistatakse.
Kas protsess lõpeb „toimimise“ etapiga? Tulemuslikkus rühmas töötamine võib olla küll suurt naudingut pakkuv ja rikastav kogemus, ent rühma areng sellega ei lõpe. Rühm peab ikka nii protsessidele kui ka tulemustele keskendumiseks vajaduse korral uusi eesmärgi. Liikmete lisandumise või lahkumise seotud muutused või ulatuslikud muutused väliskeskonnas võivad rühma mõnda varasemasse etappi tagasi lükata. Selliste muutuste – ja nendest tingitud käitumise – äratundmise ning nende vahetu lahendamise korral võib rühmal õnnestuda toimimise etappi püsima jääda.	
5. etapp	Laialimine
Mõned rühmad siiski lagunevad, kui nende töö on lõpetatud või kui organisatsioon vajab muutusi. Tuckmani esialgses mudelis küll ei käsitletud seda etappi, ent iga rühm peab pöörama tähelepanu ka lõpu- või lõpetamise protsessile.	
Tunded	Rühmal liikmed võivad rühma eelseisva lagunemise pärast mitmel põhjusel muret tunda. Nad võivad tunda ärevust, sest ei ole kindlad enda isiklikes rollides või tulevastes kohustustes. Nad võivad tunda rühmasuhete muutumise tõttu kurbust või kaotustunnet. Samas võivad liikmed ka rühma saavutuste üle sügavat rahuldust tunda. Üks liige võib kõike seda korraga kogeda või tunda näiteks esmalt kaotustunnet ja seejärel rahulolu. Üksikisikute ja rühma moraal võib lõpuetapis nende vastuoluliste tunnete tõttu tõusta või langeda. Rühmal liikmed kogevad väga tõenäoliselt igal hetkel rühma tegevuse lõppemise tõttu erinevaid emotsioone.
Käitumine	Mõned liikmed võivad lõpuetapis rühma ülesannetele vähem keskenduda ja nende produktiivsus võib langeda. Mõned rühmal liikmed võivad soovastu avastada, et ülesandele keskendumine on tõhus kurbuse või kaotustundega toimetuleku vahend. Nende produktiivsus ülesannete täitmisel võib suurened.
Rühma ülesanded	Rühm peab tunnustama eelseisvat üleminekut ning erinevaid tundeid, mis üksikisikutele ja rühmal võib peatse laialimineku suhtes olla. Selles etapis peaks rühm keskendumise kolmele ülesandele: – vajalike tulemuste saavutamise ning tegemata rühmatöö lõpetamine; – rühma protsesside (ja tulemuste) hindamine, keskendumine eelkõige saadud õppetundide tuvastamisele ja andes need edasi tulevastele rühmadele; – lõpuürituse korraldamine, mille käigus tunnustatakse liikmete panuseid ja rühma saavutusi ning lõpetatakse konkreetse rühma töö ametlikult.

Iga rühma arendamise etapiga ⁽⁴⁰⁾ kaasnevad äratuntavad tunded ja käitumisviisid. Mõistmine, **miks** asjad rühmas teatud moel juhtuvad, võib olla enesehindamise protsessi tähtis osa. Need etapid moodustavad kasuliku raamistiku rühma käitumismustrite äratundmiseks. Nendest on kõige rohkem kasu rühmaaruutelu alusena, mitte rühma „diagnoosimisel“. Nii nagu inimese areng ei ole alati lineaarne, ei ole ka rühma areng alati lineaarne protsess. Rühma käitumisviiside muutmise põhjuste väljasegitamine ja neist arusaamine võib aidata rühmal edu saavutada.

(40) Lisateave rühma tugevdamise ja vastavate tegevuste kohta on 7. lisas „Rühma tugevdamise tegevused etappide kaupa“.

3.3. KRIITILISTE INTSIDENTIDEGA SEOTUD SIHIPÄRANE TOETAV SEKKUMINE



Töötajate heaolu seisneb teadmiste ja vahendite omandamises, et mõista ohte ja võimalikke tagajärgi kõrge riskiga keskkonnas töötamisel ja sellega seotud võimalike probleemide ennetamisel/ lahendamisel. ⁽⁴¹⁾.

See osa juhendist on eelkõige juhtide ja rühmajuhude suunamiseks. Rühma sobiv ja õigeaegne toetamine on alati tähtis, eriti kriitilise olukorra ajal. Ehkki on selge, et kriitilised intsidendid võivad aset leida, antakse inimestele sageli juhiseid alles **pärast** intsidendi toimumist. Enamikul traumeeriva sisuga kriitiliste intsidentidega kokkupuutuvatest inimestest ei pruugi vaimse tervise probleeme tekkida, ent sotsiaalse toe pakkumine ja organisatsiooni (kolleegide ja juhtide) mõju tundmine on siiski vastupanuvõime tugevdamiseks tähtis.

MIDA KÄSITLETAKSE KRIITILISE INTSIDENDINA?

Kriitilise intsidendi põhitunnused on järgmised:

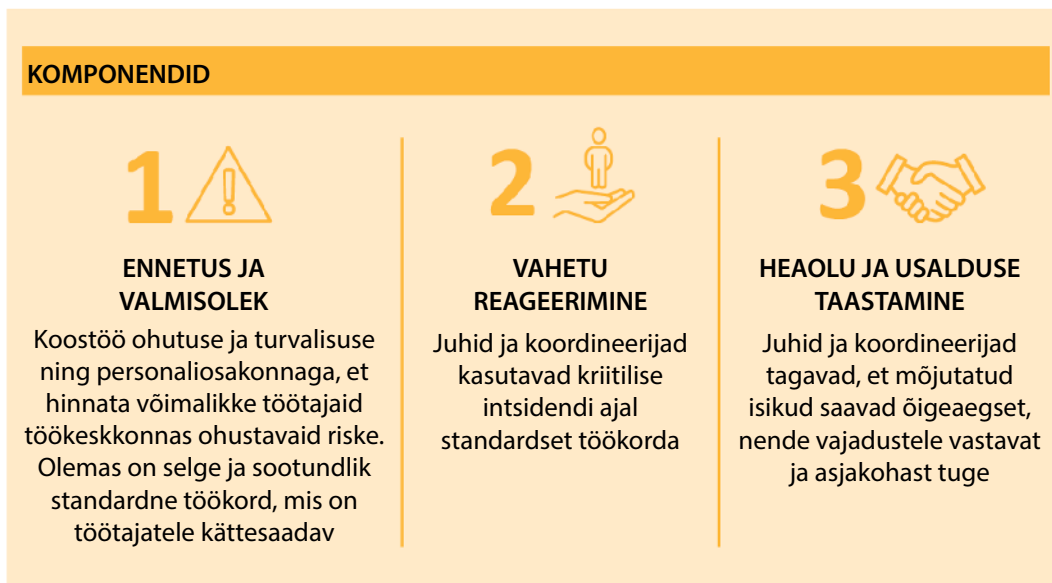
- sündmus on ainulaane ja ootamatu;
- sündmus kutsub esile intensiivse abituse tunde ja emotsionaalsed reaktsioonid, näiteks viha, kurbuse, ärevuse ja muretunde;
- intsidendi tõttu puudub ohver otseselt või kaudselt kokku surmaga (enda või teiste) ning enda haavatavusega;
- see katkestab järsult ohvri mineviku, oleviku ja tuleviku vahelised loogilised seosed.

Kriitilised intsidendid hõlmavad vägivaldseid või agressiivseid tegusid või nendega ähvardamist, enesevigastamist, sh enesetapu ähvardusi või katseid ning nälja- ja janustreike.

3.3.1. KRIITILISTE INTSIDENTIDEGA LAHENDAMINE

Kriitiliste intsidentidega seoses saab töötajate heaolu kõige edukamalt säilitada hoolikalt väljatöötatud ja rakendatud kriitiliste intsidentide lahendamise raamistikus. Konkreetsete töötajatele suunatud sekkumismeetodid töötatakse välja süstemaatilise ja ajatundliku juhtimise raames, mis hõlmab ennetamist, maandamist ja nii kaasatud taotlejate kui ka töötajate toetamise küsimusi. Juht peab pärast kriitilise intsidendi toimumist arvestama kolme põhikomponendiga: 1) ennetamine ja valmisolek, 2) vahetu reaktsioon ning 3) rühmalikmete heaolu ja enesekindluse taastamise tähtsus.

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 12 (piiratud kasutusega dokument).

JOONIS 5. Kolmeosaline lähenemine kriitiliste intsidentide lahendamisele**1. komponent: ennetamine ja valmisolek**

Võimalike töökeskkonnas leiduvate ja töötajaid ohustavate riskide hindamiseks soovitatakse kasutada ohutus- ja turvaosakonna ning personaliosakonna koostööd ning ühtlustada asjaomaseid menetlusi. Kriitiliste intsidentide ohu minimeerimiseks on äärmiselt tähtis tagada piisavate töötervishoiu ja -ohutusmeetmete olemasolu ning nende rakendamise korrapärane kontroll⁽⁴²⁾. Ennetamise raames on oluline suurendada teadlikkust standardsetest töökordadest, samuti laiendada suutlikkust, nt kaasaelamisest tingitud traumad, stressiohjet ning rahvusvahelise kaitse taotlejate puhul kriitilise intsidendi ohule viitavate tunnuste tuvastamist käsitleva koolituse teel.

2. komponent: vahetu reaktsioon**Pärast intsidenti vahetult reageerimise põhimõtted**

- Pärast intsidenti tuleb kohe, eelistatult 24 tunni jooksul, aga maksimaalselt 48 tunni jooksul tegutseda.
- Kõigi asjaomaste kontaktisikute (toetavad töötajad) andmed tuleb selgelt esitada, et nendega saaks ühendust võtta.
- Tuge tuleb pakkuda vastavalt protokollile (standardne töökord).
- Esmalt tuleb tagada füüsiliselt ohutud tingimused, seejärel psühholoogiline abi.
- Intsidendi ja selle tagajärgede kohta tuleb pidevalt anda täpset teavet. Kui teavet veel ei ole, on tähtis ka seda öelda.

Meelespea: ärge jääge enne reageerimist ootama, kuni intsidendist mõjutatud isik või isikud paluvad ise abi. Toetuse pakkumine on kohustus ja õigus.

(42) Vt ennetus- ja ettevalmistustööks abi saamiseks 8. lisa „Kriitiliste intsidentide kontrollnimekiri“.

Kontaktisik

Valige asutuses kriitiliste intsidentide kontaktisik või -isikud, kelleks tuleks valida üks või mitu järgmistest:

- juhtivtöötajad,
- ohutus- ja turvatöötajad,
- töötajate heaolu kontaktisikud / stressiohjerühm / integreeritud intsidentide lahendamise rühm,
- teised vastava asutuse sobivad kontaktisikud.

Meelespea: asutusesisest tuge pakkuvad kontaktisikud peavad olema saanud sobiva väljaõppe.

Kriitilise intsidendi dokumenteerimine

Valitud kontaktisik või -isikud:

- logib kriitilise intsidendi ⁽⁴³⁾ telefonikõne, e-kirja, tekstisõnumi vms teel ning jagab teavet määratud isikuga (nt ohutus- ja turvatöötajad ning tippjuhtkond);
- võimaldab kriitilise intsidendi toimumisel kohe vastutava kontaktisiku või -isikute teavitamise;
- liigitab intsidendi (suur, keskmine või väike prioriteetsus);
- reageerib intsidendile nõuetekohaselt ja vastavalt soovitatule ning kaasab vajadusel kriitiliste intsidentide kontaktisiku;
- lõpetab juhtumi, kui see on nõuetekohaselt lahendatud (koostades vajalikud dokumendid).

Meelespea: rühma koosolek, et toimunut suunatud küsimuste ⁽⁴⁴⁾ kaudu arutada, aitab leevendada töötajate ärevust ja suurendada nende valmisolekut. Arutelupunktid peavad hõlmama õppimisvõimalusi samalaadsete olukordade vältimiseks. Sekkumine peaks hõlmama teadmiste jagamist **maandamistehnikate** ja **ohumärkide äratundmise** kohta.

Töötajad ei pruugi hädaolukorras, sh kriitilise intsidendi ajal, süütunde, ärevuse ja paanikaga toime tulla. Oluline on teada, et sellised reaktsioonid on suure pinge või riskiga olukordades normaalne reaktsioon. Seetõttu on tähtis olla kursis mõne lihtsa, ent **mõjusa tehnikaga** ⁽⁴⁵⁾, mis aitab jääda rahulikuks, näha reaalsel olukorda ning mõistlikult käituda. Sellest on abi nii töötajatele kui ka taotlejatele. Tähtis on ka mõista, et kõiki selles töövaldkonnas ettetulevaid raskeid olukordi ei ole võimalik ohjata.

3. komponent: heaolu ja enesekindluse taastamine

Juhid peavad tagama, et mõjutatud töötajad saavad õigeaegselt sobivat toetust (asutusesisene/-väline).

(43) Vt 10. lisa „Kriitilisest intsidendist teatamise vorm“.

(44) Vt 11. lisa „Kriitilise intsidendi järgne järelemõtlemisvahend“.

(45) Vt 12. lisa „Piiride seadmine ja kriitilise intsidendi järgsed maandamistehnikad“.

See võib tähendada:

- kaaslaste toetust või kolleegide toetust, tuge stressiohjerühma, teiste määratud kontaktisikute ja esmaste toetajate kaudu (**asutusesisene tugi**);
- tuge spetsialistidelt, nt psühholoogidelt, psühhiaatritelt, meditsiinitöötajatelt, meditsiiniõdedelt, politseilt või õiguskaitseametnikelt (kuuluvad enamasti **asutusevälise toe** alla).

Allpool kirjeldatakse asutusesisese ja-välise toe ulatust.

Asutusesisene tugi

- Tunnistatakse intsidendi emotsionaalset mõju ning pakutakse esmast psühholoogilist abi (kuulamine, tunnete tunnustamine ning psühhosotsiaalse teabe andmine (normaalsed reaktsioonid ebanormaalsele sündmusele)). Seda pakutakse süstemaatiliselt, pakkumist korraldavad ja tuge osutavad kolleegid.
- Järeltegevused mõjutatud isikuga, et hinnata ja arutada tema stressitunnuste muutumist kriitilisele intsidendile järgnevatel päevadel ja nädalatel.
- Pakkuda isikule võimalust saada vajaduse korral asutusevälist professionaalset tuge; **tunda ära** esmase psühhosotsiaalse abi **piirid**, mida on võimalik asutusesiselt pakkuda.
- Anda juhtkonnale soovitusi seoses saadud õppetundidega tulevikus samalaadsete kriitiliste intsidentide ohjeks ja vältimiseks.

Asutuseväline tugi

- Asutusevälist tuge kasutatakse, kui inimene ei tule intsidendi mõjuga toime, näiteks kui mõjutatul ilmneb psühholoogilise mõju tunnuseid veel mitu nädalat pärast intsidenti (posttraumaatiline stressihäire), mille puhul spetsialist (psühhiaater, arst, psühholoog või mõnes asutuses asutusesisese tugirühma liige) peaks tema seisundit hindama. Asutusevälise toe korraldamist võib pakkuda ka juhul, kui mõjutatule ei ole võimalik asutusesisese toe kaudu psühhosotsiaalset abi pakkuda. See ei pruugi olla võimalik, sest konkreetses asutuses ei pakuta asutusesisest tuge, või mõnel teisel konkreetsel põhjusel.

3.3.2. KOLLEEGIDE TUGI PÄRAST KRIITILIST INTSIDENTI



Kolleegide toe eesmärk on tunnustada intsidendi emotsionaalset mõju inimesele. Seda nimetatakse ka kaaslaste toeks või psühholoogiliseks esmaabiks. Seda pakub pärast kriitilist intsidenti **stressiohjerühm või kolleegide tugirühm** (46). See võimaldab pakkuda ka vahetut psühhosotsiaalset tuge ja eelkõige turvatunnet ning anda mõjutatud isiku(te)le võimaluse juhtunust rääkida. Seesuguse rühma pakutav kolleegide toetus võib mõjutatud töötajat lohutada ning aidata tal juhtunut aktsepteerida, mis peaks vähendama kogetavat stressireaktsiooni. Kaaslase/kolleegi roll seisneb esmase psühhosotsiaalse abi osutamises (nimetatakse sageli psühholoogiliseks esmaabiks). See toimub **kuulamise, mõjutatud isiku tunnete tunnustamise** ja talle **psühhosotsiaalse teabe andmise** teel. Stressiohjerühma liikmed on töötaja kaaslased, kes on sellesse rühma valitud ning saanud lisaväljaõppe (nt psühholoogiline esmaabi, aktiivne kuulamine, kriitiliste intsidentide lahendamine). **Stressiohjerühma koosseis ei või olla juhte**, kes asuvad asutuse hierarhias töötajatest kõrgemal kohal.

Ehkki see tugi on teatud mõttes süstemaatiliselt korraldatud, on see siiski vaistlik ja toimub kolleegide vahel. Stressiohjerühma liikmed võivad olla valdkonna spetsialistid (psühholoogid, sotsiaaltöötajad jne) – nii on see näiteks Belgia asutuses (47). Madalmaade kolleegide tugirühma liikmed on seevastu varjupaiga- või vastuvõtuametnikud ning vajaduse korral suunatakse abisaaja asutusesisese/-välise professionaali või spetsialisti poole, esitades otsesele ülemusele vastava soovitusel, kui seda peetakse hädavajalikuks (nt juhul, kui mõjutatud isik võib kahjustada iseennast või teisi).

MIKS ARVATAKSE, ET KOLLEEGIDE TOEST PÄRAST KRIITILIST INTSIDENTI ON KASU?

Esmatasandi ametnike juhtidel on tähtis roll. Nad toetavad stressiohjerühma tugimeetmete kaudu, kutsudes nad õigel ajal appi ja keskendudes ennetustegevusele. Seetõttu on juhtide ja konkreetse asutuses kolleegide tuge osutama määratud stressirühma vaheline hea koostöö äärmiselt tähtis.

STRESSIOHJERÜHMA JA KOLLEEGIDE TUGIRÜHMA EESMÄRGID

- Luua raamistik, mis võimaldab pärast intsidente töötajate psühhosotsiaalsele heaolule tähelepanu pöörata ja neil intsidendist vabalt rääkida.
- Pakkuda pärast intsidente psühhosotsiaalset abi (eriti pärast potentsiaalselt traumeerivaid sündmusi).
- Pakkuda töötajale võimalust saada asutusevälist abi, kui ta seda soovib või seda peetakse vajalikuks.
- Koostada juhtimissoovitused teatavate mehhanismide parandamiseks, et intsidente ennetada ja ka juhtidele vajaduse korral tuge pakkuda.

Kaaslased [st kolleegid] teavad kõige paremini, mida kogen. Jagame sama keskkonda, oleme tunnistajateks samadele kannatustele. Kaaslasega või inimesega, kes on sulle lähedasem, on lihtsam rääkida. Kõike ei ole vaja kirjeldada. Kaaslaste toest piisab enamikus olukordades [st kriitilised intsidendid]. Igaüks võib toetada, alati ei ole professionaalset abi vaja (48).

(46) Belgias osutab kolleegide tuge stressiohjerühm ning Madalmaades kolleegide tugirühm.

(47) Vt Belgia varjupaigataotlejate vastuvõtu föderaalmeti lähenemisviisiga tutvumiseks 9. lisa „Asutusesisene tugi seoses kriitiliste intsidentidega“ osa „Stressiohjerühm“.

(48) Vastuvõtuasutuses töötava esmatasandi ametniku kommentaar.

- Anda pärast intsidendi läbielamist inimesele teavet emotsionaalsete, füsioloogiliste ja kognitiivsete reaktsioonide kohta, et isiku tundeid normaliseerida.

KELLELE?

See individuaalne tugi on suunatud töötajatele, praktikantidele, vabatahtlikele ja töövõtjatele. Belgias on see eelkõige suunatud vastuvõtuasutuste töötajatele. Selle saab ka varjupaigaasutustele sobivaks kohandada. Õigeaegne kolleegidepoolne tugi aitab ennetada valusate ja traumeerivate intsidentide tagajärjel tekkivaid lühi- ja pikaajalisi psühholoogilisi probleeme. Pere ja sõprade ning kolleegide ja teiste mõjutatud inimesega vahetult seotud isikute piisavat tuge peetakse raskest kogemusest taastumisel tähtsaks teguriks ⁽⁴⁹⁾.

KÄTTESAADAVUS

Stressiohjerühm peaks mõjutatud töötajatega kohtuma esimesel võimalusel pärast intsidenti (võimaluse korral 24 tunni jooksul). Lühike intsidendi ja reageerimise vaheline aeg vähendab lisaprobleemide tekke võimalust.

AKTIVEERIMINE

Kolm soovitatud kontakti loomise võimalust on järgmised:

- juhtkond (otsene ülemus) palub stressiohjerühmal esimesel võimalusel pärast intsidenti mõjutatud töötajaga ühendust võtta;
- töötaja pöördub otse stressiohjerühma poole;
- stressiohjerühma liige sekkub omaalgatuslikult (tõhusa koordineerimise tagamiseks tuleb sellest kindlasti ka teisi rühma liikmeid teavitada).

SEKKUMISMEETODID

Stressiohjerühm saabub olukorrast sõltuvalt sündmuspaika varsti pärast intsidenti, enne mõjutatud töötaja kojuminekut või lepitakse kokku lähipäevil toimuva kohtumise aeg. Stressiohjerühm peaks eelistama isiklike kohtumisi telefoni või videokonverentsi teel toetamisele. Telefonikõnesid tuleks eelkõige kasutada kohtumiste kokkuleppimiseks.

(49) Vt Ungar, M. (toim), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

3.3.3. INTEGREERITUD INTSIDENTIDE LAHENDAMISE RÜHM

Kriitilise intsidendi põhjustanud või seda üritanud taotlejatega töötavate inimeste toetamiseks moodustatakse integreeritud intsidentide lahendamise rühm. Neid taotlejaid toetatakse emotsionaalselt või psühholoogiliselt kriitilise olukorra lõpetamiseks või maandamiseks. Intsidentide lahendamise rühm sekkub taotlejatega vestlemise kujul. Integreeritud intsidentide lahendamise rühm vähendab taotlejate toetamise ja kriitiliste intsidentide maandamise teel selliste intsidentidega kokkupuutunud töötajate stressi ning võib asutustele ja rühmadele palju kasu tuua.

Üks näide, kuidas moodustada intsidentide lahendamise rühm, pärineb Madalmaadest ja seda kirjeldatakse üksikasjalikult selles jaotises. Intsidentide lahendamise rühm moodustati varjupaigataotlejate vastuvõtu keskametis 2012. aastal pärast kriitilist intsidenti, milles üks taotleja kaotas elu.

Intsidentide lahendamise rühm koosneb riigi peamise varjupaigaasutusega seotud spetsialistidest. Nad käituvad intsidendi lahendamisel neutraalsete nõustajatena ning on seega teatud mõttes konkreetse vastuvõtukeskuse asutuseväline osapool.

Intsidentide lahendamise rühm loodi järgmistel põhjustel.

- **Aeg.** Varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonna töötajatel võib olla vaja intsidendi korral ületunnitööd teha. Intsidentide lahendamise rühma liikmel on erinevalt esmatasandi ametnikest taotlejaga vestlemiseks nii palju aega kui vaja. Taotleja tunneb seega, et temast ollakse siiralt huvitatud ja teda austatakse ning ta saab turvaliselt rääkida sellest, mida soovib.
- **Oskused ja teadmised.** Intsidentide lahendamise rühma liikmetel on olukorra maandamise kogemused ja väljaõpe, eriti olukorras, milles taotleja ähvardab sooritada enesetapu, on püüdnud enesetappu sooritada või endale vigi teha, ning nälja- ja/ või janustreigi olukorras. Intsidentide lahendamise rühm annab ka selliste juhtumite korral nõu.
- **Dokumenteerimine.** Madalmaade näite korral kogub intsidentide lahendamise rühm kokku kõik eri varjupaigavaldkonna organisatsioonide intsidente puudutavad teated. Seega oskab see rühm märgata suundumusi, mida saab kasutada vastuvõtukeskuste töötajate toetamiseks. Suundumuste tuvastamise kõrval võimaldab see ülevaade ka rühmal koostada kuu-, kvartali- ja aastaaruandeid, mida asutused saavad kasutada taotlejatega seotud menetluste ja abistamise tõhustamiseks.

Juurdepäas professionaalsele psühholoogilisele toele ei ole taotlejatele kahjuks alati kättesaadav. Intsidentide lahendamise rühma liikmed on paindlikud ja taotlejale vestlemiseks kättesaadavad tavaliselt ühe kuni kahe päeva jooksul pärast intsidenti toimumist.

INTSIDENTIDE LAHENDAMISE RÜHM

Intsidentide lahendamise rühma suurus sõltub taotlejate ja teenindatavate vastuvõtukeskuste arvust, et Madalmaade kogemuse kohaselt peaks see koosnema vähemalt neljast ning maksimaalselt kaheksast või kümnest liikmest.

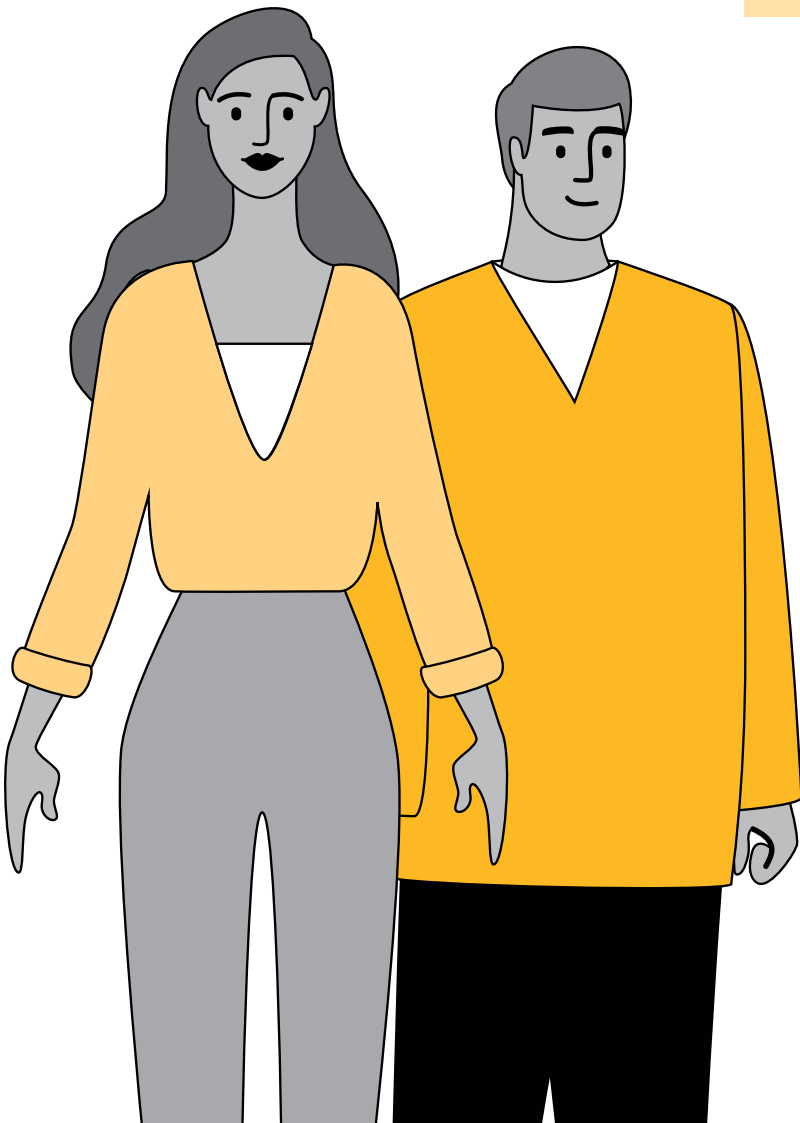
Et rühm toimiks hästi, peab selle liikmete vahel olema usaldussuhe. Kui liikmeid on liiga palju, on raske usalduslikke suhteid luua. Intsidentide lahendamise rühm peaks siiski koosnema vähemalt neljast liikmest. Seda seisukohta toetavad mitmed argumendid.

- Esiteks on liikmed suure emotsionaalse pinge all, seega peab iga liige väiksemas rühmas taluma suuremat emotsionaalset koormust.
- Teiseks on hea omada erinevaid töötajaid, keda saab sekkumises kasutada. Igal liikmel on oma tugevused ja nõrkused ning nende alusel saab otsustada, milline rühmaliige sobib konkreetse sekkumise elluviimiseks kõige paremini.
- Kolmandaks tuleb rühma moodustamisel arvestada liikmete sugu ja vanust. Kui rühm on liiga väike, ei saa see olla piisavalt mitmekesine.

Intsidentide lahendamise rühma keskmine tööaeg sõltub peamiselt keskmisest intsidentide arvust nädalas. See on osa rühma üldistest ülesannetest asutuses, millega selle liikmed on seotud. Madalmaade intsidentide lahendamise rühma hinnangul kulub tegelikule tööle keskmiselt **16 tundi nädalas**.

Madalmaades on olnud asutustele ja töötajatele tuge pakkuvast intsidentide lahendamise rühmast palju kasu. Seda näidet võib käsitleda kõnealuses valdkonnas kriitiliste intsidentide lahendamise hea tavana.

4. TOETAVAD SEKKUMISED ASUTUSESISESTE JA -VÄLISTE SPETSIALISTIDE POOLT



SELLES OSAS KÄSITLETAVAD TEEMAD

- ✓ [4.1. Psühholoogilised rühmaseansid ja juhendamine](#)
- ✓ [4.2. Isiklikud nõustamisseansid](#)
- ✓ [4.3. Hariduslik järelevalve](#)
- ✓ [4.4. Vahendamine](#)



Asutusesiseste või -väliste spetsialistide kasutatavad vahendid.

Selles osas keskendutakse **neljale sekkumismeetodile**, mis on **paljudes professionaalsetes keskkondades tavapraktika** ja millest võib olla eriti palju kasu paljunõudvates ja stressirohketes töökeskkondades, näiteks vastuvõtu- ja varjupaigavaldkonnas. Sekkumise eesmärk on suurendada tööl teadlikkust ja tulemuslikkust, pakkudes turvalise koha tööga seotud probleemidest ja võimalikest keerulistest tunnetest rääkimiseks. Sekkumine võib aidata ka analüüsida rühma dünaamika keerulisi aspekte, õppida tõmbama piire ning ennetada ärevust, stressi ja läbipõlemist⁽⁵⁰⁾. Need vahendid võivad olla väga tõhusad nii heaolu suurendamisel kui ka rühma tugevdamisel ning võimaldavad eelkõige esmatasandi ametnikel professionaalselt oma igapäevaülesandeid täita.

Eelistatakse isiklikku kontakti, ent **kirjeldatavad sekkumised saab ka interneti või tugitelefoni kaudu osutamiseks sobivaks kohandada**. Need võivad olla väga head alternatiivid juhul, kui töötajad töötavad mitmes erinevas kohas ja üksteisest kaugel, ekspertide teise EL+ riiki lähetamise perioodidel või kriisiolukorras, kus liikumine ja töötajate ühiste kohtumiste korraldamine on raskendatud (nt COVID-19 pandeemia, ebakindel olukord teatud piirkonnas). Interneti- või tugitelefoni põhine vorming on kasulik variant ka töötajate heaolu tegevuste jaoks piiratud eelarvega EL+ riikides, sest selles vormis sekkumisega võib olla võimalik jõuda suurema arvu töötajateni kui isikliku sekkumisega.

Tutvustatavad sekkumismeetodid hõlmavad töötajate toetamist rühma ja/või isiklikul tasandil. Meetodeid võivad rakendada sobivate eksperditeadmiste ja väljaõppega asutusesisised ja/või -välised spetsialistid. Juhid ja rühmajuhid kutsuvad neid spetsialiste korrapäraselt töötajaid ja rühmi toetama. Iga asutusesisene või -väline spetsialist võib oma ametialasest koolitusest sõltuvalt kavandatavate sekkumiste läbiviimisele veidi erinevalt läheneda. Kindlaksmääratud arvu seansside kulud peaks kandma asutus ja/või asjaomane tervisekindlustussüsteem.

(50) Vt kasutatud mõistete määratlused 1. lisas „Mõisted“.

Asutustel on võimalik nende **nelja sekkumisviisi** kasutamisel tagada vastavus järgmistele nõuetele.



4. nõue: ennetamine



5. nõue: kriitiliste intsidentide lahendamine



6. nõue: suutlikkuse suurendamine

4.1. PSÜHHOSOTSIAALSED RÜHMASEANSID JA JUHENDAMINE

Psühhosotsiaalsel rühmaseansil osalemine aitab vältida psühholoogilisi kannatusi, kurnatust ja läbipõlemist. Töötajad saavad seansidel osaleda tööajal. Duijts jt⁽⁵¹⁾ väidavad, et juhendamine võib olla tõhus töötajate läbipõlemise vältimise ja üldise heaolu tagamise vahend. Seansid annavad võimaluse probleeme lahendada, kriise hallata ning stressi ohjata ja loovad platvormi, mis võimaldab töötajatel üksteiselt õppida.

Kestus	1,5–2 tundi korraga
Rühma suurus	Maksimaalselt viis kuni kaheksa inimest
Sagedus	Vastavalt vajadusele, kuid vähemalt kord 8 nädala jooksul
Abistaja	Asutuse psühholoog või asutuseväline spetsialist

4.2. ISIKLIKUD NÕUSTAMISSEANSID

Need seansid võivad olla töötajatele äärmiselt tähtsad, eriti pärast kriitilist intsidenti. Seansse peaksid pakkuma vastava väljaõppega spetsialistid (kättesaadavusest sõltuvalt asutusesisedes või -välised). Seansi ülesehitus sõltub spetsialisti väljaõppest. Spetsialist räägib seansside edukusest abistatavale töötajale, kes edastab selle teabe vajaduse korral juhtkonnale. Asutuse psühholoog või asutuseväline spetsialist dokumenteerib seansid, ent ei jaga konkreetsete seansside sisu, v.a juhul, kui ta tuvastab enese ja/või teiste kahjustamise ohu. Õige spetsialisti valimisel on tähtis arvestada selliseid tegureid nagu keel, vanus, sugu ja kultuuriline taust. Seansid soovitatakse läbi viia füüsiliselt, ent lähetuse korral või kui teatud keskkonnas ei ole piisavalt kvalifitseeritud spetsialiste, võib alternatiivina kasutada videovahendusel nõustamist.

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. ja Swaen, G. M. H., „Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial“, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, köide 50, nr 7, 2008, lk 765–776.

Kestus	1 tund korraga
Rühma suurus	Ei kohaldu (isiklik seanss)
Sagedus	Vastavalt vajadusele. Pärast intsidendi toimumist võib olla vaja teha 1–2 seansi nädalas, seejärel võib sagedust vähendada või neid ei pruugi enam vaja olla.
Abistaja	Asutuse psühholoog või asutuseväline spetsialist

4.3. HARIDUSLIK JÄRELEVALVE

Selles kontekstis käsitletav järelevalve erineb punktis 3.1 „Sisemine pilguheit“ määratletud halduslikust järelevalvest. Asutusevälise spetsialisti järelevalve tähendab siin rühma või juhtumi järelevalvet, mis annab rühmaliikmetele platvormi suunatult järele mõtlemiseks ning võimaluse koos ja teineteiselt süstemaatiliselt õppida. Tõendid viitavad sellele⁽⁵²⁾, et järelevalve kujul toetamine võib aidata ärevuse, stressi ja suure töökoormuse korral. Seetõttu võib rühma- ja juhtumipõhist järelevalvet käsitleda hea tava ja toetamisvormina. Selliste mitteametliku pedagoogilise järelevalveseansi vormis õppimise ja ametlikumate suutlikkuse suurendamise eesmärgil elluviidavate sekkumiste, nt spetsialisti pakutavate kaasaelamisest tingitud traumad või stressiohjet käsitlevate koolituste kooslus võib pakutavat tuge veelgi tugevdada.

Juhendaja. Juhendajal peab olema üldise või spetsiifilise järelevalve alane väljaõpe (rühma-/juhtumipõhine järelevalve) ning ta peab tundma asjakohaseid tehnikaid (nt peegeldamistehnikad ja rühmadünaamika, juhendamine, mitmekesise töötajaskonnaga suhtlemine ja konfliktide lahendamine). Asutusevälise spetsialisti kasutamine võimaldab rühmaliikmetel asjaomastel teemadel avatumalt mõtteid vahetada. Haridusliku ja peegeldava järelevalve (53) protsess ei hõlma hinnangute andmist.

Juhtumipõhise järelevalve kasutegurid. Töötajatele pakutakse platvormi järele aruteluks turvalises keskkonnas ja konkreetsete juhtumite arutamiseks (sh spetsiifiliste juhtumite emotsionaalne mõju esmatasandi ametnikele), mis võib tugevdada vastupanuvõimet ning vähendada stressi tekke ohtu. Asutuseväline juhendaja jätab ruumi suunatult järelemõtlemiseks ja tagasiside andmiseks, mis aitab vähendada abituse tunnet ja arvamust, et tööd ei tehta tulemuslikult. Raskusi igapäevaste ülesannetega toimetulekul saab arutada õigeaegselt turvalises ja konfidentsiaalses keskkonnas.



Kui järelevalve on edukas, on see kaitsev keskkond, koht, kus inimene tunneb end piisavalt turvaliselt oma ebakindluse, vigade, küsimuste ja erimeelsuste avaldamiseks⁽⁵⁴⁾.

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 20 (piiratud kasutusega dokument).

(53) Lisateave: Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

(54) Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

Rühmapõhise järelevalve kasutegurid. Töötajatele antakse platvorm järelaruteludeks ning konkreetsete väljakutsete arutamiseks, millega nad võivad rühmas kokku puutuda. See toimub suunatult ja juhendaja toel, millega tagatakse konstruktiivne arutelu. Rühmavorm võimaldab liikmetel oma töö ja interaktsioonide üle järele mõelda ning parandada nii oma rühmas kui ka individuaalsel tasandil töötamise oskust.

Kestus	1,5–2 tundi korraga
Rühma suurus	Kuni kümme inimest
Sagedus	Sõltuvalt vajadusest ja järelevalve tüübist. Rühmapõhist järelevalvet võib teha kord kvartalis, juhtumipõhist järelevalvet kord kuus
Abistaja	Juhendaja: asutuseväline spetsialist

4.4. VAHENDAMINE

Vahendamine ⁽⁵⁵⁾ on protsess, mida kasutatakse probleemi lahendamise vahendina mitmesuguste inimestevaheliste konfliktide lahendamiseks. Seega võib vahendamist käsitleda kasuliku vahendina, kui töökeskkonnas tekib pingelisi või keerulisi olukordi või isegi konflikte. Ehkki vahendamine ei too pingeolukorrale ega konfliktile iseenesest kohe lahendust, kaasatakse konfliktipooled koos neutraalse osapoolega olukorra arutamisesse. Vahendamine lõpeb sageli konfliktipoolte vahelise lepinguga ⁽⁵⁶⁾, millest mõlemad soostuvad kinni pidama. Asutuste juhtidele tuleb selgelt rääkida, kuidas vahendamisele juurde pääseda ja seda oma rühmadele pakkuda.

VAHENDAJA ROLL

Kuigi vahendaja on neutraalne, toetab ta konflikti lahendamise võimaluste tuvastamist ja arendamist.

Probleemi lahendamiseks on tähtis suunata tähelepanu destruktiivselt lähenemiselt konstruktiivsele lähenemisele.

VAHENDAMISE KASUTEGURID

- Neutraalne osapool on kahe konfliktipoolte vahendaja ⁽⁵⁷⁾.
- Mõlemad pooled saavad võimaluse arvamust jagada.
- Mõlemad pooled osalevad aktiivselt lahenduse leidmisel.
- Koostatakse leping, millega mõlemad pooled on nõus.

(55) Rahvusvaheline Tööorganisatsioon nimetab vabatahtlikku ja kohustuslikku lepitamist/vahendamist ühe vaidluse lahendamise vormina. Vt Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, *Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour* (tööõiguse juhend, IV peatükk: tööõiguse sisulised sätted: kollektiivlepingute sõlmimine), 2008.

(56) Läbitavad sammud: „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally“.

(57) Kasutegurite loetelu allikas: Camody, M., „Mediation in the workplace“, Legal Island, 2016.

PIIRANGUD

Üleastumiste ja tegevusjuhendi rikkumise (nt seksuaalne ahistamise või kiusamise) juhtumeid lahendatakse eri kanalite kaudu, sest vastasel juhul võidakse nende tõsidust alahinnata.

Kestus	Umbes 2 tundi korraga
Rühma suurus	Vahendaja ja konfliktipooled/isikud
Sagedus	Tavaliselt ühekordne sekkumine, mille tulemusena kaks poolt sõlmivad lepingu
Abistaja	Vahendaja: asutuseväline spetsialist



5. ENESEABI

SELLES OSAS KÄSITLETAVAD TEEMAD

- ✓ 5.1. Eneseabikava koostamine
- ✓ 5.2. Tervislike piiride seadmine

Neid vahendeid võivad kasutada kõik töötajad.



Kaks siin käsitletavat tegevust **sobivad kõigile töötajatele**: juhtidele, rühmajuhtidele ja esmatasandi ametnikele. Ehkki tööandja on kohustatud tagama töötajate heaolu, peavad töötajad ka ise ennetavalt oma eneseabi eest hoolitsema. Eneseabi mõju ilmneb alles mõne aja pärast ja seda ei tohiks käsitleda ühekordse sekkumisena, vaid pideva tegevusena. Töötajate heaolu tagamine on küll üks tööandja peamistest kohustustest, ent töötajate eneseabi võib olla väga mõjus töö- ja eraelu tasakaalu säilitamise, töömotivatsiooni ning tõhusalt töötamise vahend⁽⁵⁸⁾. Eneseabimeetmeid on mitmesuguseid ja mõni neist on väga isiklik. Mõned eneseabimeetmed võivad olla seotud vastavas EL+ riigis pakutava tervishoiusüsteemiga (nt iga-aastased tervisekontrollid, hambaarsti külastamine, mammograafia ja vereproovid), teised igapäevaeluga. Eneseabi võib mõista kui peaaegu kõike, mida inimene teeb, et end hästi ja tervena tunda.

Inimene saab hoolitseda enda eest, kasutades asutuses pakutavaid töötajate heaolu tagamise meetmeid ning tegeledes korrapäraselt eneseabitegevustega. Eneseabi on isiklik kohustus, mis võib aidata asutusel täita järgmise nõude.



4. nõue: ennetamine

(58) Vt EASO animatsioon „The importance of the early identification of signs of stress“ (stressitunnuste varase tuvastamise tähtsus), 2021.



MILLISEID ENESEABISTRATEEGIAID KASUTADA?

Eneseabi ⁽⁵⁹⁾ võib hõlmata järgmist.

- **Tervislikust igapäevarutiinist kinnipidamine.** See hõlmab piisavalt magamist, tervislikku toitumist, korrapäraselt söömist, päeval puhkepauside tegemist, regulaarselt sportimist, puhkuse võtmist jms.
- **Emotsionaalse rahulduse otsimine.** See hõlmab töökoha võimalikult mugavaks muutmist, kolleegidega suhtlemist ja vestlemist, põnevate ja rahuldust pakkuvate ülesannete leidmist, endale suurte ja väikeste tööalaste saavutuste meeldetuletamist, hobidega tegelemist jms.
- **Töö ja eraelu vahel tervisliku piiri tõmbamine.** See hõlmab töö koju kaasavõtmise vältimist, laste ja partneriga kvaliteetselt aja veetmist, sõpradega aja veetmist, tähelepanu pööramist sotsiaalsetele suhetele, mis annavad positiivset energiat jms.
- **Usaldus kaaslaste suhtes ja positiivne dünaamika rühmas.** Rasketest kogemustest rääkimine ning kaaslastega konsulteerimine on tõhusad stressirohkete olukordade ja sündmustega toimetuleku vahendid.
- **Tugeva sotsiaalse võrgustiku säilitamine.** See hõlmab aktiivseid, elavaid ja toetavaid suhteid pere, sõprade ning kolleegidega, mis on oluline lähetusel viibiva või stressirohkes keskkonnas töötava varjupaiga- või vastuvõtuametniku vastupanuvõimet suurendav tegur.

Isikliku eneseabikava koostamine on esimene samm õiges suunas. Kõigile sobivat lahendust ei ole aga olemas. Mis sobib ühele inimesele, ei pruugi tingimata teisele samamoodi sobida. Seetõttu on tähtis koostada isiklik eneseabikava.

Vastuvõtuasutuses kuuluvad töötajad sageli kogukonda, keda nad teenindavad. Töötajad jagavad sageli asutuse elanikega samu hirme ja emotsioone. Nad soovivad ka väga elanikke toetada ja aidata. Kuidas saavad nad aga hoolitseda enda vajaduste eest? Kui nad ei hoolitse enda eest, siis kuidas nad saavad olla tugevad teiste jaoks? ⁽⁶⁰⁾

(59) Vt ka Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“.

(60) Vastuvõtuasutuses töötava esmatasandi ametniku kommentaar.

5.1. ENESEABIKAVA KOOSTAMINE

Selle osa eesmärk on toetada asutuste juhte ja esmatasandi ametnikke isikliku eneseabikava koostamisel. Iseenda eest hoolitsemiseks on palju erinevaid võimalusi. Mitmesuguseid olemasolevaid vahendeid, sh internetis leitud, tuleb vastavalt enda vajadustele kohandada.

1. samm. Järelemõtlemine

Tähtis on järele mõelda, mida inimene teeb stressirohkete olukordadega toimetulemiseks ⁽⁶¹⁾. See hõlmab enda käitumise ja reaktsioonide analüüsimist stressirohkes tööolukorras või kui on tegemist väga traumeerivate kogemustega taotlejaga. Selle protsessi käigus võib abi olla lihtsast tabelist, kuhu saab kirja panna positiivsed ja negatiivsed toimetulekumehhanismid. Üles tuleks kirjutada viis positiivset ja viis negatiivset toimetulekustrateegiat.

TABEL 2. Stressiga toimetuleku positiivsete ja negatiivsete strategiate näited

STRESSIGA TOIMETULEK	
Positiivne	Negatiivne
Jalutuskäik/sportimine	Karjumine ja agressiivsem käitumine
Regulaarselt puhkuse võtmine	Liigsöömine
Meditseerimine/jooga	Toidukordade vahelejätmine
Raamatu lugemine	Sagedam alkoholitarbimine/suitsetamine
Sõbrale/pereliikmele helistamine	Telefonisõltuvus

NB! Vorm: 13. lisa „Eneseabikava“.

2. samm. Isiklike ja ametialaste vajaduste üle järelemõtlemine

Järgmisena tuleb mõelda, kuidas asendada negatiivsed stressiga toimetuleku viisid positiivsetega.

3. samm. Pange mõtted kirja ja koostage eneseabikava

Allpool olev vorm aitab koostada isiklikku eneseabikava.

(61) Selleks võib täita eneseabi hindamise töölehe. Näide: National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet“, allikas Saakvitne, K. W. ja Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

TABEL 3. Eneseabikavasse lisatavate tegevuste näited

TEGEVUSE LIIK	SAGEDUS
Füüsiline	
Kontrollin, kas on aeg minna iga-aastasele arstlikule läbivaatusele; kui on, lepin aja kokku (nt hambaarst, günekoloog, dermatoloog) Teen vähemalt kolm korda nädalas lühikese jalutuskäigu	
Emotsionaalne/spirituaalne/vaimne	
Räägin teadlikult enesejaatavalt Lepin sellega, et kõike ei ole võimalik kontrollida	
Isiklik/sotsiaalne/majanduslik	
Püüan korrapäraselt sõprade/perega kokku saada ja suhelda (õhtusöök/kohvipaus/jalutuskäik) (nt vähemalt kord nädalas) Teen endale mõnikord kingitusi (nt uued jooksujalatsid, massaaž)	
Ametialane	
Ma ei võta pärast kella 6 õhtul tööga seotud kõnesid vastu Keeldun mõnikord lisakohustusi võtmast Osalen uutes tööga seotud valdkondades, mis pakuvad mulle huvi Luban endale kolleegidelt nõu/teadmisi/arvamusi/tuge saada	

Sageduse tulbas (võimalused: sageli (4), mõnikord (3), harva (2), mitte kunagi (1)) saab välja tuua isiklikus eneseabikavas väljatoodud tegevuste osas tehtud edusammud, mis aitavad jälgida, kas olukord on paranenud ning mis valdkondadega tuleks veel tegeleda.

Eneseabikava saab kasutada mõnda aega (2–3 kuud) ning seda võib vastavalt vajadusele uuendada ja korrigeerida, et hakkaksite end paremini tundma.

5.2. TERVISLIKE PIIRIDE SEADMINE

Tervislike piiride seadmine ⁽⁶²⁾ on eduka eneseabikava tähtis osa. Tervislikud piirid on osa tõhusast piiride seadmisest eelkõige igapäevatoos, aga ka üksikisikute eraelus. Tervislike piiride seadmine vähendab stressi ja halvimal juhul läbipõlemise ohtu. Intensiivsematel kodust töötamise perioodidel on selge päevakava ja tööst eraldumise ajad veelgi tähtsamad.

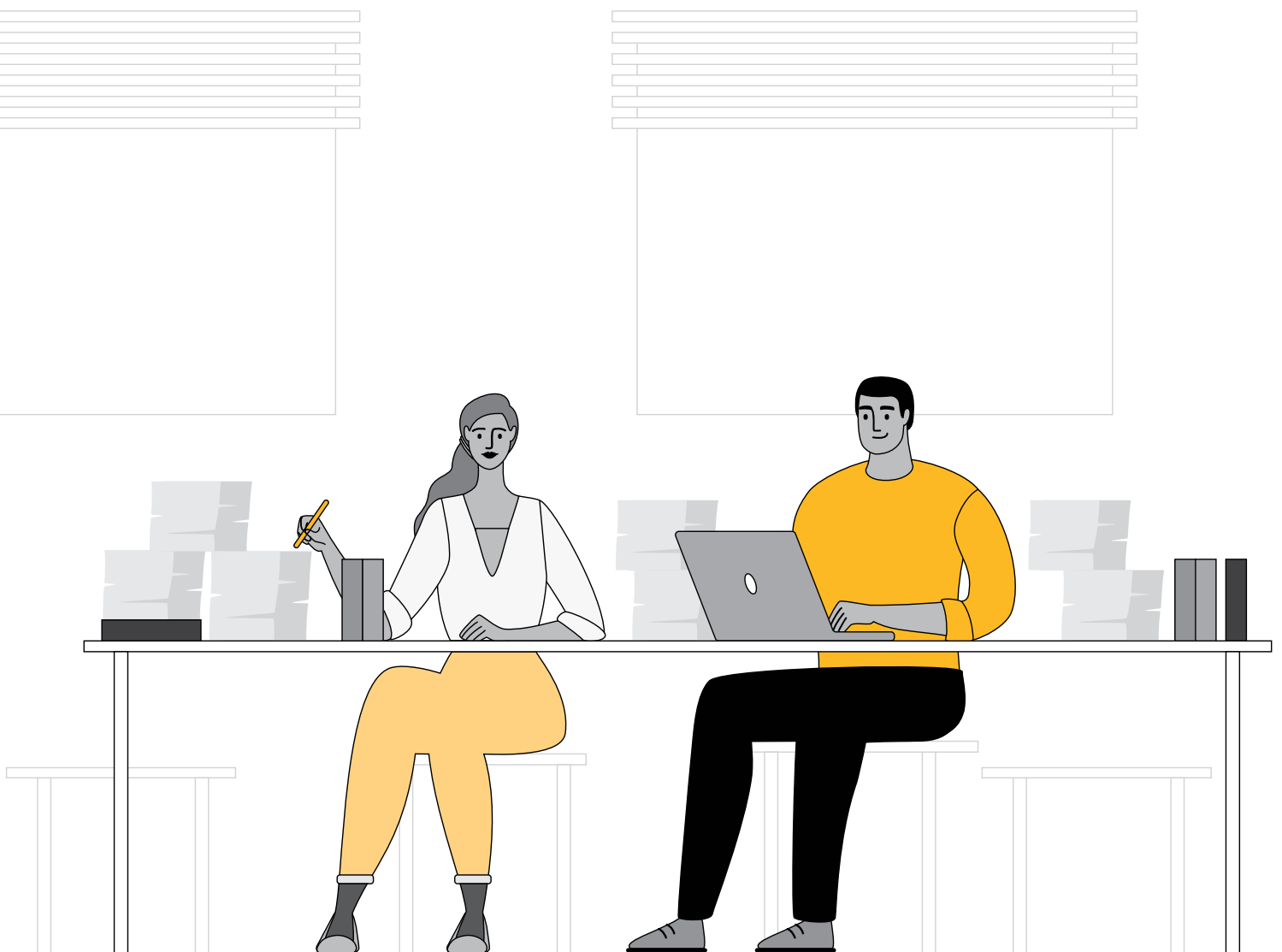
Mis on piiride seadmine? Piir tähendab joont, peatumiskohta. Piiride seadmisest võib olla abi, need annavad hingamisruumi ning võivad parimal juhul tekitada privaatsus-, turvalisus- ja kindlustunde. Piirid võib jagada füüsilisteks ja emotsionaalseteks. Füüsilised piirid hõlmavad inimese keha, isikliku ruumi tajumist ning üldisemalt privaatsust; emotsionaalsed piirid kaitsevad enesehinnangut ning võimet enda tundeid teiste omadest eristada. Need võivad hõlmata uskumusi, käitumisviise, valikuid, vastutustunnet ja muud seesugust.

Piiride seadmine võib aidata:

- tunnistada oma võimete piire;
- hoolitseda enda, kolleegide ja ameti hoolde usaldatud taotlejate eest;
- saada selge ettekujutuse ülesannetest, mis tuleb teatud aja jooksul täita;
- vältida segadust ja väärarusaamu;
- tagada töö tõhusus, tulemuslikkus ja mõjus;
- vältida olukordi, kus juhid või esmatasandi ametnikud võivad enda võimupositsiooni ära kasutada.

Inimestevaheliste piiride seadmine võib mõnikord keeruliseks osutuda. Piiride seadmisega kaasnevate raskuste hulka kuuluvad näiteks mure kolleegile või otsesele ülemusele „ei“ ütlemisega haiget tegemise või tema pahandamise pärast, mure rühmaliikmete või enda ja otsese ülemuse vahel ebakõla või sallimatuse tekitamise pärast.

(62) Piiride seadmise harjutus: 12. lisa „Piiride seadmine ja kriitilise intsidendi järgsed maandamistehnikad“.



6. SEKKUMISMEETODID SUUTLIKKUSE SUURENDAMISEKS



46 %
[küsitlusele
vastanutest]
ütlesid,
et nende
töötajad
pakuvad
stressiohje
ja eneseabi
teemal ning
muudel
samalaadsetel
teemadel
koolitusi ⁽⁶³⁾.

EASO 2019. aastal EL+ riikides elluviidud töötajate heaolu kaardistamise esialgsed tähelepanekud viitavad sellele, et suurem osa varjupaiga- ja vastuvõtuasutustes töötavatest inimestest valis selle elukutse **oma soovil**. Töö rahvusvahelise kaitse taotlejatega on nende hinnangul paljunõudev, ent ka rahuldust pakkuv. Kaardistamise käigus esmatasandi ametnikelt saadud vastuste analüüsist ilmnisid kolm peamist tegurit, mis aitavad töötajate heaolu suurendada.

- **Konstruktivne** ja **usalduslik rühma dünaamika** võimaldab kolleegidevahelist, ametialast ning isiklikku mõttevahetust.
- **Tõhus** ja **empaatiline juhtimine** kõigil tasanditel tagab töötajatele pideva juurdepääsu otsestele ülemustele, kellel on rühma toetamiseks vajalikud oskused ja ka aega. Selged tööjuhised ja selgelt määratletud rollid ning kohustused, samuti ülesannete täitmise nõuded suurendavad töötajate turvatunnet ja tagavad töökohal mugavuse.
- **Läbipaistvad, selged** ja **otsesed** töötajate heaolu tagamise **protsessid**, mis suurendavad töötajate ohutus- ja turvatunnet.

Lisaks eelmistes jaotistes kirjeldatud sekkumistele võib ka varjupaiga- ja vastuvõtuasutuste juhtkonnale ning töötajatele suunatud spetsiaalsete ametialaste koolitusprogrammide ülesehitus ja elluviimine heaolu suurendada. Need programmid aitavad võimalikke **töökeskkonna** ja **töökontekstiga** seotud stressi tekitavaid tegureid ennetada või vajaduse korral kõrvaldada.

Asutustel on juhtidele ja esmatasandi ametnikele heaolukeskse võimekuse suurendamise võimaluse andmisega võimalik täita järgmine nõue.



nõue: suutlikkuse suurendamine

Esmatasandi ametnike ja juhtide teadmisi, oskusi ja võimeid arendavad koolitused võivad olla mõjusad töötajate heaolu suurendavad vahendid. Võimalus tööalaselt areneda ja kasvada suurendab motiveeritust ja rahulolu tööl, mis on mõlemad tähtsad heaolu komponendid ⁽⁶⁴⁾. Töötajatele vajalike oskuste andmine on iga organisatsiooni jaoks oluline.

Sidusa töötajate heaolu koolitusprogrammi tutvustamine ja rakendamine on iga varjupaiga- ja vastuvõtuasutuse töötajate heaolu tagamise strateegia keskne element. Nii ametialaste eksperditeadmiste kui ka töötajate heaolu alase teadlikkusega seotud teadmiste ja oskuste edendamisele keskenduv koolitamine aitab täita kõiki väljapakutud nõudeid. Hästi väljatöötatud sissejuhatava koolitusprogrammiga antakse töötajatele esialgset teavet organisatsiooni olemasolevatest struktuuridest ja süsteemidest, sh töötajate heaolu ning ohutuse ja turvalisuse vallas kasutatavatest lähenemisviisidest ja -menetlustest. Suhtlemise, stressiohje ja ennetamise, eneseabi, juhtimise ja

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Euroopa varjupaigavaldkonna asutuste töötajate heaolu algatuste kaardistamise aruanne), 2019, lk 11 (piiratud kasutusega dokument).

(64) Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance“, *Advances in Social Sciences Research*, köide 1, nr 4, 2014, lk 179–201.

eeostvedamise, rühma tugevdamise ning kultuurilise orientatsiooni koolituste korraldamine aitab vältida läbipõlemist, möödarääkimisi ja ülekoormust, toetades nii töötajate füüsilist kui ka vaimset heaolu. Need aspektid koos spetsiaalse kriitiliste intsidentide lahendamise koolitusega annavad töötajatele vajaliku teabe juba kehtestatud nõuete kohta ning sellistes olukordades rahvusvahelise kaitse taotlejate ja esmatasandi ametnike huvides tegutsemiseks ja koostöö tegemiseks vajalikud oskused.

6.1. TÖÖTAJATE SUUTLIKKUSE INVESTEERIMISE KASUTEGURID

Teadmised ja oskused on äärmiselt tähtsad igale organisatsioonile, nii ka varjupaiga- ja vastuvõtuasutustele. Rühmaga liitujatesse investeerimine ja pidev investeerimine juba kaasatud töötajatesse tagab töötajate suure rahulolu ning suurendab asutuse võimalusi saavutada seatud eesmärgid.

Varjupaiga- ja vastuvõtutöötajad peaksid koolitustel osalema kogu töösuhte trajektoori kestel, et tagada nende vastavus muutuva õigusraamistiku ja varjupaigatrendide tõttu sageli paindlikkust nõudvatele töökohtadele. Kui esmatasandi ametnikke ei toetata nende keerulises töökeskkonnas, ei ole neil oma igapäevaste tööülesannete täitmiseks vajalikke vahendeid ning võivad tekkida stressisümptomid. Töötajad saavad koolitustelt teavet ja uusi teadmisi; oskuste arendamine aitab ka vältida tunnet, et inimene ei tule igapäevakohustustega toime. Töötajatele struktureeritult ja õigeaegselt vajaliku teabe ja oskuste arendamise võimaluse andmine suurendab nende enesekindlust ja motivatsiooni. Töötajad tunnevad, et neist hoolitakse, sest nad näevad, et juhtkond on valmis töötajaid toetama. Koolitusi korraldatakse sageli rühmades, mis aitab ka rühmavaimu tugevdada.

Hea väljaõppe saanud esmatasandi ametnikud tegutsevad keerulises varjupaiga- ja vastuvõtukeskkonnas tõhusamalt ja on vastupanuvõimelisemad, vajades vähem juhtide järelevalvet, ilma et see seaks ohtu töö professionaalsuse. Töötajatesse investeerimine vähendab paljudel juhtudel ka suure kaadrivoolavuse ohtu.

6.2. TÖÖTAJATE HEAOLULE KESKENDUV SUUTLIKKUSE SUURENDAMINE

Juhendis pakutakse välja näide koolitusprogrammist varjupaiga- või vastuvõtuasutuses töötajate heaolu edendamiseks. Seda võib kasutada suunava raamistikuna koolitusele lähenemise kontseptualiseerimisel. Koolitusprogramm peaks olema üles ehitatud järgmiste põhimõtete ümber.

— Ülesehitus põhineb töötajate ja juhtide vajaduste hindamisel.

- Programmis kasutatakse interaktiivset ja osaluspõhist lähenemist õppimisele ning ka kaaslastelt õppimise element on tähtsal kohal.
- Programm hõlmab pehmete oskuste õppimise seansse, mis aitavad töötajatel peamise tööga seotud stressitegurite suhtes vastupanuvõimelisemaks muutuda.
- Programmis käsitletakse töötajate töösuhte trajektoori (sisseelamine, töösuhe, töösuhte lõpp) seisukohast lähtudes olulisi koolitusvajadusi.
- Programm hõlmab esmatasandi ametnikele ja juhtidele kohandatud koolitusmooduleid, tagamaks, et iga töötajate kategooria annab vastavalt enda rollile ja kohustustele panuse sellise töökeskkonna loomisse, kus töötajate heaolu on tähtsal kohal.
- Programmi standardkomponent on kutseõpe. Sellega tagatakse, et töötajatel on kvaliteetselt töötamiseks vajalikud teadmised, oskused, vastutus ja sõltumatus.
- Programmi uuendatakse korrapäraselt koolituse eesmärkide ja õpitulemuste saavutamise järelevalve alusel.
- Töötajate heaolu koolituste raamistik on välja töötatud varjupaiga- ja vastuvõtutöötajate laiemate koolitusstruktuuride täiendamiseks ja kvaliteetsete töötajate heaolu nõuete täitmise tagamiseks.

Sisseelamise raames toimuvate koolitusseanssidega tagatakse, et uustulnukad saavad teavet organisatsiooni struktuuri ja süsteemide kohta. Koolitus hõlmab asutusesiseseid reegleid ja eeskirju, teabeedastuskordasid ja tehnilisi süsteeme, samuti ohutuse ja turvalisuse juhiseid.

Kutseõpe peaks toimuma **EASO õppekavas** pakutavate erialakoolituste kujul, mis on peamiselt välja töötatud ELi juhtumimenetlejatele ning muudele varjupaiga- ja vastuvõtuametnikele. Õppekava hõlmab varjupaigamenetluse põhiaspekte, et koolitatavad saaksid väljaõppe kõigis valdkondades, mis on nende igapäevaülesannete ja spetsiifiliste rollide täitmiseks olulised. EASO õppemetoodika hõlmab e-õpet ja kontaktõpet, mis võimaldab pakkuda nii teoreetilist kui ka praktilist koolitust. Praegu tegeletakse EASO õppekava ja moodulite põhjaliku läbivaatusega vastavalt kehtestatud Euroopa varjupaiga- ja vastuvõtuametnike sektoripõhisele kvalifikatsiooniraamistikule, milles ametialased standardid ⁽⁶⁵⁾ on ühitatud mitmesuguste varjupaiga- ja vastuvõtuvaldkonna töötajate sektorite ⁽⁶⁶⁾ hariduslike standarditega ⁽⁶⁷⁾ (õpitulemustega).

Pehmete oskuste koolitusseanssidel tuleks püüda arendada stressiohje, läbipõlemise ennetamise, traumale reageerimise, rühmasiseselt juhtide ja töötajatega suhtlemise, kultuurilise tundlikkuse ja juhtimisega seotud oskusi.

(65) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials“ (Euroopa varjupaiga- ja vastuvõtuametnike sektoripõhine kvalifikatsiooniraamistik – varjupaiga- ja vastuvõtuametnike kutsestandardid), 2021.

(66) EASO, „Training and Learning Strategy“ (koolitus- ja õppestrateegia), 2019; EASO, „Annual Training Report“ (aasta koolitusaruanne), 2019; EASO, „Training plan“ (koolituskava), 2020.

(67) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials“ (Euroopa varjupaiga- ja vastuvõtuametnike sektoripõhine kvalifikatsiooniraamistik – varjupaiga- ja vastuvõtuametnike haridusstandardid), 2021.

Vajaduste hindamine. Asutuse töötaja heaolu koolitusprogramm töötatakse välja mitmesuguste töötajate kategooriate, sh uustulnukate ja kogenud spetsialistide vajaduste hindamise alusel. See rakendatakse töösse aasta koolituskava kaudu. Aasta koolituskava ning koolitusprogrammi tuleb korrapäraselt (kord aastas või kahe aasta tagant) rakendatud koolitusseansside ning koolituste eesmärkide ja õpitulemuste saavutamise järelevalve ja hindamise alusel värskendada. Koolitusprogrammi rakendav asutus peab välja töötama vajalikud vajaduste hindamise ja järelevalve vahendid.

Tabeli 4 ülesehitus põhineb töösuhte etappidel: sisseelamine, töösuhe ja töösuhte lõpp. Iga etapi kohta on välja toodud minimaalne soovitatud arv koolitusseansse, kus keskendutakse sisseelamisele, ametialasele arengule ja pehmetele oskustele. Koolitusseansid võib rõhuasetusest sõltuvalt korraldada asutusesiseselt või asutuseväliste partnerite ja spetsialistide toel.

TABEL 4. Kooolitusprogrammi teemade loetelu töösuhete etappide ja töötajate kategooriate kaupa

TÖÖSUHTE ETAPP	KOOLITUSE TÜÜP	ÜLDINE KIRJELDUS / KOOLITUSE TEEMAD	ALGATAV/RAKENDAV ISIK	KOOLITATAV TÖÖTAJATE KATEGORIA		
			JUHT	PERSONALI- TÖÖTAJAD		
			PERSONALI- HALDUSOSA- KOND	ASUTUSESI- SENE-/VÄLINE SPETSIALIST		
			JUHT	PERSONALI- TÖÖTAJAD		
			PERSONALI- TÖÖTAJAD	MUUD TÖÖTAJAD		
Sisseelamisprogramm / enne lähetust	1. sisseelamismoodul: organisatsiooni struktuur ja töökohal rajatud süsteemid	Organisatsiooni kultuur (sh hierarhia ja teabeedastuskanalid)	✓		✓	
		Kordade, reeglite, eeskirjade ja seadusandluse ülevaade	✓		✓	
		Halduskorrad	✓		✓	
		Pettuse- ja korrupsioonivastane eeskiri / (seksuaalse) ahistamise vastane eeskiri vms dokument	✓			
		Käitumisjuhend	✓			
		Organisatsiooni struktuur ja juhtimisrühm (hierarhia)	✓		✓	✓
		Vajalike kontoriseadmete kasutamine	✓		✓	✓
		Organisatsiooniseste teabeedastusplatvormide kasutamine	✓		✓	✓
		Varjupaigatöötajatele vajalik IT-tarkvara (nt Maris Saksamaal, Eurodac-süsteem, COI portaal, EASO teabe- ja dokumendisüsteem)	✓		✓	✓
		Esmaabikoolitus	✓			
Sisseelamisprogramm / enne lähetust	3. sisseelamismoodul: ohutus/ turvalisus ja logistika/hange	Infotund ja turvalisuse koolitused (sh välislihetuste korral)	✓		✓	
		Tuletõrjekoolitus		✓	✓	
		Tööohutus, käitumisjuhend ohutus, ohutuskultuur ja ohutusring	✓	✓	✓	

TÖÖSUHTE ETAPP	KOOLITUSE TÜÜP	ÜLDINE KIRJELDUS / KOOLITUSE TEEMAD	ALGATAV/RAKENDAV ISIK	KOOLITATAV TÖÖTAJATE KATEGORIA						
			JUHT	PERSONALI-/HALDUSKONDA	ASUTUSESI-SENE-/VÄLINE SPETSIALIST	JUHT	PERSONALI-TÖÖTAJAD	MUUD TÖÖTAJAD		
Töösuhete käigus (pidev tugi)	Ametialane areng	Värbamine, töötajate valimine ja töötaja tulemuslikkuse hindamine		✓		✓		✓		
		Varjupaigaküsimustega seotud ametialase arengu koolitusmoodulid: pakutakse vastavalt EASO õppekavale (EASO koolituste kataloogis kirjeldatule) Konkreetsete varjupaigavaldkonna töökohtaprofiilide õppeteed ⁽⁶⁸⁾		✓		✓				
	Pehmed oskused	Suhtlemine ja suhtlemistehnikad	Andmekaitse		✓					
			Teabeedastuse liigid	✓		✓		✓		
			Piiride seadmine	✓		✓		✓	✓	
			Toimetulek probleemsete kolleegidega	✓		✓		✓	✓	
			Suhtlemine haavatavate inimeste, sh taotlejatega	✓		✓		✓	✓	
			Läbiraakimistehnikad	✓		✓		✓	✓	
			Konfliktide lahendamine	✓		✓		✓	✓	
			Maandamisstrateegiad	✓		✓		✓	✓	
			Stressiohje	Mis on stress, läbipõlemine ja kaasaelamisest tingitud trauma ning kuidas need ära tunda	✓		✓		✓	✓
				Kuidas võidelda stressiga ja tugevdada vastupanuvõimet	✓		✓		✓	✓
			Kultuuritundlikkuse suurendamine	Stressi ennetamine ja eneseabivahendid	✓		✓		✓	✓
				Kultuuriline mitmekesisus	✓		✓		✓	✓
Kaitse- ja diskrimineerimisvastased eeskirjad	Kaitse- ja diskrimineerimisvastased eeskirjad		✓		✓	✓	✓	✓		
			✓		✓	✓	✓	✓		

(68) EASO koolituskava lisateave: vt EASO koolituste kataloogi (EASO, Valletta, 2021) ja EASO koolituskava (2020) uuendused.

TÖÖSUHTE ETAPP	KOOLITUSE TÜÜP	ÜLDINE KIRJELDUS / KOOLITUSE TEEMAD	ALGATAV/RAKENDAV ISIK	ASUTUSESIS- SENE/-VÄLINE SPETSIALIST	JUHT	PERSONALI- TÖÖTAJAD	KOOLITATAV TÖÖTAJATE KATEGORIA	
			PERSONALI/ HALDUSOSA- KOND		JUHT		MUUD TÖÖTAJAD	
Töösuhete käigus (pidev tugi)	Pehmed oskused	Juhtimine ja eestvedamine varjupaigakontekstis	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓			
			Ootused juhtidele	✓	✓	✓		
			Eestvedamine igapäevases juhtimises ja aja haldamine	✓	✓	✓		
			Juhtimisteooriad	✓	✓	✓		
			Strateegiline mõtlemine ja kavandamine / situatsiooniplaneerimine	✓	✓	✓		
			Otsuste tegemine	✓	✓	✓		
			Tasakaalustatud töökoormuse haldamine (põhimõtted ja kasutegurid)	✓	✓	✓		
			Delegeerimine	✓	✓	✓		
			Kvaliteedi ja tõhususe tasakaalu haldamine	✓	✓	✓		
		Rühma tugevdamine ⁽⁶⁹⁾	Rühma moodustumine (loomise etapid ja rühma dünaamika)	✓	✓	✓		
			Mis muudab rühma edukaks ja mis võib rühmatööd rikkuda	✓	✓	✓		
			Rühma tugevdamise tehnikad ja tegevused	✓	✓	✓		
		Juhendamine	✓	✓	✓			

(69) Rühma tugevdamist tuleb vaadelda kui pidevat protsessi, mis sisaldab kõiki rühma liikmete kaasamisega seotud tegevusi, hõlmates uusi, rühmaga liituvaid töötajaid, töösuhete ajal rühma kuuluvaid töötajaid ja ka töösuhete lõpus lahkuvaid töötajaid.

TÖÖSUHTE ETAPP	KOOLITUSE TÜÜP	ÜLDINE KIRJELDUS / KOOLITUSE TEEMAD	ALGATAV/RAKENDAV ISIK			KOOLITATAV TÖÖTAJATE KATEGoorIA		
			JUHT	PERSONALI-/HALDUSOSA-KOND	ASUTUSESI-SENE-/VÄLINE SPETSIALIST	JUHT	PERSONALI-TÖÖTAJAD	MUUD TÖÖTAJAD
Töösuhete käigus (pidev tugi)	Pehmed oskused	Kriitiliste intsidentide lahendamine		✓	✓	✓	✓	✓
			Kriitilise intsidendiga toimetuleku ja vastupanuvõime suurendamise strateegiad (isiklikul tasandil ja rühmailiiget toetava juhi seisukohast)	✓	✓			
			Trauma ja kaasaelamisest tingitud trauma (tunnused ja toimetulekumehhanismid)	✓	✓			
Töösuhete lõpp	Lahkumiseks valmistumine	Lahkumiseks valmistumine	Vahetu, keskpika ja pikema perioodi vältel pakutav tugi esmatasandi ametnikele ja taotlejatele	✓	✓			
			Konstruktivise lahkumisarutelu elluviimine / tagasiside saamine	✓		✓		
		Dokumentide koostamine (soovitused, tulemusaruanded jms)					✓	

NBI COI, päritoluriigi teave.

Kokkuvõte. Varjupaiga- ja vastuvõtukontekstis pakutava koolituse raames tuleks anda töötajatele **teavet** ja oskusi oma töö tulemuslikkuse ja meeskonnatöö oskuse suurendamiseks, ennast kehtestavalt ja empaatiliselt suhtlemise harjutamiseks ning stressi suhtes vastupanuvõimelisemaks muutumiseks. Koolitusprogrammide väljatöötamise eesmärk peaks olema **ennetada** negatiivseid tagajärgi, mis võivad pidevalt suure töökoormusega ning nõudlikus ja sageli muutuvus töökeskkonnas töötaval inimesel esineda. Kui koolitusprogramm on tõhusalt kontseptualiseeritud ja seda uuendatakse korrapäraselt vajaduste hindamise alusel, vähenevad kaadrivoolavus, haiguspäevade arv, ebakvaliteetne töö ja inimestevahelised konfliktid.

Koolitused võivad varjupaiga- ja vastuvõtutöötajaid ka **võimendada**. Hea väljaõppe saanud töötajatel on tööülesannete täitmiseks ja stressirohketele olukordadele reageerimiseks vajalikke oskusi rohkem (nt kriitiliste intsidentide lahendamise oskuste kaudu). Koolitamine ei kaota täiendavate töötajate heaolu tagamise sekkumiste, näiteks rühma koosolekute, haridusliku järelevalve ja kolleegide toe vajadust, ent vähendab üksikasjaliku ja pideva otsese juhtimise vajadust. Koolitus võib ka **muuta** rühmaliikmete omavahelise suhtlemise viisi. Kui töötajad tunnevad, et nendest hoolitakse, tunnevad nad ka tihedamat seost organisatsiooniga ja investeerivad organisatsiooni tõenäolisemalt. On inimlik soovida töötada tööandja heaks, kes peab meist lugu ning näitab seda ka välja.

LISAD



1. LISA. MÕISTED

Selles juhendis kasutatakse mõistet **töötajate heaolu** ⁽⁷⁰⁾ koondmõistena, millega viidatakse nii füüsilises kui ka emotsionaalses mõttes töötajate heaolu tagamist suunavatele eeskirjadele ja meetmetele. Töötajate heaolu tagamine tähendab kõigis tööga seotud aspektides töötajate tervise ja ohutuse tagamist. Tööandjad hindavad selleks **riske**, millega töötajad võivad töökeskkonnas kokku puutuda, ning kehtestavad ennetavad ja kaitsemeetmed, tagades näiteks, et kõik töötajad saavad vajalikku tervishoiu- ja ohutusteavet ning vajaliku **väljaõppe**.

Heaolu ⁽⁷¹⁾ tähendab tööl füüsilist tervist ja sotsiaalset eneseteostust, mitte ainult õnnetusjuhtumite ja kutsehaiguste puudumist. Töölase heaolu positiivsed aspektid hõlmavad enesega leppimist, iseseisvust, entusiasmi, ametialast arengut, eesmärgistatust, positiivseid suhteid teistega ja isiklikku arengut ⁽⁷²⁾.

Stressi ⁽⁷³⁾ defineeritakse inimese ja tema keskkonna vahelise dünaamiliste interaktsioonide kaudu. Selle kutsuvad sageli esile inimese ja keskkonna vähene omavaheline sobivus ning nende interaktsioonide aluseks olevad emotsionaalsed reaktsioonid.

Töölane stress ⁽⁷⁴⁾ esineb siis, kui töökoha nõudmistest ja muudest tööga seotud stressiteguritest tingitud pinge muutub liiga suureks ning on inimese toimetulekuressursside, -võime ja -oskuste jaoks liiga kauakestev.

Töölane stress ja tööl esinevad probleemid on erineva tähendusega ⁽⁷⁵⁾. Tööl probleemide tajumine võib anda inimesele psühholoogiliselt ja füüsiliselt energiat ning julgustada teda uusi oskusi omandama. Töökohal probleemide tajumine on psühholoogiliselt tervisliku töökeskkonna arendamise ja säilitamise tähtis osa. Stressitunne hõlmab teisalt negatiivset psühholoogilist seisundit **nii inimese kui ka organisatsiooni tervist** mõjutavate kognitiivsete ja emotsionaalsete komponentidega.

Kui stressireaktsioonid (kognitiivsed, emotsionaalsed, käitumuslikud ja psühholoogilised) jäävad pikemaks ajaks püsima, võib see põhjustada püsivamaid, raskemini taastuvaid (tervise)mõjusid. Nende mõjude hulka kuuluvad näiteks **krooniline väsimus, kaastundekurnatus, läbipõlemine, kaasaelamisest tingitud trauma, luu- ja lihaskonnaaevused ja südame-veresoonkonna haigused**.

(70) Your Europe, *Health and safety at work*, 2020.

(71) EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life* (töö- ja eraelu tasakaal – toimetulek pere- ja tööelu ühitamisega), OSHwiki, 2015. Laiemas mõistes on heaolu inimese tähtsate vajaduste rahuldamise ja elus seatud eesmärkide ja plaanide täitmise tulemus. Heaolu hõlmab inimeste positiivseid hinnanguid oma elule, sh positiivseid emotsioone, kaasatust, rahulolu ja tähendust.

(72) „Growth and transformation“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr 12, 2020, lk 17. Ehkki õnn ja heaolutunne tööl on osaliselt seotud sissetulekuga, on oma osa ka muudel teguritel. Teatud punkti alates ei sõltu õnn ja eluga rahulolu enam sissetuleku suurus.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J., ja Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, Luxembourg, 2000.

(74) Hassard, J. ja Cox, T., *Work-related stress: nature and management*, OSHwiki, 2015.

(75) Cox, T., Griffiths, A. J., ja Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, Luxembourg, 2000.

Kaastundekurnatus ⁽⁷⁶⁾ tähendab nihet inimese võimes tunda empaatiat inimeste suhtes, kellega ta töötab, ja/või kolleegide, aga ka pereliikmete suhtes. Esmatasandi ametnikul võib tekkida kaastundekurnatus aastatepikkuse taotlejate traumaatiliste lugude kuulamise tulemusena, mis võivad hakata ühetaolistena kõlama ning ei kutsu enam reaktsiooni esile.

Läbipõlemine ⁽⁷⁷⁾ tähendab inimese psühholoogilist reaktsiooni töö esinevatele kroonilistele stressiteguritele. Seda ei käsitata meditsiinilise probleemina, ent see võib mõjutada inimese [tervislikku seisundit](#) ja vajada arstlikku sekkumist. Läbipõlemist kirjeldatakse ka üldiselt inimese ja tema töö suhte kriisina.

Läbipõlemise sümptomid on (emotsionaalne) kurnatus, küünilisus (depersonalisatsioon) ja isikliku tõhususe vähenemine.

- **Kurnatus** tähendab ülepinge, väsimuse ja ammendumise tunnet, mis on tingitud pikaajalisest osalemisest liiga raskes töösituatsioonis.
- **Küünilisus** tähendab ükskõikset ja eemalolevat suhtumist töösse, tagasitõmbumist ja vähest entusiasmi töö. See on düsfunktsionaalne kurnavate olukordadega toimetuleku viis, mis vähendab töö loovate lahenduste leidmise võimalusi.
- **Tööalane tõhusus** koosneb pädevustundest, edust ja saavutustest töö, mis vähenevad läbipõlemise süvenedes.

Läbipõlemisel võib olla negatiivne mõju inimese tervisele, mõtlemis- ja töövõimele ning ka tema arvamusele oma töö tulemuslikkusest.

Kaasaelamisest tingitud traumat ⁽⁷⁸⁾ võib lühidalt nimetada „hoolimise hinnaks“.

Kaasaelamisest tingitud traumat võib kirjeldada kui kellegi teise traumaatiliste kogemustega kokku puutunud inimese intensiivset reaktsiooni ja traumasümptomeid. See esineb sageli varjupaigakontekstis taotlejatega töötavatel ametnikel. Kaasaelamisest tingitud trauma on kumulatiivne ja aja jooksul arenev protsess. See tähendab nihet inimese maailmavaates. Kaasaelamisest tingitud traumat kogemisel on raske saada aru iseenda ja nende inimeste vahelistest piiridest, kellega nad töötavad. Neil on raske päeva lõpus kontorist lahkuda. Inimesel võib ka tekkida tunne, et elul ei ole mõtet ja et lootus puudub.

Psühholoogilised riskid ⁽⁷⁹⁾ viitavad tõenäosusele, et tööga seotud psühhosotsiaalsetel ohtudel on töötajate [arusaamade ja kogemuste](#) kaudu negatiivne mõju nende tervisele ja ohutusele. Psühhosotsiaalsed riskid on seotud töö ülesehituse ja juhtimisega ning selle sotsiaalsete ja korralduslike kontekstidega, mis võivad põhjustada psühholoogilist või füüsilist kahju. Psühhosotsiaalseid riske peetakse üheks [kaasaegseks suurimaks](#)

(76) Vlcek, T. V., *Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue*, Tend Academy, 2017.

(77) EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout* (töötajate läbipõlemise mõistmine ja ennetamine), OSHwiki, 2013. Maailma Terviseorganisatsioon käsitleb läbipõlemist tööga seotud nähtusena: „Läbipõlemine on sündroom, mida kontseptualiseeritakse kui kroonilise, edukalt ohjamata jäänud tööstressi tagajärge“, Maailma Terviseorganisatsioon, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases* (rahvusvaheline haiguste klassifikatsioon), 2019.

(78) Vt ka Headingtoni Instituudi jagatud teave: Pearlman, L. A. ja McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

(79) EU-OSHA, *Managing psychological risks: drivers and barriers* (psühholoogiliste riskide ohje: soodustavad ja takistavad tegurid), OSHwiki, 2017.

töötervishoiu ja -ohutuse probleemiks. Psühholoogilised riskid on seotud töökohal esinevate probleemidega, nt tööalase stressi ning töökohal esineva vägivalga ja ahistamisega (mida nimetatakse ka kiusamiseks). Isiklikul tasandil on selle negatiivsed tagajärjed [halb tervis ja vähene heaolu](#) ning [inimestevaheliste suhete probleemid](#) nii töökohal kui ka eraelus.

Töö- ja eraelu tasakaal ⁽⁸⁰⁾ hõlmab rahulolu ja funktsionaalsust tööl ning ka kodus, minimaalseid konflikte inimese erinevate rollide vahel. Töö- ja eraelu tasakaalu saavutamisel tuleb kaaluda kolme omavahel seotud komponenti: 1) „aja tasakaal“, mis tähendab, et tööalasele ja töövälisele rollile jäetakse võrdselt aega; 2) „kaasatuse tasakaal“, millega viidatakse võrdsele psühholoogilisele kaasatusele tööalases ja perekondlikus (töövälises) rollis, ja 3) „rahulolu tasakaal“, mis viitab võrdsele rahulolule tööalase ja perekondliku (töövälise) rolliga.

EASO käsitleb selles praktilise juhendis mitmesuguseid varjupaiga- ja vastuvõtuasutuste töötajate kategooriaid järgmiselt.

Esmatasandi ametnik on varjupaiga- ja/või vastuvõtukeskkonnas otse rahvusvahelise kaitse taotlejatega töötavad inimene.

Esmatasandi ametnikud võivad olla:

- **vastuvõtuametnikud** – vastuvõtukeskustes tuge pakkuvad töötajad;
- **registreerimisametnikud** – riigi pädeva asutuse töötajad, kes osalevad taotluste registreerimise ja esitamise etappides;
- **juhtumimenetlejad** – rahvusvahelise kaitse taotlejatega isiklike intervjuusid läbi viivad ja või neid taotlusi puudutavaid otsuseid tegevad ametnikud (nimetatakse ka intervjuueerijateks ja otsustajateks).

Juhid (mõnikord nimetatakse neid ka järelevalvajateks, rühmajuhtideks või otsesteks ülemusteks) on ametikoha tasemest sõltuvalt ühte või mitut esmatasandi ametnikku või teist juhti juhtivad isikud. Juhendi kontekstis hõlmab see mõiste ka teisi isikud peale otseste ülemuste, kes töötavad koordineerivas või järelevalvega seotud rollis, näiteks rühmajuhte, järelevalvajaid ja koordinaatoreid.

(80) EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life* (töö- ja eraelu tasakaal – toimetulek pere- ja tööelu ühitamisega), OSHwiki, 2015.

2. LISA. TÖÖVESTLUSE TABELI VORM

Allpool on mõned näited stressiohje ja eneseabiga seotud küsimustest, mille võib lisada olemasolevatele intervjuuküsimustele.

Roll: sisestage positsioon

Kandidaat:

Sissejuhatus

- Intervjuupaneeli liikmete tutvustus.
- Täname kandidaati kandideerimise eest. Andke ülevaade käimasoleva valimisprotsessi etapi eesmärgist.
- Selgitage, et intervjuule kulub umbes 1 tund ja kandidaadil on võimalik intervjuu lõpus küsimusi esitada.

INTERVJUUKÜSIMUSED	PÕHINÄITAJAD	ANDKE PUNKTE KANDIDAADI VASTUSEST ILMNENUD NÄITAJATELE (TÄIELIKULT NÕUDELE VASTAV (10 PUNKTI), OSALISELT NÕUDELE VASTAV (5 PUNKTI) VÕI EI VASTA NÕUDELE (0 PUNKTI))
Põhivaldkond: motivatsioon		
Rääkige meile, mis motiveeris teid sellele töökohale kandideerima? Mille poolest on see roll erinev teie varasematest tööülesannetest ja kuidas selleks muutuseks valmistute? Mis on teie karjääriplaanid järgmiseks 5 aastaks?	Näited näitajatest — Näitab, et saab rolli sisust hästi aru ja oskab välja tuua kaasnevad isiklikud väljakutsed — Selgitab enda motiveeritust töökohal töötada — Tahab varjupaiga-/vastuvõtuvaldkonnas töötada — Omab programmide väljatöötamise kogemusi — Töötab välja uusi ja uudseid lahendusi ning julgustab neid kasutama	Märkus: Lõplik tulemus:
Põhivaldkond: tööetika ja tulemustele suunatus (seotud väärtused: vastutus, loovus ja ausus (näitab, kuidas kandidaat läheneb dilemmadele ja lahendab probleeme ning tema võimet end kritiseerida ja kogemustest õppida)		
Tooge mõned näited sellest, missugune on teie tööetika ja et tegutsete tulemustele keskendudes. Neist näidetest peaks ilmne teie tööetika ja tulemuspõhise käitumise mõju kolleegidele ja/või teie otseses alluvuses töötavate inimestele	Näited näitajatest — Võtab endale vastutuse tulemuste saavutamise eest — Võtab endale vastutuse oma kohustuste täitmise eest, toetab töötajaid vastavalt vajadusele nende arengus, et muuta nende töö tulemuslikumaks, ja rakendab sobivaid meetmeid, kui tulemusi ei saavutata — Suhtleb teistega ja motiveerib teisi — Mõistab rühma tugevdamise tähtsust — Mõistab rühmaliikmetega pidevalt suhtlemise ja konstruktiivse isikliku tagasiside tähtsust — Väärtustab mitmekesisust; näeb seda konkurentsivõimet tagava tugevuse allikana	Märkus: Lõplik tulemus:

INTERVJUUKÜSIMUSED	PÕHINÄITAJAD	ANDKE PUNKTE KANDIDAADI VASTUSEST ILMNENUD NÄITAJATELE (TÄIELIKULT NÕUDELE VASTAV (10 PUNKTI), OSALISELT NÕUDELE VASTAV (5 PUNKTI) VÕI EI VASTA NÕUDELE (0 PUNKTI))
Põhivaldkond: stressiohje ja eneseabi		
<p>Töökohal, millele kandideerite, peate tagama ülesannete õigeaegse täitmise, heal tasemel kvaliteedi ja täpsuse. Mida sellest arvate ja millised on teie kogemused lühikeste tähtaegade täitmisel, püüdes ühtlasi toime tulla mitme sama tähtsa prioriteediga?</p>	<p>Näited näitajatest</p> <ul style="list-style-type: none"> — Võtab endale tulemuste saavutamise eest vastutuse ja hoolitseb selle eest, et teised rühmaliikmed vastutaksid — Viib ellu nõuetekohase kavandamise — Delegeerib hästi ja oskab tõhusalt prioriteete seada — Kui tal ei ole antud küsimuses piisavalt teadmisi, palub lisakoolitust — Teeb vajaduse korral ületunnitööd, ent mitte korrapäraselt (töö- ja eraelu tasakaal) 	<p>Märkus: Lõplik tulemus:</p>
<p>Tooge meile näide olukorrast, kus pidite täitma rasket ülesannet ja/või tulema toime teie arvates vähe koostööalt kolleegiga, ja kirjeldage, kuidas olukorra lahendasite</p>	<p>Näited näitajatest</p> <ul style="list-style-type: none"> — Mõistab rühma tähtsust — Küsiks õigeaegselt täiendavaid eksperditeadmisi — Osaleb kõnealuse ülesande kavandamisel — Oskaks anda selgeid juhiseid — Suhtleks töötajatega varakult, et vältida tööülesannete ja ajakava osas väärarvamusi 	<p>Märkus: Lõplik tulemus:</p>
<p>Mida tavaliselt teete, kui tunnete, et olete surve all või stressis? Nimetage valdkondi, millega tulete enda arvates hästi toime, ja valdkondi, milles peate enda hinnangul oma lähenemist parandama</p>	<p>Näited näitajatest</p> <ul style="list-style-type: none"> — Seab kolleegidega suheldes sobivad piirid — Planeerib realistlikult — Tervislikud eluviisid (nt tegeleb korrapäraselt füüsilise tegevusega) — Tagab hea töö- ja eraelu tasakaalu — Ei häbene abi küsida 	<p>Märkus: Lõplik tulemus:</p>
<p>Kujutage ette, et sisenete vastuvõtuasutusse (vastuvõtuametnikud) või intervjuuruumi (juhtumimenetlejad) ning taotleja läheneb teile, žilett käes, teatades, et püüab enesetapu sooritada, kui saab taotlusele negatiivse vastuse. See on keeruline stsenaarium, ent püüdke välja pakkuda, mida saaksite teha / peaksite tegema olukorra pingele leevendamiseks</p>	<p>Näited vastustest</p> <ul style="list-style-type: none"> — Üldiselt rääkides olen end tööandjalt saadud kriitiliste intsidentide lahendamise teabega, st mida peab tegema ja mida ei tohi teha, kurssi viinud ja olen teadlik selliste juhtumite jaoks kehtestatud standardsetest töökordadest — Püüaksin rääkida rahuliku häälega — Püüaksin mitte paanikasse sattuda ja rahulikult rääkida, püües taotlejast ohutus kauguses — Püüaksin vältida taotlejale selja keeramist ja üritaksin hoida temaga silmsidet — Annaksin mõista, et saan aru, et taotleja on väga endast väljas ja kardab ning sooviksin teda paremini mõista. Selleks peaksime maha istuma ja veidi aega varuma ning tema peab žileti käest panema — Küsiksin, kas ta soovib veidi vett juua. See annaks ka võimaluse abi kutsuda 	<p>Märkus: Lõplik tulemus:</p>

INTERVJUUKÜSIMUSED	PÕHINÄITAJAD	ANDKE PUNKTE KANDIDAADI VASTUSEST ILMNENUD NÄITAJATELE (TÄIELIKULT NÕUDELE VASTAV (10 PUNKTI), OSALISELT NÕUDELE VASTAV (5 PUNKTI) VÕI EI VASTA NÕUDELE (0 PUNKTI))
Põhivaldkond: tegevusjuhend		
Töötaja teatab teile (vastuvõtukeskuse juhile) oma kahtlusest, et teine töötaja võib ühte noort inimest kuritarvitada, sest teda nähakse korrapäraselt noort inimest enda kontoris toomas ja ust sulgemas. Kuidas toimiksite ja keda kaasaksite?	Näited näitajatest <ul style="list-style-type: none"> — Saab aru, et tegemist on tõsise süüdistusega, millega tuleb kohe tegeleda, kasutades asutusesiseseid/sobivaid teavitamiskanaleid. — Suunab tähelepanu seksuaalse kuritarvitamise / ahistamise nulltolerantsi poliitikale (mis hõlmab rahvusvahelise kaitse saajaid) 	Märkus: Lõplik tulemus:
Üldhinne		

Lõpetamine

- Küsige, kas kandidaadil on küsimusi.
- Selgitage valikumenetluse etappe ja täpsustage, millal teatate kandidaadile intervjuu tulemusest.
- Küsige üle, millal kandidaat saab valituks osutumise korral alustada.
- Kontrollige üle soovitajate andmed ja sobivus, kui peate nendega enne pakkumise tegemist ühendust võtma.
- Uurige, kas kandidaat on karistusandmete kontrollimise vastu.

Teised põhivaldkonnad, mille võib ametikoha profiilist sõltuvalt lisada: tehnilised teadmised (teadmised, oskused ja kogemus), koostöö (sh toetajatega, kohalike partnerite haldamine), finantsküsimused (elarvetsükel), järelevalve ja hindamine.

3. LISA. POOLSTRUKTUREERITUD KONTROLLID VÕI ISIKLIKUD KOHTUMISED

1. kontrollnimekiri. Juhtidele rühmaliikmetega korraldatavate korrapäraste isiklike poolstruktureeritud kohtumiste käigus kasutamiseks.

I. Kohtumise korraldamine	Olek (tähistage lõpetatud tegevused)
1. Teatage osalejale kohtumise ajast/kohast ja eesmärgist piisavalt aega ette	
2. Viige end kurssi osaleja haridus- ja ametialase taustaga	
3. Valmistage ette olulisi teemasid käsitlevad küsimused	
4. Korraldage kohtumise jaoks sobiv koht/keskkond, pidades kinni konfidentsiaalsusnõudest	
5. Mõelge teistele kohtumise praktilistele nüanssidele (kirjatarbed, suupisted jms)	
II. Kohtumise elluviimine	
1. Juhatage kohtumine sisse	
2. Veenduge, et osaleja saaks aru intervjuu eesmärgist	
3. Öelge osalejale, et seanss on konfidentsiaalne	
4. Looge usalduslik suhe	
5. Kasutage osalejale kergesti arusaadavat keelt	
6. Kasutage avatud küsimusi, millele saab kirjeldavalt vastata	
7. Esitage vajaduse korral jätkuküsimusi	
8. Sõnastage küsimused konstruktiivselt	
9. Varuge aega osaleja küsimuste ja tagasiside jaoks	
10. Jätke ruumi enda tähelepanekute jaoks	
11. Lõpetage kokkuvõttega ja rääkige osalejale, mis saab edasi	
III. Järgmine kohtumine	
1. Hinnake teavet ja märkige vastavasse ossa enda tähelepanekud	
2. Suunake osaleja vajaduse korral edasi (koolitused, asutuse psühholoog)	
3. Veenduge, et edastaksite teabe nõuetekohaselt personaliosakonnale, kus see lisatakse töötaja toimikusse	
4. Kontrollige hindamisetapis tulemust	

Võimalikud küsimused ⁽⁸¹⁾ esimeseks kontrollkohtumiseks valmistumiseks ⁽⁸²⁾

- Kas olete varem samalaadses kontekstis töötanud?
- Mille poolest see oli sarnane või erines?
- Mis probleemidega seal kokku puutusite?
- Millist mõju need probleemid teile avaldasid? Millise tunde need teie tekitasid?
- Kuidas nendega toime tulite? Millest oli teile kasu ning mis ei osutunud eriti kasulikuks?
- Millega kokkupuutumist sellest tööalasest kontekstist ootate?
- Millised on teie tugevused? Kui esitaksin sama küsimuse teie endistele kolleegidele, siis kuidas nad vastaksid? Mida nad räägiksid teie isiklike väljakutsete kohta?
- Mis teid selles valdkonnas motiveerib? Mis teile huvi pakub?

(81) Need küsimused võivad töö tegemise kohast ja tööülesannetest sõltuvalt veidi erineda.

(82) Panou, A. and Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Neid küsimusi soovitatakse kasutada uute, liituvate töötajate jaoks.

4. LISA. TÖÖHÕIVE / TÖÖLT LAHKUMISE KVALITEEDI UURINGU NÄITED

Allpool on mõned küsimused, millest võib olla abi konkreetses keskkonnas töötava töötaja rahulolust üldise ettekujutuse saamiseks. Näidisküsimustikule järgnevad sihipärased küsimused, mida asutused võivad esitada töötajatele, kes on olnud lähetusel mõnda teise EL+ riiki.

A. JÄTKUVA TOETUSE JA TÖÖSUHTE LÕPETAMISE INTERVJUUD

UURINGU NÄIDE					
1. Töö- ja eraelu					
1.1. Kui kaua olete praeguse tööandja juures praegusel töökojal töötanud?	ALLA 6 KUU	6–12 KUUD	1–3 AASTAT	3-5 AASTAT	ÜLE 5 AASTA
1.2. Kas olete põhitöökohal palgatöötaja, saate tunnitasu või kasutatakse mõnda teist töötasu maksmise meetodit?	KUUPALK	TUNNITASU	MUU (TÄPSUSTAGE)		
1.3. Milline järgmistest variantidest kirjeldab teie tavapäraselt töögraafikut kõige täpsemini?	PÄEVANE VAHETUS	PÄRASTLÕUNA-NE VAHETUS	ÖÖVAHETUS	GRAAFIKUGA TÖÖ	VÄLJAKUTSEL
1.4. Kui palju lisatunde teete kuus lisaks graafikukohastele töötundidele?	TÄPSUSTAGE PÄEVADE ARV:				
1.5. Kui teete põhitöökohal ületunnitööd, siis kas see on kohustuslik (kas tööandja nõuab seda)?	JAH	EI	MUU (TÄPSUSTAGE)		
1.6. Kui raske on teil tööajast isiklike või pereasjadega tegelemiseks vaba aega võtta?	EI OLE ÜLDSE RASKE	VEIDI RASKE	TEATUD MÄÄRAL RASKE	VÄGA RASKE	
1.7. Kui tihti sekkuvad tööalased vajadused teie pereellu?	SAGELI	MÕNIKORD	HARVA	MITTE KUNAGI	
1.8. Kui tihti sekkuvad teie perekohustused teie töösse?	SAGELI	MÕNIKORD	HARVA	MITTE KUNAGI	
1.9. Mitu tundi jääb teil umbes pärast tavalist tööpäeva lõõgastumiseks või nauditavate tegevustega tegelemiseks?	TÄPSUSTAGE				
1.10. Kas teil on lisaks põhitöökohale teisi töökohti või teete muud tasulist tööd?	JAH	EI			
2. Töökohta tingimused					
2.1. Pean töö tõttu pidevalt uusi asju õppima	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE	
2.2. Mul on liiga palju tööd selleks, et suudaksin kõike hästi teha	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE	
2.3. Minu oskusi kasutatakse tööl täielikult ära	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE	
2.4. Mind koheldakse töökojal lugupidavalt	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE	
2.5. Mind ohustavad töökojal füüsilised vigastused	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE	

UURINGU NÄIDE				
2.6. Kui tunnen end töökeskkonna tõttu ebakindlana, on mul õigus eemalduda	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
2.7. Kui kaalul on töötaja ohutus, ei tehta olulisi kompromisse ega otsustata otseteede kasuks	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
2.8. Töötajad ja juhid teevad minu töökohas koostööd, et tagada võimalikult ohutud töötingimused	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
2.9. Minu töökohas on head tööohutuse ja -tervishoiu tingimused	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
2.10. Töötingimused võimaldavad mul olla maksimaalselt produktiivne	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
2.11. Minu töökohta juhitakse probleemideta ja tulemuslikult	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3. Juhtimine töökohal				
3.1. Töökohas on head edutamisvõimalused	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.2. Töökorraldus ja kontorikultuur julgustavad meeskonnatööd tegema	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.3. Töötajaid innustatakse osalema personali mõjutavate otsuste tegemisel	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.4. Täitmist vajavate ülesannete osas väljendatakse ootusi selgelt	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.5. Mul on võimalik enda erioskusi arendada	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.6. Saan töö tegemiseks piisavalt abi, sh ressursse (nt vajalikud seadmed)	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.7. Saan hästi töötamiseks piisavalt asjakohast teavet	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.8. Mul on oma töö korraldamisel palju vabadust – tingimusel, et täidan tööülesanded professionaalselt	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.9. Minu vahetu juht / otsene ülemus hoolib rühma heaolust	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.10. Minu ülemus toetab mind võimaluse korral töö lõpule viimises	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.11. Usaldan oma töökoha kõrgemat juhtkonda	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.12. Töötajate ohutus on asutuse jaoks, kus töötan, tähtis prioriteet	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.13. Edutamine toimub õiglaselt ja läbipaistvalt	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.14. Võin abi vajades töökaaslastele loota	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.15. Juhtide ja töötajate suhted on minu töökohas head, lugupidavad ja professionaalsed	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
3.16. Saan hästi tehtud töö eest otses(t)elt ülemus(t)elt positiivset tagasisidet	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE

UURINGU NÄIDE				
4. Rassism ja diskrimineerimine				
4.1. Kas tunnete, et teid diskrimineeritakse kuidagi töökohal teie rassi või etnilise päritolu tõttu?	JAH	EI		
4.2. Kas tunnete, et teid diskrimineeritakse kuidagi töökohal teie soo tõttu?	JAH	EI		
4.3. Kas tunnete, et teid diskrimineeritakse kuidagi töökohal teie vanuse tõttu?	JAH	EI		
4.4. Kas mõni teine töötaja on teid viimase 12 kuu jooksul töökohal seksuaalselt ahistanud?	JAH	EI		
4.5. Kas teid on viimase 12 kuu jooksul töökohal ähvardatud või mõnel muul viisil ahistatud (verbaalselt/füüsiliselt)?	JAH	EI		
4.6. Kas teatasite intsidendist ettenähtud teatamismehhanismide kaudu?	JAH	EI	TEATAMISMEHCHANISME EI OLE	
5. Füüsiline ja emotsionaalne heaolu				
5.1. Kas teil on praeguses töökohas juurdepääs stressiohje või stressi vähendamise programmidele?	JAH	EI	EI OLE KINDEL	
5.2. Kui sageli on teil viimasel 12 kuul esinenud uinumis- või magamisprobleeme?	MAGAN ÜLDISELT HÄSTI		MITU NÄDALAT JÄRJEST / MÕNIKORD	MA LIHTSALT EI SUUDA KORRALIKULT MAGADA
5.3. Kas arvate, et need uinumis- või magamisprobleemid on seotud tööstressiga?	JAH	EI		
5.4. Mitmel päeval tundsite end eelmisel kuul haigena?	MITTE ÜHELGI		ÜHEL VÕI KAHEL	VÄHEMALT KORD NÄDALAS
5.5. Kas töösuhe on teie töökohal kindel?	JAH	EI		
5.6. Mitu korda oli teie vaimne seisund eelmisel kuul teie hinnangul halb või tundsite masendust/kurbust/viha?	LIIGA SAGELI		TAVAPÄRASEL MÄÄRAL	
5.7. Hetked, mil eelmisel kuul masendust tundsin, olid peamiselt seotud tööga	JAH	EI		
5.8. Halb füüsiline või vaimne tervis ei lasknud mul eelmisel kuul tegeleda tavapärase tegevusega, nt eneseabi, töö või meelelahutusega	JAH	EI		
5.9. Mulle tundub tihti, et mu töö on stressirohke	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
5.10. Olen tööpäeva lõpus sageli väga väsinud	NÕUSTUN KINDLASTI	NÕUSTUN	EI NÕUSTU	EI NÕUSTU ÜLDSE
5.11. Mul oli eelmisel kuul vähemalt nädal aega järjest iga päev peavalu	JAH	EI		
5.12. Mul oli eelmisel kuul vähemalt nädal aega järjest iga päev seljavalu	JAH	EI		

UURINGU NÄIDE				
5.13. Mul oli eelmisel kuul vähemalt nädal aega järjest iga päev kõhuvalu	JAH	EI		
5.14. Vigastasin end eelmisel kuul tööajal	JAH	EI		
6. Üldised küsimused				
6.1. Kui rahul olete oma tööga üldiselt?	VÄGA RAHUL	ÜSNA RAHUL	MITTE ERITI RAHUL	ÜLDSE MITTE RAHUL
6.2. Kui rahul olete üldise tööatmosfääriga oma organisatsioonis?	VÄGA RAHUL	ÜSNA RAHUL	MITTE ERITI RAHUL	ÜLDSE MITTE RAHUL
6.3. Kui rahul olete üldise juhtimisstiiliga oma organisatsioonis?	VÄGA RAHUL	ÜSNA RAHUL	MITTE ERITI RAHUL	ÜLDSE MITTE RAHUL

Analüüsis pööratakse oranžiga tähistatud valdkondadele esimese sammuna erilist tähelepanu. Ehkki mõned oranžiks värvitud kastides antud vastustest ei pruugi tingimata suurele probleemile viidata, tuleks olla valvas, sest need võivad viidata töötaja teatud vajadusele. Kõiki antud vastuseid tuleb kindlasti vaadelda terviklikult. Ainult terviklik lähenemine võimaldab eraldada kiiret tähelepanu vajavad küsimused küsimustest, millega võib tegeleda hiljem. Kasutada tuleks töötaja- ja vajaduspõhist lähenemist. Kui töötaja **vastab jaatavalt diskrimineerimise, seksuaalse kuritarvitamise või ahistamise või isikliku ohutusega seotud küsimustele**, tuleb selle küsimusega **vastava töötajaga nõu pidades kohe tegeleda**. Küsitluste läbiviimisel tuleb alati tagada konfidentsiaalsus.

B. PÄRAST LÄHETUST ESITATAVAD NÄIDISKÜSIMUSED

Kui ekspert läheb teise EL+ riiki varjupaiga- või vastuvõtuvaldkonnas abistamiseks lähetusele, soovitatakse küsida temalt pärast naasmist järgmistes valdkondades tagasisidet, et tulevikus organisatsioonipoolset tuge tõhustada.

<p>Ettevalmistusetapp</p> <p>Kas enne lahkumist saadud teave täidetavate ülesannete kohta (vastuvõtva poole ootused) oli teie arvates piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kas enne lahkumist üldise töökeskkonna kohta saadud teave oli teie hinnangul piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kas teave, mille saite enne lahkumist oma kohtaktisiku kohta lähetuskohas, oli teie hinnangul piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kas teave, mille saite enne lahkumist selle kohta, kuidas hädaolukorras (tervise-, ohutus- või turvaalast) tuge küsida, oli teie hinnangul piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kas teile anti piisavalt teavet ja kas teil oli võimalik vajadusel töötajate nõustaja / stressiohjerühmaga suhelda? JAH/EI</p>
<p>Lähetuse etapp</p> <p>Kas tugi, mida saite oma rühmalt lähetuse ajal ülesannete täitmiseks, oli teie hinnangul piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>as teise riigi vastaspoolelt saadud tugi oli teie hinnangul tõhus ja igapäevaste ülesannete täitmiseks piisav? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kas intsidentidest teatamise kanalid tehti teie saabumisel üldiselt selgeks, sh hädaolukordade kanalid (seotud tervise, ohutuse või turvalisusega)? JAH/EI</p>
<p>Valikuline. Kas kasutasite lähetuse ajal töötajate nõustaja poole pöördumise võimalust? JAH / EI / sellist võimalust ei olnud</p>
<p>Lähetusejärgne etapp</p> <p>Kas teil on olnud võimalik otsese ülemuse ja/või mõne teise teie valitud isikuga (nt tugirühmad, nõustaja) lähetust arutada? JAH/EI</p> <p><i>Soovitused olukorra parandamiseks:</i></p>
<p>Kui tõenäoliselt soovitaksite sellisel lähetusel osalemise võimalust kolleegile, võttes arvesse oma üldist kogemust teise riigi toetamisel?</p>

5. LISA. ENESEHINDAMINE: LÄBIPÕLEMISE TEST

Internetis leidub palju enesehindamisteste, mis annavad ettekujutuse, kui lähedal võite läbipõlemisele olla. Alltoodud näited pärinevad internetiallikast (veebileht mindtools.com).

Läbipõlemise testi näide ⁽⁸³⁾

15 VÄIDET, MILLELE TULEB VASTATA	ÜLDSE MITTE (1 PUNKT)	HARVA (2 PUNKTI)	MÕNIKORD (3 PUNKTI)	SAGELI (4 PUNKTI)	VÄGA SAGELI (5 PUNKTI)
1. Tunnen, et olen väsinud ja minu füüsiline ja emotsionaalne energia on otsas					
2. Mul on oma töö kohta negatiivseid mõtteid					
3. Käitun inimestega karmimalt ja näitan välja vähem kaastunnet, kui nad ehk väärksid					
4. Väikesed probleemid või minu kolleegid ja rühm ärritavad mind kergesti					
5. Tunnen, et kolleegid ei saa minust aru või ei hinda mind					
6. Tunnen, et mul ei ole kellegagi rääkida					
7. Tunnen, et saavutan vähem, kui peaksin					
8. Tunnen ebameeldivat survet edu saavutada					
9. Tunnen, et ei saa tööst seda, mida tahan					
10. Tunnen, et töötan vales organisatsioonis või teen vale tööd					
11. Teatud tööelemendid masendavad mind					
12. Tunnen, et organisatsioonisisene poliitika või bürokraatia ei lase mul head tööd teha					
13. Tunnen, et tööd on rohkem, kui suudan realselt teha					
14. Tunnen, et mul ei jää aega paljude asjade jaoks, mis on kvaliteetse töö tegemiseks vajalikud					
15. Tunnen, et mul ei ole võimalik nii palju plaane teha, kui sooviksin					
Lõplik tulemus					

Lugege kokku, mitu korda vastasite üldse mitte, harva, mõnikord, sageli ja väga sageli, et arvutada oma lõplik tulemus.

(83) Modelleeritud Mind Toolsi näite alusel: läbipõlemise enesetest.

Punktiarvestuse osas soovitab MindTools ⁽⁸⁴⁾ kasutada järgmist hindamissüsteemi.

PUNKTID	MÄRKUS
15–18	Läbipõlemise märke ei ole
19–32	Läbipõlemise märke on vähe, v.a juhul, kui mõned tegurid on eriti probleemsed
33–49	Olge ettevaatlik – võite olla läbipõlemise ohus, eriti kui teenisite mitme küsimuse eest palju punkte
50–59	Olete suures läbipõlemise ohus – võtke kohe midagi ette
60–75	Olete väga suures läbipõlemise ohus – võtke kohe midagi ette

(84) Teisi kasulikke vahendeid, sh stressipäeviku leiata Mind Toolsist („Stress diaries – identifying causes of short-term stress“, 2016).

6. LISA. SEKKUMISMEETODID

A. KÜMNE SAMMU MEETOD

Eesmärk on aidata juhtumi esitajal tegelda reaalse probleemi või ootamatu tööalase arenguga. Juhtumi esitaja juhatakse protsessis kümne selge sammu (ja ühe ettevalmistussammu) abil alates olukorra kirjeldamisest ja lõpetades konkreetse tegevuse väljatöötamiseni. Kesksed küsimused käsitlevad alati juhtumi esitaja suhet juhtumi ja teiste juhtumisse kaasatud isikutega, tema käitumist mõjutavate mõtete ja eeldustega, juhtumi esitaja teadlikkusega nendest varjatud mõjuritest ja nende „õigsusega“.

Meetodi ülesehitusega on tagatud, et teised osalejad ei kannu enda analüüse ega probleeme juhtumi esitaja juhtumile üle. Meetod võimaldab juhtumi esitajal kontrollida, kuidas rühm juhtumit lahendab, sest tema otsustab, kui kaugele ta soovib minna. Soovitatud sammud jäätavad juhtumi esitajale protsessi käigus aega järelemõtlemiseks.

Osalejatel on ka rohkelt võimalusi pöörata eritähelepanu teiste rühmaliikmete esitatavatele küsimustele ja sellele, mida juhtumi esitaja küsimustest arvab ja kuidas neile vastab, mis stimuleerib omakorda õppeprotsessi. Ülesehitus tekitab ka juhtumi esitajas rahuliku tunde. Osalejad ei püüa küsimuste esitamiseks üksteisest üle karjuda. Nende sammudega toetatakse abistaja rolli märkimisväärselt.

MEETODI EELISED

- Kümne sammu meetod tagab oma ülesehituse tõttu selge tegevuskava koostamise. Selle meetodiga nõutakse sõnaselgelt uute saadud teadmiste alusel konkreetset tegutsemist.
- Meetod sobib kogenematutele sekkujatele, kuna selle käigus on lihtne õppida.
- Struktuur tagab juhtumi esitajale turva- ja rahutunde ning ka suunatunde.
- Osalejad õpivad juhtumi esitajalt saadud tagasiside kaudu aktiivselt üksteise küsimustest.
- Vaiksed sammud annavad juhtumi esitajale aja ja võimaluse mõelda protsessi ja selle üle, mida rühm läbi elab.

PUUDUSED

- Fikseeritud ülesehitus võib muutuda osalejatele piiravaks ka siis, kui meetodit on vaid paar korda kasutatud, millega kaasneb oht, et osalejad muutuvad ülesannete täitmisel hooletumaks.
- Kõigi kümne sammu läbimine võib tekitada tunde, et meetod võtab kaua aega.
- See meetod ei sobi kõige paremini juhtumi esitaja sisemistest väärtustest ja standarditest ettekujutuse saamiseks.

OHUD

- Meetod koosneb kahest etapist. Esimene etapp seisneb uurimises ja probleemi täpsustamises. Teises etapis uuritakse alternatiivset lahendust. Praktikas kiputakse rohkem esimesele etapile keskenduma. Kui see juhtub, muutub meetod vähem tulemuslikuks. Seetõttu on tähtis tagada tasakaal.
- Kui rõhuasetus on teisel etapil, kipuvad osalejad endale võtma nõuandja rolli ja ei aita juhtumi esitajal tema mõtetest ülevaadet saada.
- Sammudest kinnipidamiseks on vaja distsipliini. Struktuuri kaotamise korral kaotatakse lõpuks ka fookus ja osalejad ei pühendu protsessile piisavalt.

TINGIMUSED/LOGISTIKA MEETODI KASUTAMISEKS	
Kestus	2–2,5 tundi
Rühma suurus	Viis kuni kaheksa inimest
Vajalikud vahendid	Pabertahvel ja markerid

SISEMISE PILGUHEIDU KÜMMME SAMMU

ETTEVALMISTUMINE

Abistaja ja juhtumi esitaja räägivad enne alustamist juhtumist, juhtumi kesksest küsimusest ja valitud meetodist. Juhtumi esitaja tutvustab juhtumit paari lausega ja lõpetab sõnadega: „Minu küsimus on ...“. Juhtumi esitaja kirjeldab juhtumit ja valitud sekkumismeetodit enne alustamist osalejatele ja abistajale.

1. samm. Juhtumi kirjeldus

Juhtumi esitaja annab olukorra kohta veidi teavet ja räägib juhtumiga seotud inimeste muljetest, arvamustest ja hinnangutest. Tal on võimalik esitada faktilisi tähelepanekuid ja enda teadlikke kogemusi juhtumi kohta. Ta räägib oma käitumisest ja kirjeldab, mida on konkreetsetes olukorras juba ette võtnud. Ta sõnastab probleemi, osalejad aga kuulavad tähelepanelikult ega esita küsimusi. Osalejad püüavad saada olukorrast võimalikult selge ülevaate.

2. samm. Osalejad formuleerivad küsimusi

Osalejad esitavad juhtumi esitajale olukorrast tervikliku pildi saamiseks selgitavaid küsimusi. Iga osaleja formuleerib kolm küsimust, mis võivad selgitada mõnda juhtumi esitaja ja juhtumi vahelise suhte aspekti. Osalejad esitavad avatud küsimusi ning hoiduvad soovitude tegemisest ja küsimuste kujul soovitude andmisest. Küsimused kirjutatakse pabertahvlile.

Juhtumi esitaja kuulab tähelepanelikult ja paneb küsimuse kirja ⁽⁸⁵⁾. Ta ei vasta. Abistaja püüab rühmas luua rahuliku atmosfääri, et iga küsimus saaks tähelepanu ja juhtumi esitaja saaks küsimuste üle järele mõelda.

(85) See annab võimaluse teatud küsimustes oma tunnete/mõtete üle järele mõelda.

3. samm. Juhtumi esitaja hinnang küsimustele

Juhtumi esitaja varub aega küsimuste ükshaaval kaalumiseks, andes igale küsimusele hinde + (soe), 0 (neutraalne) või – (külm). Soe tähendab, et küsimus on juhtumi esitaja esitatud juhtumi keskse probleemi kontekstis oluline. Külm tähendab, et küsimus ei ole juhtumi kontekstis oluline. Neutraalne tähendab, et küsimus võib olla huvitav, ent ei ole selge, kas see on juhtumiga seotud. Kui küsimus jääb segaseks, võib juhtumi esitaja paluda seda selgitada. Osalejad ei vasta juhtumi esitaja antud hinnangule. Nad võivad siiski jälgida, kas juhtumi esitaja kõhkleb ning milline on tema kehakeel. Arutelu ei toimu.

4. samm. Juhtumi esitaja vastab küsimustele

Juhtumi esitaja vastab lühidalt ja konkreetsele küsimusele, millele andis hinde + (soe). Ta otsustab ise, kas vastab ka neutraalsetele ja/või külmadele küsimustele. Osalejad ei kommenteeri ega algata arutelusid ka juhul, kui vastuse sisu ei vasta nende arvates 3. sammus antud ülesandele.

5. samm. Viimane küsimustering (või soovi korral jutustamisring)

Osalejad saavad võimaluse juhtumi esitaja probleemi kohta küsimusi esitada. See jätkub, kuni rohkem küsimusi ei ole. Juhtumi esitaja vastab võimalikult täpselt. Arutelu ei toimu. Tähelepanu pööratakse + (soojadele) küsimustele antud vastustele. Püütakse märgata kõhklemist ja dilemmasid. Abistaja tagab, et juhtumi esitajal on küsimuste kuulamiseks ja neile korralikult vastamiseks piisavalt aega.

VALIKULINE

Selle sammu võib asendada vestlusringiga. Osalejad räägivad küsimuste esitamise asemel sellest, mida on protsessi käigus kuulnud ja mis mulje neile on jäänud. Juhtumi esitaja viib vestlusringi ajal ruumis, ent istub seljaga rühma poole. Juhtumi esitaja ei osale töös ja temaga ei räägita. Ta teeb kuuldu põhjal märkmeid. Pärast seda küsitakse juhtumi esitajalt, mida ta üles märkis.

6. samm. Juhtumi tuuma sõnastamine

Osalejad kirjutavad üles juhtumi esitaja probleemi tuuma. Osalejad seavad end juhtumi esitaja kohale ja kirjutavad: „Minu probleem seisneb selles, et ...“. Juhtumi esitaja kirjutab samuti üles, mis arvamusel on ta juhtumist pärast esimest viit sammu. Probleem tuvastatakse „näitlemise“ ja mängitava „rolli“ kaudu. Nimetada võib ka juhtumi esitajale iseloomulikku stiili või tema domineerivat seisukohta. Kõik arvamused peale juhtumi esitaja oma kirjutatakse pabertahvlile.

7. samm. Juhtumi esitaja hindab sõnastatud arvamusi

Juhtumi esitaja annab pabertahvil sõnastatud arvamustele hinde + (soe), 0 neutraalne, – (külm) (vt 3. sammu). Arutelu ei toimu.

8. samm. Juhtumi esitaja teeb valiku

Juhtumi esitaja kirjutab üles pabertahvlil sõnastatud probleemi, räägib sellest, mis talle osalejate arvamuste juures meeldib (7. samm) ja selgitab, miks ta andis igale konkreetsele arvamusele hinde + (soe), – (külm) või 0 (neutraalne). Ta toob iga arvamuse puhul välja, mida soovib oma probleemi sõnastuses kasutada.

Teised osalejad selgitavad, miks otsustasid arvamuse sõnastada just nii, nagu nad seda tegid. Seejärel esitatakse selgitavaid küsimusi, mille keskmes on juhtumi esitaja käitumine, seisukoht või stiil. Juhtumi esitaja sõnastab selle sammu lõpus oma probleemi uuesti ja kirjutab selle pabertahvlile. Ta sõnastab probleemi näiteks soovitud ja tegeliku tegevuse vahelise lahknevuse või olukorrast tekkivate ametialaste eesmärkide või ootuste seisukohast.

9. samm. Millised jõud ei võimalda juhtumit lõpetada?

Osalejad uurivad, millised jõud ei võimalda juhtumit lõpetada. Juhtumi esitaja annab mõista, kuidas ta saaks oma ametialase käitumise muutmise probleemi lahendada. Ta toob välja konstruktiivsed ja takistavad tegurid.

Võimalikud küsimused

- Mida soovin muuta?
- Milliste muutustega kokku puutun?
- Milline element põhjustab dilemmat?
- Millised vastandlikud pooled panevad mind kõhklema?
- Milliseid kasutegureid ja vastuväiteid märkan?
- Milliseid tagajärgi märkan?
- Mida pean arvesse võtma?
- Kuidas saan selle kasutusele võtta?
- Milliseid samme pean astuma?
- Mida soovin õppida?
- Millega seoses soovin nüüdsest ettevaatlik olla?
- Mida soovisin enda kohta teada saada?
- Mis on pilguheidu tulemused? Mida ma nendega peale hakkan?
- Mida soovin saavutada järgmise nädala, kuu või kvartali jooksul?
- Kas see ütleb midagi minu „õppimisviisi“ kohta?

10. samm. Osalejate arvamused ja sekkumise kokkuvõtte

Iga osaleja kirjutab üles enda mõtted. Mida juhtumist õppisin? See võib olla seotud eelistatud arutelu ja küsimuste esitamise viisiga, asjaoludega, millest sõltub, kas küsimus on konstruktiivne või mitte, teiste osalejate küsimustest õpituga jne.

Abistaja teeb juhtumi esitaja ja osalejatega sekkumisseansist kokkuvõtte. Kokkuvõtte käigus arutatakse järgmist:

- juhtumi arutamise tulemusi;
- juhtumit õppevahendina ja kasutatud meetodi edukust.

B. KASULIKE KÜSIMUSTE MEETOD

Esitame iseendale ja teistele inimestele päeva jooksul palju küsimusi, et koguda kasulikku teavet. Sisemise pilguheidu eesmärk on juhtumi esitajat talle õigete küsimuste esitamisega aidata. Head küsimused on küsimused, millest on abi.

Kasulike küsimuste meetod aitab inimesel mõista, missugune küsimus on sekkumise kontekstis tõhus. See on kahekordselt kasulik.

- Meetod aitab aru saada küsimuse esitaja motiividest ja küsimuse mõjust.
- Abistavate küsimuste meetod on ka õppimismeetod. See muudab sekkumiserühmas ja ka teistes (töö)olukordades esitatavad küsimused kvaliteetsemaks.

See meetod peaks aitama juhtumi esitajal mõista, mida küsimus tema jaoks tähendab ja kas see aitab tal juhtumi kohta midagi uut teada saada. Paljud osalejate küsimused on seotud osaleja sooviga juhtumi konteksti kohta teavet saada. Juhtumi esitaja teab juba neid üksikasju, seega ei ole konteksti puudutavatel küsimustel lisaväärtust. Näiteks, kui suur see ettevõtte on? Kui kaua projekt on kestnud? Milline on juhi juhtimisstiil? Mugavuse huvides nimetatakse neid „uudishimuküsimusteks“. Selliste osalejaküsimuste eesmärk ei ole juhtumi esitajat aidata.

Üsna tihti tuleb ette, et kolleeg katkestab teid taotlejaga rääkimise ajal, lõhkudes teie vajalike küsimusi puudutava mõttelõnga. Kolleegil võivad olla teistsugused küsimused. Kui olete küsimuste loetelu valmis mõelnud, võib see ka teid vastuste kuulamisel takistada, sest keskendute hoopis veel esitamata küsimustele.

Kasulike küsimuste meetodi puhul peate kogu aeg mõtlema juhtumi esitajale ja vastama tema vastustele mitteverbaalse käitumisega, et saaksite aidata tema (mitte iseenda) mõttelõnga edasi viia.

See meetod aitab sekkumiserühmal õppida oluliselt kvaliteetsemaid küsimusi esitama. Kuna juhtumi esitaja juhib protsessi, saab ta ise suurendada oma võimalust tagada sisemise pilguheidu edu. Juhtumi esitaja võib mõista anda, kas küsimus on tema arvates konkreetse juhtumi jaoks kasulik või mitte. Küsimustele, mis ei ole kasulikud, ei pöörata

tähelepanu ja neile ei vastata. Nii antakse osalejate küsimuste ja mõtteviisi kohta otsest tagasisidet.

Kasu. See meetod toob esile küsimuste mitmekesisuse ja nende mõju juhtumi esitajale. Küsimuste esitamiseks on palju võimalusi. Erinevate küsimuste kuulmine võib olla rikastav ning nii saate laiendada ka omaenda küsimuste repertuaari. Juhtumi esitajad saavad teada, et igapäevatoos kaldume loomulikult kõigile küsimustele vastama. Paistab, et vastamine on automaatne reaktsioon. Kasulike küsimuste meetodi abil avastatakse, et tasub mõelda, kas küsimusest on vastajale kasu ja seejärel küsimuse esitanud inimesele tagasisidet anda.

- Inimesed õpivad esitatud küsimustele otsese tagasiside andmisest ja saamisest. Osalejad võivad oma küsimusi ümber sõnastada ja uuesti esitada ning kogevad, millest juhtumi esitajale tegelikult abi on.
- See meetod kiirendab sisemise pilguheidu protsessi. Kuna küsimusi, millest ei ole kasu, ignoreeritakse, kulub vähem aega ebaolulistele ja ebatõhusatele küsimustele vastamiseks.
- Kasulike küsimuste kaudu saab teavet küsimuse mõju kohta. Lisaks sellele, et tulemusest on abi juhtumi esitajale, saavad ka osalejad kogemusi ning harjutavad tõeliselt kasulike küsimuste esitamist. Juhtumi esitaja aitab osalejatel õppida, mis küsimused on kasulikud, valides, millistele ta vastab. Nii saavad osalejad kohe tagasisidet.
- Juhtumi esitaja kiidab konstruktiivsed küsimused kiiresti heaks. Kasulikud küsimused on tõhusamad ning suurem kiirus ja mõju muudavad sisemise pilguheidu tõhusamaks.
- See meetod sobib ka kogenematutele rühmadele ja on hea harjutus sisemise pilguheidu rühmale, kes soovib oma küsimuste kvaliteeti parandada.

PUUDUSED

- See meetod võib osalejad esmalt ummikusse viia. Nad tõmmatakse mugavustsoonist välja, sest mõned nende küsimused ei ole juhtumi esitajale kasulikud ja jäävad seega vastusetta.
- Kui kasulike küsimuste esitamine osutub osalejatele raskeks, võib rühm lõpuks vaikida.

OHUD

- Juhtumi esitaja vastab automaatselt küsimustele, mis ei ole kasulikud.
- Abistaja peaks keskenduma juhtumi esitajale, kes otsustab lõplikult, kas küsimus on kasulik või mitte.
- Juhtumi esitaja ei tohi anda vastuseid, mida kuulajad ootavad (poliitiliselt korrektseid), vaid väljendama, kas millestki on kasu või mitte.
- See meetod nõuab konstruktiivse ja avatud seisukoha säilitamist ning teistest lugu pidamist. Kaldume mõtlema enda, mitte juhtumi esitaja seisukohast lähtudes.

- Mõnikord ei tule osalejale ühtegi kasulikku küsimust pähe ja ta võib tunda end „lābikukkjana“. Hea on teada saada, kas küsimustest, mida esitad, on konkreetsel juhul abi.
- Osalejad peaksid seda vaatlema õppimisvõimalusena. Sellest ei tohiks saada võistlus, kes küsib kõige rohkem või kõige paremaid küsimusi.

TINGIMUSED/LOGISTIKA MEETODI KASUTAMISEKS

Kestus	1–1,5 tundi
Rühma suurus	Viis kuni kaheksa inimest
Vajalikud vahendid	Mitte ühelgi

Võimalikud küsimused

- Mida see teie jaoks tähendab?
- Milline see välja näeks, kui ...?
- Mis on ... alternatiivid?
- Mida saaks veel teha?
- Kuidas on see teile kasulik?
- Kas oskate tuua näite olukorrast, mis lahenes teie jaoks teisiti?
- Milline mõju sellel teie jaoks oli?
- Mis teile ... juures meeldib?
- Mis on teie eesmärgid?
- Mis saaks, kui ...?
- Milliseid omadusi teilt nõuti?

Ettevalmistumine. Abistaja ja juhtumi esitaja räägivad enne alustamist juhtumist, juhtumi kesksest küsimusest ja valitud meetodist. Juhtumi esitaja valmistab juhtumi paari lausega ette ja lõpetab sõnadega: „Minu küsimus on ...“. Ta saadab juhtumi kirjelduse ja valitud sekkumismeetodi enne alustamist osalejatele ja abistajale.

1. samm. Juhtumi kirjeldus

Abistaja selgitab meetodit. Juhtumi esitaja peaks varuma aega iga küsimuse üle järele mõtlemiseks ning ütleva, mis tunde see temas tekitab/mida ta sellest arvab ja kas tal on sellest kasu või mitte. Küsimustele, millest ei ole kasu, ei tohi vastata. Juhtumi esitaja selgitab juhtumit mõne lausega, sõnastades lõpuks juhtumi keskse küsimuse. Selle võib pabertahvlile üles kirjutada.

2. samm. Küsimuste sõnastamine

Osalejad kirjutavad alustamiseks üles mõned küsimused, mille nad sooviksid esitada ja millest võib kasu olla. Kui küsimused on kirja pandud, seavad kõik osalejad need järjekorda, milles soovivad küsimused esitada.

3. samm. Küsimuste esitamine

- Üks osaleja esitab esimese küsimuse. Juhtumi esitaja mõtleb küsimusele vaikselt. Seejärel ta kirjeldab, missuguse tunde/mõtted küsimuse kuulmine talle tekitab, ja ütleb, kas küsimus on kasulik. Kas küsimus julgustab juhtumi esitajat enda probleemile mõtlema? Ta ei vasta veel küsimusele. Juhtumi esitaja vastab küsimusele ainult juhul, kui see on tema arvates kasulik. **Valikuline.** Osaleja selgitab, miks ta küsimuse esitas. Rühm mõtleb seejärel, kas küsimus jättis sellise mulje, mille küsija soovis jätta.
- Järgmine osaleja esitab enda esimese küsimuse ja korratakse sama järjestust. Kui erinevatel osalejatel on sama(d) küsimus(ed), võib abistaja otsustada, et korduv küsimus esitatakse uuesti. Mõnest väikesest erinevusest võib abi olla. Vastasel juhul esitatakse loetelus järgmisele kohale seatud küsimus.
- Osalejad esitavad küsimusi kordamööda. Vajaduse korral kirjutavad nad enda jaoks üles, kas küsimusest oli kasu või mitte ja miks. Abistaja küsib juhtumi esitajalt pidevalt üle, kas juhtumi probleemi on tarvis korrigeerida.

4. samm. (Valikuline) konstruktiivne vestlusring

Kui kasulike küsimuste väljamõtlemine ja küsimine muutub raskeks, võib abistaja otsustada lisada konstruktiivse vestlusringi. Osalejad võivad sellest saada uusi teadmisi, mis võib anda neile ideid uute küsimuste jaoks. Siinkohal on oluline, et osalejad uuriksid koos võimalikke viise kasulike küsimuste leidmiseks. Järgmise ringi võib suunata selliste viiside väljaselgitamisele. Erinevalt tavalisest vestlusest, mille käigus ei esitata küsimusi, võite otsustada vestelda kasulike, tähelepanekutel või hüpoteesidel põhinevate küsimuste esitamise abil. Küsimused võivad juhtumi esitaja vaatenurka laiendada.

Näited küsimustest

- Kuidas suhtuksite ...?
- Mida tegelikult ... arvate?
- Mis selle näite juures paneb teid ...?
- Millised oleksid teie eesmärgid ...?

Juhtumi esitaja annab mõista, mis talle kõige rohkem mõju avaldas ja millele ta soovib järgmise sammu käigus keskenduda.

5. samm. Teine küsimustering

Teise küsimusteringi küsimused põhinevad juhtumi esitajal. Osalejad ei pea küsimusi teatud järjekorras esitama. Kui ühele osalejale ei tule kasulikke küsimusi pähe, võib ta lihtsalt rääkida, missugused on tema kavatsused, ja paluda rühmal aidata õige küsimus sõnastada.

6. samm. Juhtumi tuum

Kui kõik küsimused on esitatud, formuleerib iga osaleja ühe konstruktiivse küsimuse kujul juhtumi tuuma. Näiteks kui osaleja arvab, et juhtumi tuum on juhtumi esitaja

vastutustunne nõustaja rollis, võib ta küsida näiteks „Millist mõju nõustaja töö teile avaldab?“ või „Mis iseloomustab teie arvates head nõustajat?“.

Kui see on osalejate jaoks liiga keeruline, võib sõnastada ka konstruktiivse küsimuse, näiteks „Minu probleem on ...?“. Sellele küsimusele vastamine võimaldab igal osalejal end juhtumi esitaja olukorda panna.

7. samm. Juhtumi esitaja: teadmised ja tegevuskava

Juhtumi esitaja jagab saadud teadmisi, räägib, mida ta enda käitumises muudab ja mida võtab ette selle saavutamiseks.

8. samm. Osalejate mõtted

Iga osaleja kirjutab üles enda mõtted. Mida nad juhtumist õppisid? See võib olla seotud eelistatud mõtlemise ja küsimuste esitamise viisiga, asjaoludega, millest sõltub, kas küsimus on konstruktiivne või takistav, või teiste osalejate küsimustest õpituga jne.

9. samm. Kokkuvõtte sisemisest pilguheidust

Abistaja teeb juhtumi esitaja ja osalejatega sekkumisseanssidest kokkuvõtte. Kokkuvõtte käigus arutatakse järgmist:

- juhtumi arutamise tulemusi;
- juhtumit õppevahendina ja kasutatud meetodi edukust.

REEGLID JA JUHISED, MILLEGA TULEB KÕIGI SISEMISE PILGUHEIDU MEETODITE KORRAL ARVESTADA

Sisemise pilguheidu kaudu oma isikliku toimimisviisi parandamiseks peab olema avatud ja siiras. Osalejad peavad olema valmis rääkima rühmas oma lähenemisviisist tööle, isiklikest probleemidest ja emotsioonidest. Et sisemise pilguheidu tulemus oleks väärtuslik, peavad osalejad olema võrdsed. Isiklikest toimimisviisidest avatult rääkimiseks on vaja ka sisemises pilguheidus osalejate vahelist usaldust ja konfidentsiaalsust. Tagada tuleb sisemise pilguheidu käigus jagatava teabe **saladuses hoidmine**.

LÄBIPAISTVUSE TÄHTSUS

Osalejad peavad juba enne alustamist teadma, mida sisemise pilguheidu seanssidest oodata. Seda on vaja ettevalmistumiseks, ent ka segaduse ja negatiivsete üllatuste vältimiseks. Järgmisi sisemise pilguheidu seansiga seotud küsimusi tuleks selgitada ning nendest peaks rääkima enne seansi algust:

- sisemise pilguheidu ulatus (töötaja isiklik toimimine ja/või taotleja juhtum);
- maksimaalne osalejate arv (nt suurema rühma korral maksimaalselt kaheksa osalejat);
- sisemise pilguheidu seansside sagedus (nt kord kuus);
- seansi kestus (kuni kolm tundi);
- maksimaalne ühe seansi käigus arutatavate juhtumite arv (nt kaks).

OLULISED OSALEJATE JA ABISTAJA KÄITUMISEGA SEOTUD REEGLID.

- Hinnangute andmisest hoidumine. Teiste osalejate hindav või hukkamõistev käitumine või väljaütlemised ei too kaasa positiivseid muutusi ja neid tuleb vältida.
- Võimalusel „miks“-küsimuste vältimine. „Miks“-küsimus näitab sageli, et te ei saa aru ja mõistate seetõttu hukka.
- Esitage selgituste saamiseks avatud küsimusi ja kutsuge osalejaid enda väiteid/motiive välja ütleva. Näiteks: „Kas saaksite sellest lähemalt rääkida?“. Neist küsimustest saab tähtsat teavet ja need aitavad luua koostööks sobiva õhustiku.
- Ärge kohelge teisi üleolevalt. Hoiduge nõu andmisest ja teistele ette kirjutamisest, mida teha ja kuidas käituda, sh sellistest lausetest nagu „Mina teie asemel ...“. Püüdke esitada vajalikku teavet, soovitusi, mida katsetada, ja tutvustage alternatiive. Püüdke ühendada enda panus teise kogemusega. Inimesel tuleks lubada ise otsuseid teha. See on sobilikum ja tõhusam kui kellegi teise arvamuse arvessevõtt.
- Ärge võtke vastutust kolleegide probleemide eest enda kanda. Püüdke neid omaenda probleeme lahendada motiveerida ning neid selles toetada.
- Kuulake tähelepanelikult. Ärge rääkige liiga palju ja ärge katkestage teisi, vaid veenduge, et olete neist õigesti aru saanud, tehes sellest, mida teine teie arvates ütles, kokkuvõtte ning küsides, kas ta pidas seda silmas.
- Rääkige võimaluse korral sellest, mis toimub „siin ja praegu“. Mida inimesed praegu tunnevad või mõtlevad, mida asjad/emotsioonid praegu inimeste jaoks tähendavad, mis väljavaateid nad näevad jne. See annab üldiselt käitumise muutmiseks asjakohasemat teavet kui minevikus juhtunu arutamine.
- Pöörake tähelepanu emotsioonidele. Kuidas ja mida inimesed tunnevad, milline mõju teatud sündmustel neile on jne. See võib anda inimestele teavet nende käitumise põhjuse kohta.
- Näidake välja, et saate aru ja hoolite. Näidake välja huvi, küsides inimestelt, kuidas nad end tunnevad ning kuidas neil läheb.
- Kohelge inimesi lugupidavalt. Näidake, et hindate inimeste panust, vabandage, kui olete valesti aru saanud jne.
- Ärge mängige psühholoogi. Tähelepanelik kuulamine on tähtis, ent ärge teeselge, et olete psühholoogi rollis.

7. LISA. RÜHMA TUGEVDAMISE TEGEVUSED ETAPPIDE KAUPA

Allpool esitatakse lisateavet ja selgitusi mitmesuguste rühma arendamise etappide ja seonduvate tegevuste kohta.

RÜHMA ARENDAMISE VIIS ETAPPI

MOODUSTAMINE	ENESEKEHTESTAMINE	NORMIMINE	TOIMIMINE	LAIALIMINEK
<ul style="list-style-type: none"> — Tutvuge/rääkige enda taustast — Looge selged projekti eesmärgid ja liikumissuund — Määrake kindlaks piirid ja aktsepteeritav käitumine — Arendage suhteid ning hakake ülesandele lähenema — Hinnake iga rühmalikme teadmisi, oskusi ja võimeid — Keskenduge eelkõige rühma protsessidele, mitte ülesannetele — Töötage koos, et igaüks saaks oma rolli/kohustused — Hakake looma rühma standardeid 	<ul style="list-style-type: none"> — Tuvastage käitumisviisid, mis ei ole produktiivsed, ja tegelege nendega — Õppige erinevaid ideid ja seisukohti ära kuulama ning neist lugu pidama — Väärtustage mõtteviiside mitmekesisust ja arendage rühmalikmete tolerantsust — Lubage esile kerkiäa usaldusel ja lugupidamisel, ületades neid pärssivad raskused — Lahendage inimestevahelised erimeelsused — Keskenduge probleemide lahendamisele ja eesmärgi täpsustamisele 	<ul style="list-style-type: none"> — Võtke endale vastutus otsuste tegemise ja probleemide lahendamise eest — Määrake kindlaks, kuidas rühm edasi tegutseb — Jõudke kokkuleppele koos töötamise ametlikult vormistatud ja kirjutamata reeglite osas — Otsustage, kuidas hakkate teavet jagama — Otsustage, kuidas lahendate konfliktid — Otsustage, mis vahendeid ja protsesse kasutatakse selleks, et töö saaks tehtud — Jagage andmeid, uurige lahendusi ja tehke tööd ühise eesmärgi suunas — Tehke koostööd 	<ul style="list-style-type: none"> — Töötage juhi järelevalveta — Saage iseseisvaks — Tehke otsuseid ja lahendage probleeme kiiresti ja tõhusalt — Tegelege probleemidega ja jõudke projekti elluviimist takistamata üksmeelele — Kasutage ära rühmalikmete tugevusi — Keskenduge ülesannetele, mitte protsessidele — Tunnustage erinevaid arvamusi, mis aitavad teha loominguilisi otsuseid — Delegeerige ja jagage juhiülesandeid — Jälgige edusamme, tähistage verstaposte ja suurendage ühtekuuluvustunnet 	<ul style="list-style-type: none"> — Tähistage edu — Dokumenteerige head tavad ja õppetunnid, mida saab tulevikus kasutada — Otsige võimalusi protsessi lõpetatuse tunde saavutamiseks — Jätke hüvasti ja tehke korraldusi ühenduse pidamiseks

Allikas: © Rühma arendamise viis etappi modelleeriti Mind Toolsi joonise põhjal (mindtools.com).

Märkus. Alati ei ole tarvis kaasata asutusevälist abistajat. Tegevuste elluviimist võib juhtida ka rühmajuhth või personalitöötaja/-spetsialist. Huvide konfliktid korral tuleks aga eelarvamuste vältimiseks kaasata neutraalne asutuseväline abistaja.

1. ETAPP. MOODUSTAMINE

Tutvumisharjutus: ühine ja ainulaadne ⁽⁸⁶⁾



20–30 minutit (maksimaalselt)



10–20 osalejat

Moodustage neljast või viiest inimesest koosnevad rühmad ja laske selle liikmetel avastada, mis neil on ühist, ning tuvastada liikmete huvitavaid ainulaadseid omadusi.

EESMÄRK

See ülesanne tekitab ühtsusetunnet, sest aitab inimestel mõista, et neil on kaaslastega rohkem ühist, kui esialgu paistis. Kui inimesed saavad teadlikuks oma ainulaadsetest omadustest, saavad nad julgustada ka teisi rühmale midagi ainulaadset pakkuma.

MATERJALID

Igale rühmale kaks paberilehte ning pastakas.

JUHISED

Moodustage viiest kuni kaheksast inimesest koosnevad rühmad ning andke neile kaks paberilehte ja pliiats või pastakas. Tegevuse esimene osa seisneb **ühisomadustes**, mille käigus kõik rühmad koostavad loetelu omadustest, mis neil on ühised. Need omadused peavad kehtima kõigi rühma liikmete kohta. Vältida tuleks silmnähtavaid omadusi (nt „kõigil on juuksed“ või „me kõik kanname rõivaid“). Püüdke panna inimesed sügavuti mõtlema. Laske umbes 5 minuti pärast iga rühma esindajal oma loetelu ette lugeda.

Seejärel võite seansi eesmärkidest sõltuvalt paluda pooltel liikmetel omaduste mitmekesisuse tagamiseks teise rühma üle minna või kõik osalejad samadesse rühmadesse jätta. Paluge neil teisele paberile kirja panna ainulaadsed omadused, mis tähendab, et iga loetletud asi peab kehtima ainult ühe rühma liikme kohta. Rühm püüab leida iga inimese kohta vähemalt kaks ainulaadset omadust. 5–7 minuti pärast võite paluda igal inimesel ühe enda ainulaadse omaduse välja öelda või ühel inimesel terve loetelu ette lugeda. Viimasel juhul võivad teised osalejad ära arvata, kelle kohta iga ainulaadne omadus käib. Ka siin ei tohi olla pinnapealne ja kergesti silmaga nähtavat tuleb vältida.

— **1. tegevus:** eesmärkide püstitamine ⁽⁸⁷⁾

Rühma eesmärgid on laused, mis suunavad rühma täitma oma kohustusi ning rahuldama ettevõtte vajadusi. Kui eesmärgid on selged ja teostatavad, saab neid kasutada rühma tegevuskavana ja ka energiaallikana. Eesmärgid on tähtsad mitmel eri tasandil.

⁽⁸⁶⁾ Cserti, R., *Common and unique*, SessionLab, 2018.

⁽⁸⁷⁾ Workshop Exercises, *Focusing a team*.

- Eesmärkide alusel seatakse nõuded asjade parandamiseks.
- Eesmärgid annavad tegevusele suunatuse.
- Eesmärkide kaudu saab mõõta edusamme.
- Eesmärgid ühendavad rühma organisatsiooniga.
- Eesmärgid motiveerivad ja annavad energiat.
- Eesmärgid on otsuste tegemise alus.
- Eesmärgid vormivad rühma „tõde“ ja eesmärki.

Kõige paremad on **SMART**-eesmärgid. See tähendab, et eesmärgid peaksid olema täpsed (**s**pecific), mõõdetavad (**m**asurable), saavutatavad (**a**chievable), reaalsed (**r**ealistic) ja ajastatud (**t**imely).

JUHISED

1. samm. Esitage rühmaliikmetele neid sisurikkal viisil eesmärgi püstitamisest mõtlema motiveerimiseks kaks mõtlemapanevat küsimust.

- Miks see rühm eksisteerib?
- Mis on parim, mida sellel rühmal on võimalik saavutada – meie ideaalne tulevik?

2. samm. Mõelge rühma eksisteerimise põhjustele ja visioonile ideaalsest tulevikust ja kirjutage eraldi üles **kolm asja, mida teie isiklikult soovite, et rühm järgmise aasta lõpuks saavutaks** (muutke tähtaega vastavalt oma rühma olukorrale). Teisisõnu – mida sooviksite näha rühma eesmärkidena?

3. samm. Paluge kõigil oma üleskirjutatud rühmaeesmärke jagada. Kirjutage need pabertahvlile, seejärel koondage ja rühmitage ning seadke tähtsuse järjekorda. Võrrelge nüüd oma tähtsamaid eesmärke SMART-kriteeriumidega. Kas teie eesmärgid on konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad, reaalsed ja ajastatud?

4. samm. Täitke valitud eesmärkide aktiveerimiseks järgmine eesmärkide tabel.

EESMÄRKIDE KIRJELDUSED	VÕTMEISIK	VAJALIKUD RESSURSID	INIMESED, KES SAAVAD AIDATA	EDU NÄITAJA	AJAKAVA
1. eesmärk					
2. eesmärk					
3. eesmärk					
jne					

5. samm. Järelarutelu küsimused.

- Nimetage mõni takistus, mis võib iga eesmärgi saavutamise keeruliseks muuta?
- Kuidas saab neid takistusi ületada?
- Mida saaksite isiklikult teha, et aidata rühmal tulemusi saavutada?
- Kuidas peaksime eesmärgi saavutamist tunnustama või tähistama?
- Kuidas endale iga eesmärgi saavutamise eest vastutuse võtame?
- Kuidas oma eesmärkidele kindlaks jääme? Teisisõnu – kuidas hoiame eesmärgid oma mõtetes värskena, et me neid ei unustaks ega jätaks tähelepanuta?
- Kuidas saame eesmärgid tõhusamalt saavutada? Kuidas saame eesmärkide saavutamise nauditavamaks muuta?

Pange 5. etapi käigus iga küsimuse arutamisel leitud tähtsamad punktid pabertahvlile kirja. Võite selleks kõik küsimused pabertahvlile kirja panna ning paluda inimestel tahvli juurde tulla ja oma mõtted otse tahvlile kirjutada või väiksemas rühmas võib abistaja ise rühma kommentaarid üles kirjutada.

Rühma rollide selgitamine ⁽⁸⁸⁾



120–180 minutit



1–10 osalejat

Eraldiseisvate rollide osas sõlmitud kokkulepped on käsitatavad lepingutena. Need teevad asjad rühmaliikmete jaoks selgemaks ning aitavad energiat suunata. See on kaheosaline tegevus.

EESMÄRK

Tehke selgeks rühma rollid.

MATERJALID

Igaühele tabel ja pastakas.

JUHISED

1. osa: tööülesanded

Iga rühmaliige peaks mõtlema oma konkreetsele ametikohale ja **sõnastama umbes seitse peamist töökohustust**. Kirjutage need kohustused allolevasse tabelisse ning täitke seejärel maatriks vastavalt osutatule.

(88) Workshop Exercises, *Clarifying roles*.

TEIE TÖÖÜLESANDED	JÄRJESTAGE VASTAVALT OLULISUSELE (1 = KÕIGE TÄHTSAM)	ÜLDINE OSAKAAL TEIE TÖÖAJAST, MILLE PÜHENDATE SELLE KOHUSTUSE TÄITMISELE	OSAKAAL TEIE TÖÖAJAST, MILLE SOOVIKSITE IDEAALJUHUL SELLE KOHUSTUSE TÄITMISELE PÜHENDADA	A. KAS SEE KOHUSTUS ON TEIE OSKUSTEGA KOOSKÕLAS? (1 = EI, 2 = MINGIL MÄÄRAL, 3 = JAH)	B. KAS TEILE MEELDIB SEE KOHUSTUS ÜLDISELT? (1 = EI, 2 = MINGIL MÄÄRAL, 3 = JAH)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

2. osa: arutelu

Jagage oma rolli kohta täidetud tabelit rühmaga ning pange see üles pabertahvlile või mõnda teise nähtavasse kohta. Püüdke seejärel rühma rolle ja kohustusi täpsustada ja ühtlustada, arutades alljärgnevat küsimusi.

- Kas mõni kohustus takistab teie võimalusi rühma ülesannete täitmisesse panustada?
- Kas märkate teiste rühmaliikmete rollide tabelleid vaadates mõnd kohustust, mis on alatähtsustatud? See tähendab, et kohustusele ei pöörata piisavalt tähelepanu.
- Kas märkate teiste rühmaliikmete rollide tabelleid vaadates mõnd kohustust, mis on ületähtsustatud?
- Kas teete midagi, mida teile ei meeldi teha, ja keegi teine on andnud mõista, et talle meeldib selle tegevusega rohkem tegeleda?
- Kas kohustusi tuleks mõnes kohas koondada, vahetada või ära jätta?
- Kas tehakse liiga palju tööd, mis ei ole kooskõlas ega seotud teie rühma kohustustega?
- Kas esineb konflikte?
- Kas jõupingutusi saab kuidagi ühtlustada?
- Kuidas kujundaksite kõigis tabelites toodut arvesse võttes enda tööülesanded ümber nii, et saaksite rühma paremini toetada?

Tehke märkmeid ja pange need pabertahvlile selgelt kirja. Rühma liikmed võivad vabatahtlikult kordamööda märkmeid teha.

2. ETAPP. ENESEKEHTESTAMINE

Tagasiside andmine ja vastuvõtmine ⁽⁸⁹⁾



120–180 minutit



1–10 osalejat

EESMÄRK

Võimaldada osalejatel näha **nelja erinevat tagasiside liiki**, mida samas olukorras kasutatakse. See tegevus peaks näitama, et tagasiside andmata jätmisest või ainult positiivse tagasiside andmisest ei ole kasu.

MATERJALID

Üks golfipall.

JUHISED

1. samm. Leidke rühmast neli vabatahtlikku.

2. samm. Öelge neile, et nad kutsutakse ükshaaval ruumi tagasi golfipalli otsima.

3. samm. Paluge neil ruumist lahkuda.

4. samm. Rääkige teistele osalejatele nende rollist tegevuses.

- **VAIKNE TAGASISIDE.** Kui esimene vabatahtlik siseneb ruumi, jäävad osalejad täiesti vaikseks ja liikumatuks.
- **NEGATIIVNE TAGASISIDE.** Kui teine vabatahtlik ruumi siseneb, peaksid kõik osalejad andma negatiivset tagasisidet sõltumata sellest, kui lähedal või kaugel otsija pallist on.
- **MÄRKUS NEGATIIVSE TAGASISIDE KOHTA.** Hoiatus abistajale: olukord võib muutuda haavavaks või ebamugavaks, seega peate rühma tundma ja vajaduse korral sekkuma.

Jälgige hoolikalt rühma dünaamikat, ent julgustage osalejaid siiski kirjeldatud strateegiat kasutama, et tagasisidet tundma õppida. Paluge neil anda negatiivset tagasisidet sõnade või kehakeele viisil, mida nad märkavad töökohal, kui keegi ei ole rahul. Osalejad **ei tohi** reageerida juhistele või abi saamise palvetele (nendele võib vastata ainult halvustavalt).

- **POSITIIVNE TAGASISIDE.** Kui kolmas vabatahtlik siseneb ruumi, peaksid kõik osalejad andma talle positiivset, ent üldist tagasisidet (nt „Väga tubli!“, „Mulle meeldib väga, kuidas sa seda teed!“) sõltumata sellest, kui lähedal või kaugel otsija pallist on. Osalejad **ei tohi** vastata juhistele või abi palvetele (v.a hüüdlauselega „Sa saad hakkama!“ või „Me usume sinusse!“).

(89) Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback*, Health Workforce Initiative, CA, 2016.

- **TÄPNE TAGASISIDE.** Kui neljas vabatahtlik siseneb ruumi, peaksid osalejad talle palli leidmiseks spetsiifilisi vihjeid ja soovitusi andma, ent mitte palli asukohta avaldama. Nad peaksid vastama jah/ei küsimustele.

5. samm. Peitke golfipall. Kutsuge neli vabatahtlikku ükshaaval ruumi. Iga vabatahtlik saab eespool kirjeldatud tagasisidet.

- **Vaikne.** Esimese vabatahtliku jaoks peitke pall ruumis üsna lihtsasse kohta. Laske tal 2–3 minutit palli otsida.
- **Negatiivne.** Leidke teise vabatahtliku jaoks keerulisem koht. Laske tal 2–3 minutit palli otsida.
- **Positiivne, ent üldine.** Valige kolmanda vabatahtliku jaoks veel keerulisem koht. Laske tal 2–3 minutit palli otsida.
- **Täpne.** Valige neljanda vabatahtliku jaoks veel keerulisem koht. Laske tal 2–3 minutit palli otsida.

6. samm. Kutsuge vabatahtlikud tagasi, korraldage järelarutelu ning arutage järgmisi küsimusi.

- Kuidas end palli otsides tundsite?
- Mis mõtted/tunded saadud tagasiside teis tekitas?
- Mis mõju oli saadud tagasisidel teie tegevusele?
- Mis tunde tekitas saadud tagasiside teis tagasiside andnud inimeste kohta?
- Kuidas end tunneksite, kui saaksite iga päev sellist tagasisidet?
- Tehke tööd töökohal saadavate kogemustega – millist tagasisidet olete saanud töökohal?

Konfliktne tegevus – neli sõna ⁽⁹⁰⁾

Märkus. Seda tegevust peaks juhtima **neutraalne isik**, kes ei ole rühma liige ega konflikti kaasatud.



60–120 minutit



10–20 osalejat

EESMÄRK

Suunata rühmaliikmed konflikti või erimeelsuste lahendamiseks tööd tegema ja näha, kuidas erinevad rühmaliikmed konflikte lahendavad.

MATERJALID

Igale rühmaliikmele üks paberileht ja pastakas.

(90) Management Training Specialists, *Conflict management exercises and activities to use with your team*, 2020.

JUHISED

- 1. samm.** Paluge igal rühmaliikmel üles kirjutada neli sõna, mida ta seostab sõnaga „konflikt“.
- 2. samm.** Paluge neil moodustada paarid ja paarina otsustada, millised neli sõna kahepeale kirja pandud kaheksast sobivad kõige paremini. Lõpuks jääb paarile neli sõna.
- 3. samm.** Iga paar ühineb ühe teise paariga ja protsess jätkub. Korrake protsessi, kuni pool rühma peab teise poolega läbirääkimisi, et leida koos neli sõna, mis seostuvad sõnaga „konflikt“ kõige paremini.
- 4. samm.** Järeларutelu. Esitage rühma liikmetele järgmised küsimused.
 - Kuidas end ülesande täitmise ajal tundsite?
 - Kas keegi tundis end ebamugavalt? Miks?
 - Kas keegi võttis ohjad ja juhtimise enda kätte?
 - Kas tekkis konflikte?
 - Kas teeksite midagi teisiti?
 - Missuguseid tehnikaid nelja sõna väljamõtlemiseks kasutasite?
 - Mida selle ülesande käigus õppisite?

3. ETAPP. NORMIMINE

Vahukommiga spagetitorn ⁽⁹¹⁾



45–60 minutit



5–100 osalejat

EESMÄRK

Suunata rühmaliikmed koostööd tegema ja oma rolli kohta rühmas rohkem teada saama.

MATERJALID

Igale rühmale vahukommiväljakutse komplekt, mis koosneb järgmistest komponentidest.

- 20 spagetipulka. Kasutage kindlasti tooreid spagette.
- Üks meeter maalriteipi. Valige tavaline maalriteip. Liimige teip laua küljele, tooli seljatoe tagumisele küljele või lähedalasuvale seinale. Kotti panemiseks kokku rullides läheks teip sõlme.
- Meeter paela. Valige pael, mida saab kergesti käsitsi katki teha. Paksu paela valimise korral lisage komplekti ka käärid.

(91) Wicked Problem Solving, *Running a marshmallow challenge is easy!*; Ruth, A., *Five team-building exercises that increase collaboration*, Forbes, 2016.

- Üks vahukomm. Kasutada tuntud või tundmatut vahukommi kaubamärki, ent kommid peaksid olema ligikaudu „standardse“ suurusega, st 3,5–4 cm pikad ja paksud. Ärge kasutage väikesi ega ülisuuri vahukomme ning eelistage pehmeid vahukomme kõvematele.
- Paberist lõunasöögikotid. Selleks sobivad hästi standardsed lõunasöögikotid ja ka kirjasuuruses jõupaberist ümbrikud.

Pange komponendid paberkotti, sest see muudab nende laialijagamise lihtsamaks ja annab ka maksimaalselt suure üllatusmomendi.

VEENDUGE, ET TEIL OLEKSID VÄLJAKUTSE ELLUVIIMISEKS JÄRGMISED VAHENDID.

- Mõõdulint. Vajate väljatõmmatavat mõõdulinti, millega saate pärast väljakutse lõppu ehitiste kõrgust mõõta.
- Ajaarvestusrakendus või stopper. Vahukommiväljakutsele kulub 18 minutit. 20 minutit on liiga pikk aeg, 15 minutit liiga lühike. Võite stopperit kasutada, et eelistada tuleks videoprojektorit, millega saab allesjäänud aega projitseerida.
- Helisüsteem väljakutse ajal muusika esitamiseks. Kasutage täpselt 18 minuti pikkust esitusloendit. Väljakutse peaks lõppema siis, kui lõpeb viimane laul.

JUHISED

1. samm. Andke selged juhised.

- Ehitage kõige kõrgem iseseisvalt püstiseisev ehitis. Võidab rühm, kelle ehitis on laua pinnast vahukommi pealmise küljeni mõõdetuna kõige kõrgem. See tähendab, et ehitist ei tohi riputada kõrgema toe, nt tooli külge või lakke.
- Ehitise katusele peab toetuma terve vahukomm. Vahukommi katkilõikamise või selle küljest tüki hammustamise korral vastav rühm diskvalifitseeritakse.
- Kasutage nii paljusid või nii väheseid komplekti osi, kui soovite. Rühm võib kasutada nii mitut 20 spagetipulgast, kui soovib, ja nii palju või vähe paela või teipi, kui soovib. Rühm ei tohi ehitise püstitamiseks kasutada paberkotti.
- Spagetid, paela ja teibi võib katki teha. Rühmad võivad uute struktuuriosade loomiseks spagetid katki murda ning teibi ja paela tükkideks lõigata.
- Väljakutse kestab 18 minutit. Rühmad ei tohi aja lõppedes ehitist püsti hoida. Rühmad, kes harjutuse lõppedes oma ehitist puudutavad või toetavad, diskvalifitseeritakse.
- Veenduge, et kõik saaksid reeglitest aru. Ärge muretsege reeglite liiga mitu korda üle kordamise pärast. Korra neid vähemalt kolm korda. Küsige enne alustamist, kas kellelgi on küsimusi.

2. samm. Alustage väljakutset.

Pange kell käima ning väljakutse alguse tähistamiseks muusika mängima.

- Kõndige ruumis ringi. Vaimustav on jälgida ehitiste kerkimist ja innovatsioonimustreid, mida enamik rühmadest järgib.
- Tuletage rühmadele meelde, kui palju aega alles on. Öelge näiteks, kui aega on jäänud 12 minutit, 9 minutit (pool aega), 7 minutit, 5 minutit, 3 minutit, 2 minutit, 1 minut, 30 sekundit ja 10 sekundit.
- Kommenteerige, kuidas rühmadel läheb. Rääkige kõigile, kuidas rühmadel ehitus edeneb. Juhtige tähelepanu igale valminud püstiseisvale ehitisele. Ärgitage sõbralikku rivaalitsemist. Julgustage inimesi ringi vaatama. Ärge kartke ruumis energiataset ja panuseid tõsta.
- Tuletage osalejatele meelde, et need, kes hoiavad enda ehitist püsti, diskvalifitseeritakse. Mitmed rühmad soovivad lõpus oma ehitist püsti hoida – tavaliselt vahukommi tõttu, mis asetati ehitisele vaid hetk varem ning mis pani ehitise kõikumama. Võidukas ehitis peab olema stabiilne.

3. samm. Lõpetage väljakutse.

Kui aeg saab otsa, paluge kõigil ruumis viibijatel istuda, et kõik näeksid ehitisi. Tõenäoliselt jäävad püsti veidi enam kui poolte rühmade ehitised.

- Mõõtke ehitisi. Mõõtke ehitised, alustades kõige madalamast ja lõpetades kõige kõrgemaga, öeldes kõrgused valju häälega välja. Kui dokumenteerite väljakutse, paluge kellelgi kõrgused kirja panna.
- Selgitage välja, milline rühm võitis. Tagage, et neile plaksutatakse püsti seistes ja et nad saavad auhinna (kui see on välja pandud).

4. samm. Hindamine.

Arutage harjutust ja strateegiaid ning esitage jätkuküsimusi, näiteks järgmisi.

- Kes oli juht?
- Kas oleksite juhita ülesandega toime tulnud?
- Kas rühmaliikmetest oli abi?
- Kas kõigi ideed võeti hästi vastu?
- Kuidas ajaline piirang rühma mõjutas?
- Mida oleks saanud teisiti teha?
- Kas teie rühm tähistab väikesi võite?

4. ETAPP. TOIMIMINE

Edukas ajurünnak ⁽⁹²⁾



30–120 minutit



2–10 osalejat

EESMÄRK

Looge konkreetse eesmärgi saavutamiseks palju loomingulisi ideid.

JUHISED

1. samm. Valige sobiv koht.

Ajurünnaku korraldamine tavapärase töölaua taga või rühma igapäevakontoris ei ole parim mõte, sõltumata sellest, kas töötatakse üksi või grupina. Tehke ajurünnak mõnes teises ruumis, kus tekivad tõenäolisemalt uued mõttemustrid.

2. samm. Looge õige keskkond.

Püüdke luua rühmale mitteametlik keskkond. Kaaluge suupisteid ning muusikat. Veenduge, et ruum oleks korralikult valgustatud. Varuge käeulatusse kõik ressursid ja vahendid, mida vajate. Ärge unustage jooke, vastasel korral hakkavad inimesed köögis käima ja nende tähelepanu hajub.

3. samm. Mõelge ajurünnaku elluviimise strateegiatele.

Võite luua täiusliku keskkonna, ent vahel on uute mõtete tekkimiseks vaja ka veidi struktuuri. Püüdke näiteks mõelda, mis on selle vastand, mida üritate saavutada. Võite ka kujutleda, et teie eelarve ja ressursid ei ole piiratud. Või mõelge oma teemal välja võimalikult palju küsimusi ja asuge neile vastama (mõtte kaardistamine).

4. samm. Valmistage oma rühm ette.

Valmistage ette rühmale esitatav teave. Andke piisavalt teavet rühma inspireerimiseks, ent mitte liiga palju. Kui valite sarnase mõtteviisiga rühmaliikmeid, ei teki väga palju loovaid ideid. Püüdke kokku panna mitmekesine rühm, millesse kuulub erinevatest osakondadest või valdkondadest pärinevaid inimesi. Mitmekesisel rühmas on kindlasti erineva mõttelaadiga inimesi.

(92) Leadership Girl, *No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session*, 2017.

5. samm. Kehtestage reeglid.

Et arutelu lodusalt kulgeks, peaksite alguses kehtestama mõned reeglid ning neist ajurünnaku käigus kinni pidama. Tuletage rühmale meelde, et seansi mõte ei ole käia välja konkureerivaid ideid, vaid leida probleemile lahendus. Õelge liikmetele, kas nad peaksid sujuva suhtlemise tagamiseks enne rääkimist või teise jutu vahele sekkumist käe tõstma.

6. samm. Suunake arutelu.

Kui kõik rühmaliikmed on oma mõtteid jaganud, alustage rühmaarutelu. Nii võimaldate rühmal teiste ideid edasi arendada ja uusi lahendusi mõelda. Julgustage kõiki [vestlusesse panustama](#). Ärge lubage mingit kriitikat – ajurünnaku mõte on innustada loovust ning kriitikast ei ole siin abi. Pidage meeles, et teie roll on rühma toetada, seega hoiduge pidevalt enda mõtete jagamisest. Suunake arutelu, jäädes korraga ühe mõtte juurde ja aidates rühmal keskenduda, kui nad hakkavad teemast kõrvale kalduma. Tehke rühma keskendumise toetamiseks ka pause.

7. samm. Andke aega.

Kindlaksmääratud lõppemisajata ajurünnakuseanss ei pruugi küll lõpuks produktiivseks osutuda, ent ärge seadke end loomingulise mõtlemise puhul liigse ajasurve alla. Te soovite vabastada rühma ajalistest piirangutest tekkivast stressist ja anda mõtetele aega vabalt uitamiseks.

8. samm. Koguge enne seansi ideid. Mõelge, kuidas tekkinud ideed kokku koguda.**9. samm.** Kavandage järeltegevused.

Ajurünnakust on kasu ainult juhul, kui ideed saab kuidagi teoks teha. Määrake enne alustamist kindlaks eesmärgid ning veenduge, et täidaksite need enne seansi lõppu. Rääkige kindlasti rühmale, mida edasi teha. Edasine tegevus võib hõlmata teatud ideede edasist uurimist, ühe või mitme idee elluviimist või järgmise ajurünnaku plaane.

5. ETAPP. LAIALIMINEK

Ühissööming



120–180 minutit



5–30 osalejat

EESMÄRK

Tähistada rühma edu.

MATERJALID

Söömingule registreerumise leht.

Tänukaardid või kingid kõigile rühmaliikmetele.

JUHISED

1. samm. Valige ühissöömingu kuupäev ja kellaaeg.

2. samm. Saatke laiali kutsed ja registreerumisleht.

Kasutage järgmisi juhiseid.

- Tooge kaasa toit, mida on lihtne transportida.
- Eelistage väiksemaid portsjone.
- Pakkige toit mahutitesse, millest saab seda serveerida.
- Võtke kaasa söögiriistad.
- Tooge võimaluse korral kaasa serveerimisvalmis roog.
- Arvestage võimalike toitumisalaste erivajadustega.
- Märgistage toit kindlasti.

4. samm. Koostage nimekiri inimestest, kes saavad ja soovivad ettevalmistuste tegemisel kaasa aidata.

5. samm. Nautige ühissöömingut.

6. samm. Täna rühma **lühendi AIR kasutamise kaudu (tegevus (action), mõju (impact) ja premeerimine (reward))**.

Meede

Kirjeldage esmalt rühma tegevust. Võite rääkida konkreetsest lõpetatud tegevusest, nt aruande koostamisest, või jätkuvast tegevusest, millel on pikaajaline mõju. Juhtige tähelepanu üksikasjadele, näitamaks, et rühma töö on teistele silma hakanud.

Mõju

Järgmisena kirjeldage tegevuse mõju. See tekitab rühmaliikmetes tunde, et nad on võimekad ja väärivad premeerimist.

Premeerimine

Lõpetage premeerimisega. Võite anda igale rühmaliikmele kaardi või isikliku kirja või neid teisiti tänada.

ÜHISSÖÖMINGULE REGISTREERUMISE LEHE NÄIDE

ÜHISSÖÖMINGULE REGISTREERUMISE LEHT			
Nr	Nimi	Roog/ühik	Märkused
		Suupisted/kõrvalroad (nt näpusuupisted, dipid, kanatiivad, rullid)	
		Eelroad (nt salatid, panniroad)	
		Joogid/jää (nt kuumad/külmad alkoholivabad joogid)	
		Magustoidud (nt kohalikud eriroad)	
		Muud vahendid (nt taldrikud, topsid, söögiriistad, kaunistused, laudlinad, salvrätid)	

Näited, mida öelda rühmale antavates tänukirjades ⁽⁹³⁾

- „Palju õnne suure töö ja positiivse mõtlemise eest! Viisite rühmatöö mõtte täiesti uuele tasemele! Suur tänu teile kõigile!“
- „Suur tänu, et tegelesid rühma nimel klientidega! Ma teadsin, et sinu usaldamine õigustab ennast! Mul on hea meel, et oled minu rühma liige!“
- „Minu sõnadest ei piisa teie tegude kiitmiseks, sest teie töö ületab alati mu ootused. Suur tänu kõigile minu rühma liikmetele!“
- „Oleme oma tegevuses parimad, sest meil on parimad töötajad. Suur tänu teie pühendumise ja suure töö eest!“
- „Olete hästi tehtud töö eest ära teeninud palju kiidusõnu. Palju õnne fantastilise saavutuse puhul! Oleme teie üle uhked!“

(93) Tough Nickel, 42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees; WishesMSG, 125 thank you and congratulations messages for team.

8. LISA. KRIITILISTE INTSIDENTIDE KONTROLLNIMEKIRI

Kvaliteedinormid. Asutused, eelkõige juhid võivad kasutada väljapakutud kvaliteedinorme, et näha, kui hästi sobivad nende programmid võimalike kriitiliste intsidentide lahendamiseks. Selle mehhanismi võimalikult üksikasjalik rakendamine võimaldab intsidentidele teadlikult ja õigeaegselt reageerida.

1. ETTEVALMISTUMINE		
Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Asutus määrab kindlaks asutusesiseste ja -väliste tugiteenuste rollid kriitilise intsidenti korral, olukorrad, milles saab (või ei saa) asutusesisest/-välist tuge kasutada, ja teavitab inimesi, keda see puudutab (juhid, töötajad)	See tegevus hõlmab asutusesisese/-välise toe liiki/eesmärki/rolli ja töötajate kategooriaid ⁽⁹⁴⁾	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asutus otsustab, kas asutusesisene tugiisik või isikud on ka nõustaja rollis	Asutusesisene tugi võib otsestele ülemustele kriitiliste intsidentide lahendamise ja tulevaste intsidentide vältimise kohta nõu anda (toetada hindamisel, järelevalves, olukordade hindamisel)	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asutus määrab kindlaks, kas asutusesisest tuge osutab üks töötaja või jagatakse see ülesanne mitme kolleegi vahel	See tegevus sõltub rühma suuruselt ja muudest organisatsiooniga seotud teguritest. Mitmest kolleegist koosneva rühma kasutamisel peaks sel olema koordinaator, et määrata kindlaks, kes konkreetse mõjutatud isikuga tegeleb	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Uuritakse ja hinnatakse asutusesisese toe eeliseid asutusevälise toe ees	Paljude kriitiliste intsidentide korral võib piisata õigeaegselt asutusesisestest toest ning mõjutatud isikuid ei ole vaja suunata asutuseväliste spetsialistide juurde. See sõltub ka intsidenti ulatusest ja tüübist. Kui inimene vajab meditsiinilist abi, tuleb ta alati asutusevälise spetsialisti juurde suunata. Asutuse töötajatel on võimalik kohe reageerida ja neile ei ole tarvis kaasnevaid asjaolusid põhjalikult selgitada, mis ei pruugi asutusevälisetele spetsialistidele alati selged olla. Asutusesisene tugi saab reageerida esmase abi osutamise põhimõtteid järgides	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
2. TEAVE		
Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Kriitiliste intsidentide lahendamiseks koostatakse protokollid (standardised töökorrad), mis edastatakse asjaomastele töötajatele	Standardised töökorrad peaksid alati nii tippjuhtkonnale kui ka töötajatele kättesaadavad olema. Kriitiliste intsidentide korral rakendatavad meetmed tuleb selgelt sõnastada. Vastutuse tagamiseks tuleb iga toetamises osaleva osapoole (otsene ülemus, ohutus-/turvaosakond, personaliosakond ja mõjutatud töötaja) kohustused selgelt välja tuua. Standardised töökorrad peaksid hõlmama lihtsat teatamismehhanismi ja ka teavet, kuidas protsessi lähetuse korral kohalikele kordadele vastavalt kohandada. Mõelda tuleks olemasolevatele seotud kordadele ning võimaluse korral tuleks need korrad ühtlustada	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

(94) Tunnistage intsidentide emotsionaalset mõju ning pakkuge esmast psühhosotsiaalset abi. Kuulake nad ära, tunnustage nende tundeid ja andke psühhosotsiaalset teavet (normaalset reaktsioonid ebanormaalsele sündmusele). Selline toe pakkumine on süstemaatiline/korraldatud. Järeltegevused mõjutatud isikuga, et hinnata ja arutada tema stressitunnuste muutumist kriitilisele intsidentile järgnevatel päevadel ja nädalatel. Pakkuge talle võimalust saada vajaduse korral asutusevälist/professionaalset tuge ja tunde ära esmase, psühhosotsiaalse abi piirid, mida on võimalik asutusesiselt pakkuda. Kohaldamisala: määrake kindlaks, mis olukordades ja kellele (sh vabatahtlikud, alltöövõtjad, praktikandid) asutusesisest/-välist tuge pakutakse ja millistes olukordades seda ei pakuta.

Kõiki töötajaid teavitatakse kehtestatud protokollidest (kriitilised intsidendid ja muud turva- ja ohutusmeetmed)	Kehtestatud tugimehhanismid ja standardsed töökorrad peaksid olema kõigile abivajajatele kättesaadavad. Kui asutus töötab asutuseväliste ekspertide ja/või lähetuses olevate töötajatega, tuleb töötajaid teavitada kasutatavate protokollide ühisomadustest ja nende erinevustest	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Seoses pakutavate tugiteenuste (kriitilised ja muud ohutus-/turvaintsidendid) antakse korrapäraselt teavet ning töötajaid hoitakse uuendustega kursis	Asutusi julgustatakse töötajaid kehtestatud tugimehhanismide uuendustega kursis hoidma: — e-posti teel; — infotundide abil; — isiklike kohtumiste käigus; — vähemalt kord aastas sobivate kanalite kaudu	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Tippjuhtkond/juhid saavad kasutada kehtestatud protokolle, neil on muu hulgas teadmised COVID-19-ga ja evakueerimisega seotud kordadest	Võimaluse korral tuleb kriitiliste intsidentide lahendamise kontrollnimekirjad, evakueerimiskavad jms koostada koos välitöödele suunatud ohutus- ja turvaekspertidega, et tagada nende praktilisus ja arvestamine kohaliku eripäraga	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
3. KOORDINEERIMINE		
Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Amet määrab kindlaks, kes vastutab praktilise abi ja koordineerimise eest teiste isikutega, kes vastutavad intsidendi järelmeetmete eest.	Praktilise abi osutamise, koordineerimise ja psühhosotsiaalse abi osutamisega võib tegeleda sama inimene või erinevad inimesed ⁽⁹⁵⁾	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asutused valivad sobiva kontaktisiku või -isikud ⁽⁹⁶⁾ kriitilise intsidendi läbielanud töötajaga järeltegevusi elu viima	Kui seda ei tee vastutav isik, peaks mõjutatud töötajaga järeltegevusi läbiviiva töötaja valima otsene ülemus. Töötaja on pärast kriitilist intsidenti uue trauma ohus, kui temaga võtavad ühendust mitmed erinevad kolleegid erinevatest osakondadest (tervishoiutöötajad, personalitöötajad, otsesed ülemused, turvaametnikud jt), kes soovivad, et ta räägiks teabe töötlemiseks intsidendist täpsemalt. Seetõttu soovivatatakse koordineeritud lähenemist ühe või maksimaalselt kahe valitud inimese kaudu, arvestades nende valimisel soo ja eksperditeadmistega	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Valitud inimesel on teadmised asjaomase kriitiliste intsidentidele reageerimise protokollide või protokollide kohta ja ta teeb koostööd teiste asjaomaste töötajatega, et tagada õigeaegne meditsiiniline/psühholoogiline tugi (või muu tugi)	Kontaktisik toetab mõjutatud töötajat vajaliku teabe esitamisel, suunab ta psühholoogilist/meditsiinilist abi saama või politseisse ning võtab vajaduse korral ühendust töötaja hädaabi kontaktisikuga	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asjaomastel osapooltel (meditsiiniteenuste osutajad, töötajate heaolu ja turvalisuse eest vastutavad isikud) on koordineerimis-/suunamissüsteem (sh kontaktandmed), mida on vaja mõjutatud isikule igakülgse toe tagamiseks	Selge koordineerimine vähendab teenuste osutamisel viivituste ja kattumiste esinemist ning inimese uuesti traumeerimise ohtu	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Võimaluse korral peaks mõjutatud töötaja saama valida, kes teda täiendavalt toetab	See võimalus on eriti tähtis juhul, kui kriitiline intsident puudutab seksuaalset vägivalda ning vastutav kontaktisik on teo toimepanijaga samast soost ja/või rikkumise pani toime töötajate heaolu eest vastutav kontaktisik	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

(95) Praktiline abi hõlmab mitmeid aspekte. See hõlmab sündmuste narratiivi koostamisel abistamist, mitmesugustele teenustele koordineeritult reageerimist, vormidel vajaliku teabe esitamist, psühholoogi või arsti poole või politseisse suunamist ning hädaabi kontaktisikuga kontaktivõtu korraldamist. Mõni eelnimetatutest võib olla juhi ülesanne. Töövoog ja kohustused peaksid olema selgelt määratletud ja koordineeritud.

(96) See võib olla asutusesisene tugi, mida osutab konkreetne isik (nt asutusesisene nõustaja) või rühm. Vt punktid 3.3.2 „Kolleegide tugi pärast kriitilist intsidenti“ ja 3.3.3 „Integreeritud intsidentide lahendamise rühm“. Näited stressiohjerühma ja kolleegidepoolse toe algatustest: 9. lisa „Asutusesisene tugi seoses kriitiliste intsidentidega“. Asutusevälist tuge võib kasutada lisavariandina.

4. DOKUMENTEERIMINE

Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Olemas on standarditud kriitilistest intsidentidest teatamise vorming, mis kuulub standardsete töökordade alla	Dokumenteerimise toetamiseks peaks standardsetele töökordadele lisatud vorm olema kõigis tegevusriikides ühesugune, et tippjuhtkonnal oleks võimalik välja selgitada suundumused ning pakkuda esmatasandi ametnikele ühetaolist, ent ka vastavalt vajadustele kohandatud tuge	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Koostatakse kriitilise teabe aruanne, mida jagatakse asjaomaste osapooltega, sealhulgas vajaduse korral politseiga (arvestades ohvrile konfidentsiaalsuse tagamisega)	Tugitöötajad (nt nõustaja/psühholoog/arst) peavad aitama mõjutatud töötajal juhtunu narratiivi koostada, mida jagatakse edasise töötlemise eesmärgil juhtkonnaga	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Kriitilise intsidendi kohta kogutakse asjaoludest sõltuvalt lisateavet – nt juhul, kui intsidenti on kaasatud rohkem inimesi (teine kolleeg / taotleja) – ja see lisatakse edasiseks töötlemiseks intsidendi aruandele	Kui kaasatud on teine ja/või kolmas isik. Näiteks juhul, kui taotleja ähvardab teisi kahjustada või enesetappu sooritada. Taotlejale tuleks pärast meditsiinilise/füüsilise abi osutamist ja vajaduse korral tema seisundi hindamist (kui tema seisund on stabiilne) anda võimalus jagada oma nägemust intsidentist	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

5. Otsene tugi

Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Asutused ja muud samalaadsed keskused peavad tagama kokkupuutejärgse profülaktika komplektide olemasolu osakondades ning neil peab olema kontaktisik, kelle poole pöörduda seksuaalse vägivalla juhtumite korral	Kokkupuutejärgse profülaktika komplektid peavad kontoris olemas olema juhul, kui kontori lähiümbruses ei ole meditsiiniastutust, kus on võimalik vastavat teenust osutada (nt Kreeka saartel)	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Töötaja vastase seksuaalse vägivalla korral (nt vägistamine) tuleb kokkupuutejärgse profülaktika komplekti kasutamiseks korraldada kohe mõjutatud isiku suunamine meditsiiniteenuste osutaja juurde	Kokkupuutejärgse profülaktika komplekti tuleb kasutada 72 tunni jooksul pärast intsidenti. Kättesaadavaks tuleb teha muud vajalikud ravimid (nt hädaabi kontratseptiiv)	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Mõjutatud inimesele pakutakse kohe psühholoogilist tuge	Seda tuge pakutakse lisaks seksuaalse vägivalla ohvrile ka kõigile kriitilise intsidendi läbiteinud esmatasandi ametnikele. Selliseid psühholoogilisi teenuseid osutatakse võimaluse korral kohapeal ning füüsiliselt või interneti teel. Soovituslikult peaks olemas olema valik spetsialiste (kontaktide loetelu), kelle seast mõjutatud töötaja saab valida. Spetsialistide loetelu koostamisel tuleks tähelepanu pöörata järgmisele: <ul style="list-style-type: none"> — mitme ELi keele kasutamise võimalus; — teenuseid osutavad kriitiliste intsidentide korral toe pakkumise kogemustega spetsialistid; — erinevast soost ja erinevas vanuses teenusepakkujad; — mitmesuguste erinevate kultuuriliste/usuliste taustadega teenusepakkujad Nimekirja kantud spetsialistidega on sõlmitud vastastikuse mõistmise memorandum, mille kohaselt teenuste eest ei tasu mõjutatud isik, vaid tema tervisekindlustuse pakkuja, asutus või mõni teine isik ⁽⁹⁷⁾	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

(97) Asutusesisene tugi hõlmab mitmeid aspekte. Kui kasutada saab asutusesisest tuge (nt kolleegidepoolset tuge pakkuv stressiohjerühm, intsidentide lahendamise rühm, kontaktisik, kaaslaste tugi, psühholoog), ei ole alati tarvis mõjutatud töötajat asutusevälise spetsialisti juurde suunata. See on siiski vajalik juhul, kui inimene ei tule intsidendi mõjuga toime. Mõjutatud töötaja tunneb end mõnikord turvalisemalt kolleegiga, kes on juba asjaolude ja töökeskkonnaga tuttav ning kellele ei ole vaja palju selgitusi anda. Asutusevälist tuge pakub spetsialist (psühholoog, psühhoterapeut). Selle võimaluse võib välja pakkuda ka juhul, kui mõjutatud isik eelistab, et teda ei toetaks kolleeg. Mõjutatud isik tuleb kindlasti spetsialisti juurde suunata juhul, kui tal esineb veel mitu nädalat (soovituslikult neli nädalat) pärast intsidenti psühholoogilise mõju tunnuseid, mis võib viidata posttraumaatilisele stressihäirele. Seda võib hinnata meditsiinitöötaja/psühholoog või asutusesisest tuge osutav töötaja.

Mõjutatud töötajale pakutakse kohe arstiabi	Seda abi pakutakse lisaks seksuaalse vägivalda ohvrile ka kõigile kriitilise intsidendi läbiteinud esmatasandi ametnikele. Nimekirja kantud spetsialistidega on sõlmitud vastastikuse mõistmise memorandum, mille kohaselt teenuste eest ei tasu mõjutatud isik, vaid tema tervisekindlustuse pakkuja, asutus või mõni teine isik	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Mõjutatud isikut teavitatakse tema õigustest, eriti delikaatse teabe jagamise osas	Oluline on mõelda mõjutatud isiku jagatud teabe konfidentsiaalsusele. Mõni inimene ei pruugi soovida, et kolleegid saaksid teada, mille nad läbi elasid või mis teenuseid nad vajavad	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asjakohastel juhtudel ja kui see on spetsialistide arvates vajalik, võib kasutada pikaajalist psühholoogilist nõustamist ja leinapuhkust	Intsidentist sõltuvalt võib tööandja kriitilise intsidendiga tervislikult toimetuleku tagamiseks olla vaja pikemaajalisi järeltegevusi	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Mõnel juhul võib pärast kriitilist intsidenti tööülesannete täitmise jätkamine olla soovituslik ainult siis, kui spetsialist (arst/psühholoog) on selle heaks kiitnud	Mõjutatu ise ei pruugi vahel mõista, kui tähtis on võtta kriitilisest intsidendist saadud trauma tõttu pikem puhkus või vahetada asukohta. Seetõttu võib olla mõistlik kasutada spetsialisti abi, kes aitab töötajal otsustada, millal ta on valmis tööülesannete täitmist jätkama. Mõjutatud isiku otsuste tegemise protsessi kaasamine on hea tava, mis tagab protsessi läbipaistvuse ja näitab, kui olulisel kohal on mõjutatud inimese huvid	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Kui kriitiline intsident mõjutab ka mõnda teist inimest (nt intsidendi pealtnägija või intsidendi keskmes olnud taotleja, kes tegi näiteks enesetapukatse), tagab vastutav kontaktisik talle arstiabi ja/või psühholoogilise abi osutamise (nii töötajatele kui taotlejatele)	Hindamise tulemusest sõltuvalt võib olla vaja järeltegevusi, näiteks meditsiinilist läbivaatust või psühholoogilist hindamist, asukoha/majutuskoha vahetamist vms	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Pakutakse kolleegide/kaaslaste pooleid tugiseansse/juhtidele suunatud hariduslikku järelevalvet	Nendel kvartaliseanssidel antakse juhtidele platvorm, kus arutada oma reageerimist kriitilistele intsidentidele või nende vastutusel olevate juhtumite haldamist, õppida üksteiselt probleemide vahetamise vormis ja jagada häid tavasid	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

6. SUUTLIKKUSE SUURENDAMINE

Meede	Selgitus	Olek (märgistage)
Asutused/EASO pakuvad kõigile juhtidele/koordinaatoritele ja esmatasandi ametnikele, samuti lähetatud töötajatele esmaseid koolitusi kehtestatud standardsete töökordade ja teatamismehhanismide teemal	Koolitusi võib korraldada koostöös: <ul style="list-style-type: none"> — personaliosakonnaga; — töötajate nõustajate või teiste samalaadsete isikutega; — sobivatel juhtudel ohutus- ja turvaametnikega 	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Juhte ja teisi asjaomaseid töötajaid koolitatakse korrapäraselt esmase traumaga tegelemise vallas	Kõigile otsestele ülemustele antakse võimalus tutvuda trauma mõjuga töötajatele. See on tähtis sobiva, õigeaegse ja empaatilise reaktsiooni tagamiseks	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asutus pakub asutusesisest tuge pakkuvatele töötajatele erikoolitust ⁽⁹⁸⁾	Soovituslik kestus: 3 päeva Valikuline. Lisanduvad korrapärased (asutusesisised) täiendkoolitused teadmiste ja oskuste taseme säilitamiseks. Koolitaja. Ekspertideadmistega kaaslastevahelise/asutusesisese toe ja kriitiliste intsidentide mõjude vallas	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

(98) Vt 6. peatükk „Sekumismeetodid suutlikkuse suurendamiseks“. Koolitus kestab soovituslikult kolm päeva ning peaks hõlmama psühholoogilise esmaabi komponente. Lisaks tuleks aeg-ajalt korraldada (asutusesiseseid) täiendkoolitusi teadmiste ja oskuste taseme säilitamiseks. Koolitajal peaksid olema ekspertideadmised kaaslastevahelise/asutusesisese toe ja kriitiliste intsidentide mõjude vallas.

Turvaekspertid/ töötajate nõustajad korraldavad võimaluse korral ja lähetuse asukohast sõltuvalt simulatsiooniõppusi	Lähetatavad töötajad tunnevad, et on reaalse ohu olukorras tegutsemiseks rohkem valmis, kui neil on olnud võimalus kogeda ohutus- ja turvalisusküsimustega seotud praktilisi õppusi (nt mida teha, kui taotleja ähvardab ametnikku või kui kolleeg avaldab, et teda vägistati)	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud
Asutused peavad juhte korrapäraselt juhendama, et parandada nende juhtimisoskust ja rühmadega suhtlemise oskust (sh välitööd tegevate rühmadega suhtlemist)	Juhtide ja esmatasandi ametnike / lähetatud ekspertide vahel puudub mõnikord selge, korrapärane ja mõtestatud teabevahetus. Seetõttu on kvaliteetse juhtimise tagamiseks vaja, et juhid saaksid esmatasandi ametnike (juhtumimenetlejad, vastuvõtuametnikud jt) vajadustest aru ning neid vajadusi tuleb juhtidele meelde tuletada, eriti kriisikohtades töötamisel Otseste ülemuste ja töötajate vaheline korrapärane ja lugupidav suhtlus (isiklike ja rühmadega korraldatavate kontrollkohtumiste kaudu) on viljaka tööohustiku loomiseks hädavajalik	Ei ole alustatud Pooleli Lõpetatud

KOKKUVÕTE: REAGEERIMISSKEEM

Juhi ja/või asutusevälise/-sisese tugiisiku tegevus.

A. Vahetu reaktsioon

- Kui te ei ole sündmuspaigas, minge sinna esimesel võimalusel.
- Hinnake olukorda ja lisariske.
- Maandage olukord (intsidendist sõltuvalt vajaduse korral turvatöötajate/politsei abiga).
- Pakkuge mõjutatud isikule, et ta võib soovi korral koju minna, kui juhtunu emotsionaalne mõju on liiga suur, ent veenduge, et isik ei läheks koju üksi ega peaks kodus üksi jääma.
- Kui inimene soovib kohe rääkida, andke talle selleks võimalus.
- Küsige inimeselt, kuidas ta end tunneb ning kas tal on pakilisi vajadusi.
- Hinnake, kas teie küsimusest saadi aru.
- Kui intsident mõjutas ka teisi, leidke keegi, kes saab neile tuge pakkuda ning andke teistele mõjutatud isikutele läbipaistvuse tagamiseks võimalikult varsti pärast intsidenti järelarutelu vormis struktureeritud teavet.
- Võimaldage mõjutatud inimesel esimesel võimalusel perega ühendust võtta, kui ta seda soovib, või kui mõjutatud isik eelistab, et seda teeb keegi teine, andke kontaktisikule mõjutatud inimese hädaabi kontaktisiku andmed.
- Kui inimene on vigastatud ja vajab kohe meditsiinilist/psühholoogilist abi, osutage kiiresti haldusabi (kindlustusdokumentide täitmine, arsti juurde suunamine jms) ning lohutage teda, rääkides talle, et kõigi teiste küsimustega saab tegeleda hiljem.
- Tagage inimese sündmuspaigast äraviimine, nt kui ta soovib pärast õnnetusjuhtumit koju minna.

B. Järeltegevused

- Hinnake intsidendi mõju mitme päeva möödudes.
- Varuge aega mõjutatud isikute ja rühmaga intsidendist rääkimiseks.
- Varuge aega hindamiseks, kuidas vastutav isik intsidendi lahendas, ja mõelge, kuidas kasutada saadud õppetunde olemasoleva süsteemi tõhustamiseks (võimalusel operatiivne järelarutelu mõjutatud inimestega).
- Pöörake tähelepanu mõjutatud inimeste ebatavalistele reaktsioonidele ning pakkuge vajaduse korral spetsialisti abi.
- Jätkake rühmaliikmetele intsidendi ja seonduvate arengute/tagajärgede kohta teabe andmist.

9. LISA. ASUTUSESISENE TUGI SEoses KRIITILISTE INTSIDENTIDEGA

A. BELGIA JUHTUM

Alltoodu on kohandatud varjupaigataotlejate vastuvõtu föderaalamet (Fedasil) jagatud teabe alusel ning seda võib käsitada hea tavana. Selles osas kirjeldatakse Fedasili stressiohjerühma ja teiste organite pakutava toe korraldust ning selgitatakse vastavaid kohustusi kolleegidepoolse toe kujul intsidendi järeltegevuste elluviimisel

STRESSIOHJERÜHM

Igalt vastuvõtukeskuselt ja teistelt töökohtadelt oodatakse pärast tõsist intsidenti töötajate toetamist.

Seda võib teha kahel viisil:

- isiklikud intervjuud vastava rolli jaoks väljaõppe saanud kolleegidega (st stressiohjerühmaga),
- järelarutelu rühmas Punase Ristiga.

Mõlemal juhul on võimalik suunata isik asutusevälise professionaalse abistaja poole.

Stressiohjerühma visioon

Keskuste töötajad puutuvad sageli kokku keskuse elanikega seotud intsidentidega. Nendel võib olla psühholoogiline mõju. Sellistest intsidentidest mõjutatud isikul võivad tekkida emotsionaalse ja füsioloogilise stressi sümptomid. Need tagajärjed on normaalsed. See teadmine ja sellega leppimine võib taastumist soodustada. Fedasil on arvamisel, et mõjutatud töötaja toetamine ümbritsevate inimeste poolt võib aidata tal juhtunuga toime tulla. Seetõttu moodustati stressiohjerühmad. Fedasil tunnistab ka mõne töötaja toe saamiseks spetsialisti juurde suunamise olulisust, kui otsustatakse, et see on töötaja huvides.

Fedasili mudeli korral on stressiohjerühma liikmed vastuvõtuasutuses esmased toe pakkujad. Stressiohjerühmad moodustati 2008. aastal töötajatele pärast kriitilist intsidenti kolleegide toe tagamiseks. Selle eesmärgid on esiteks vähendada intsidentidest tingitud esialgset stressi ja teiseks toetada normaalseid toimetulekumehhanisme. Stressiohjerühma liikmed on vabatahtlikud personaliliikmed, kes valitakse ja saavad erikoolituse läbimise teel täiendavad eksperditeadmised. Koolituse teevad kolleegide toele spetsialiseerunud asutusevälised koolitajad. Nad juhivad ka kolm kord aastas korraldatavaid stressiohjerühma liikmete vahelisi haridusliku järelevalve seansse.

Alljärgnev loetelu hõlmab lisateavet Fedasili stressiohjerühmade ja kolleegidepoolse toega seotud lähenemise kohta.

- **Öösel (20.00–8.00) toimunud intsident.** Sekkumist ei saa teoreetiliselt toimuda, v.a juhul, kui mõni stressiohjerühma liige viibib sündmuspaigas ja ei ole ise intsidenti kaasatud. Juhtivtöötajaid teavitatakse ja nad tulevad sündmuspaika või võtavad telefoni teel ühendust. Juhtivtöötajad teavitavad stressiohjerühma järgmisel hommikul.
- **Õhtul või nädalavahetusel toimunud intsident.** Stressiohjerühma sekkumine sõltub sellest, kas mõni rühma liige on kättesaadav. Kui intervjuud ei saa kohe läbi viia, võetakse inimesega võimaluse korral telefoni teel ühendust ning lepitakse kokku lähema nädala jooksul tehtava intervjuu aeg.
- **Stressiohjerühma liige on puhkusel või haige.** Sekkumist ei toimu; teine stressiohjerühma liige määratakse järeltegevusi läbi viima. Kui järeltegevused on juba alanud, peavad stressiohjerühma liikmed kindlasti teatepulga üleandmiseks omavahel ühenduses olema.
- **Stressiohjerühm taastumise ajal** (alaline, koolitaja). Võimalik sekkumine.
- **Otsene kõne mõjutatud kolleegidelt.** Sekkumine toimub päeval, v.a juhul, kui stressiohjerühma liige ja kolleeg on sõnaselgelt kokku leppinud teisiti.
- **Mõjutatud kolleeg ei ole tööl.** Tuge tuleb puudumise põhjusest (puhkus, haigus, taastumine) sõltumata kindlasti pakkuda. Sekkumine toimub telefoni teel või mõjutatud töötaja nõusolekul külastatakse teda kodus. Kui mõjutatud kolleeg naaseb vastuvõtuasutusse, teeb stressiohjerühm temaga intervjuu.

11 SAMMU KRIITILISE INTSIDENDI JÄRGSE KOLLEEGIDE TOE TAGAMISEKS

1. samm. Kolleegide toe pakkimise kava koostamiseks valitakse asutuse asjakohastest teenistustest/osakondadest kava elluviimiseks vajalik eksperdirühm (vabatahtlikud). Järgmise sammuna piiritletakse selle rühma poolse sekkumised ning kirjeldatakse neid lühidalt. Teemaring, millega see rühm tegeleb, võib olla laiem, hõlmates näiteks kriitiliste intsidentide registreerimist, intsidentidest tekkinud kriiside ohjamist, koolitusi agressiivse käitumisega toimetulekuks ning juhendit käitumiseks selliste intsidentide ajal.

Töörühm peab kokku leppima järgnevas.

- Kus tegutsetakse (määratakse töötama ühes või mitmes kohas).
- Kas tuge pakutakse otsestele kolleegidele või otseste ülemuste alluvuses töötavatele inimestele (et tagada võimalikult neutraalne lähenemine).
- Seda tuge osutavate inimeste arv (soovituslikult viis inimest).
- Hõlpsasti juurdepääsetav rühmapoolne tugi. Töötajatel peaksid olema liikmete telefoninumbrid. Rühma koordinaatori (kui olemas) vastutusel tuleb tagada selge rühmasisene töökorraldus.
- Aeg. Liikmed peavad andma endast parima, et hakata abi osutama esimesel võimalusel ja 24 tunni jooksul pärast intsidenti. Seda ei ole võimalik tagada, ent esialgu võib abivajajaga kiiresti ühendust võtta, et leppida kokku hilisem kohtumine.

- Rühmaliikmete kaasatus. Kui kolleegide tugirühma liige on ise kriitilise intsidendiga seotud, ei saa ta selles olukorras abi anda.
- Hüvitis. Sekkumistele kuluv aeg loetakse töötaja alla ning selle eest makstakse vajaduse korral tasu (ületunnitöö).
- Kulud. Tekkivad kulud (reisikulud ja telefoniarved) hüvitatakse vastavalt sõlmitud kokkulepetele.

2. samm. Kõik kolleegid teavad, mida kolleegidepoolne tugi hõlmab (kriitiline intsident) ja mida mitte (nt töötaja isiklike probleemide uurimine).

3. samm. Lepitakse kokku, kes saavad kolleegidepoolset tuge kasutada (kõik töötajad, vabatahtlikud, alltöövõtjad, praktikandid jne).

4. samm. Lepitakse kokku, millal kolleegidepoolset tuge osutatakse (hiljemalt 48 tundi pärast intsidendi toimumist).

5. samm. Kontaktisik peab juhtkonda sündmusest teavitama.

6. samm. Nad toetavad konkreetset ja otseselt. Nad lähevad sündmuspaika või helistavad asjaomastele töötajatele, koguvad intsidendi ja mõjutatud inimeste seisundi kohta teavet, küsivad nende vajaduste kohta ning selgitavad välja, kuidas neid rahuldada, annavad ohvrite intsidendi kohta vajalikku teavet ja soovivad järeltegevusi.

7. samm. Annavad nõu kriitiliste intsidentide ja potentsiaalselt traumeerivate sündmustega toimetulekuks ning aitavad inimesel sündmusega toimetulekuks isiklike ressursse leida.

8. samm. Pööravad tähelepanu intsidendi võimalikele laiematele tagajärgedele (nt mõjutatud rühmaliikme töölt puudumine ja mõju tema tööle, mõju rühmale (ja potentsiaalselt kaasatud elanikele)).

9. samm. Suunavad töötaja vajaduse korral professionaalse abistaja poole ning tuvastavad esmase toe piirid.

10. samm. Toe osutamise võivad algatada kolleegidest koosnev tugirühm, mõjutatud isik või teised töötajad.

11. samm. Abivajajat toetatakse vähemalt kolm korda. Esimene vestlus toimub 48 tunni jooksul, teine vestlus kahe nädala jooksul ja kolmas vestlus 4–6 nädala jooksul. See ajakava on painedlik ning sõltub emotsionaalsetest reaktsioonidest.

Konfidentsiaalsusküsimused

Juhtkonnale teatatakse äärmisel juhul sellest, et sekkumine on käimas. See ei kehti kriminaalkuriteost teatamisel, mille korral üks kolleegidest koosneva tugirühma liikmetest edastab juhile kokkuvõtte olulisest teabest.

Isiklik tugi / kollektiivne tugi

Kui kriitilisse intsidenti oli kaasatud mitu kolleegi, võib teha ettepaneku rühma tasandil toetamiseks. See hõlmab emotsionaalset ja kollektiivset järelarutelu, mille viivad läbi asutusevälised selliste kohtumiste korraldamiseks vajaliku väljaõppega isikud.

Uute liikmete värbamine

Selle rolli võib anda suvalisest osakonnast ja suvalise kvalifikatsiooniga töötajale, v.a koordineerivad ja juhtivtöötajad (nt vastuvõtuasutuse koordinaatorid või juhid). Soovituslikult peaksid tal olema varjupaigavaldkonnas ja eelkõige rahvusvahelise kaitse taotlejatega töötamise kogemused.

Profil

Uuel noorel töötajal, kes ei ole veel tuttav kõigi oma töö nüanssidega, võib olla väga raske kolleegide usaldust võita. Tähtsad on sotsiaalsed oskused, nt oskus empaatiliselt ja kaastundlikult kuulata, taktitunne, stressitunnuste märkamise oskus ning ehedus. Teiste tähtsate kriteeriumide seas on emotsionaalselt mõjutatud kolleegidele ennetavalt emotsionaalse toe pakkumine, oskus öeldut selgelt ümber sõnastada, oskus nõu anda ning oskus konfidentsiaalse teabega diskreetselt ümber käia. Olulised on ka lojaalsus ja koostöövaim koos teiste stressiohjerühma liikmete ja juhtkonnaga töötamisel, samuti kolleegide omaksvõtt ja usaldus. Kui liikmel on vaja toime tulla oma isiklike raskustega, mis põhjustavad ägedat või kroonilist stressi, peaks ta sellest rääkima kolleegide tugirühma direktori ja/või koordinaatoriga ning rollist ajutiselt lahkuma ⁽⁹⁹⁾.

STRESSIOHJERÜHMA EETIKAKOODEKS

Allpool esitatud näide on kohandatud Fedasili stressiohjerühma eetikakoodeksi alusel. Asjaomased töötajad peavad vastutuse tagamiseks allpool esitatud punktidega nõusoleku allkirjaga kinnitama.

(99) Valikuprotsess koosneb kolmest etapist. 1) Uues keskus antakse töötajatele protsessi ja rolli kohta teavet eelistatud koosolekul. 2) Kandidaatide ja direktori/koordinaatori otsingu kohta avalikult teabe jagamine võib vajalike oskustega kolleegi rolli jaoks kandideerima julgustada. 3) Keskuse direktor ja kolleegide tugirühma koordinaator teevad kandidaadi tähtsamate oskuste ja motivatsiooni hindamiseks intervjuu.

Kinnitan, et olen vabatahtlikkuse alusel stressiohjerühma töötajana tehtavas töös nõus alljärgnevaga.

- Pean lugu mulle tööülesannete täitmise raames usaldatud teabe konfidentsiaalsusest. Pakun tuge diskreetselt, viisakalt ja tundlikult.
- Püsin alati rangelt mulle usaldatud missiooni raames.
- Kui keegi küsib minult teavet või teavitab mind probleemist, mis ei ole otseselt minu missiooni ja tööülesannetega seotud, edastan juhtumi pädevale isikule.
- Suunan kõik meediapäringud edasi oma asutuse vastutavale isikule (nt keskuse juhtkond, peakontori teabevahetusosakond).
- Olen alati neutraalsel seisukohal, ei diskrimineeri ega mõista hukka.
- Rakendan sootundlikku lähenemist, kasutan sobivat keelt ja kaitsen kolleege, keda mul palutakse toetada.

Kuupäev/allkiri: _____

B. MADALMAADE JUHTUM

INTEGREERITUD INTSIDENTIDE LAHENDAMISE RÜHMA MOODUSTAMINE KRIITILISTE INTSIDENTIDE JAOKS

COA järgis oma organisatsiooniülese intsidentide lahendamise rühma (*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)) moodustamisel järgmist protsessi (ja avaldas vastava originaalteksti).

Integreeritud intsidentide lahendamise rühma protsessi protokoll (KCT) – muudetud versioon, 16.01.2018.

Sissejuhatus. Rändeahelas on juba mõnda aega tähelepanu pööratud näiteks välismaalastega seotud psühholoogilistest probleemidest tingitud intsidentidele, raskele avaliku korra, rahu ja turvalisuse rikkumisele, nalja- ja janustreikidele, enesetapukatsetele ja enesetapuga ähvardamisele.

22. oktoobril 2012. aastal kiideti heaks KCT moodustamise memorandum. Lepiti kokku, et ahelasse kuuluvad partnerid, nimelt varjupaigataotlejate keskamet (COA), sisserände ja naturalisatsiooniteenistus (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), tagasisaatmist ja riigist lahkumist korraldav amet (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) ja hoidmisasutuste amet (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), peaksid kõigist intsidentidest (sõltumata nende intensiivsuse tasemest) otse KCT-le teatama, et tegevused ei jääks nõuetekohase teabeastuse puudumise tõttu rakendamata.

See protokoll hõlmab ahelaüleseid kokkuleppeid, millega reguleeritakse, kuidas rändeahelasse kuuluvad partnerid peaksid üksteist intsidentidest teavitama ja vajaduse korral omavahel koostööd tegema.

Rändeahel. Rändeahelasse kuuluvad IND, COA ja DT & V. Igal organisatsioonil on Madalmaade justiits- ja julgeolekuküsimuste riigisekretäri vastutusalas välismaalaste poliitika rakendamisel oma kohustused ja õigused. Kõik organisatsioonid täidavad ülesandeid iseseisvalt, ent teiste ahelasse kuuluvate partneritega konsulteerides ja neid usaldades. DJI täidab terves protsessis spetsiifilist rolli. Kui välismaalane asub kinnipidamisasutuses või võetakse vastu Scheveningenis asuvasse somaatilise abi õiguskeskusesse (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)), teeb KCT koostööd DJI-ga.

KCT vastutab kliendi, välisasjade peadirektoraadi ees varjupaigaküsimuste alamnõukogu esimehe kaudu.

INTSIDENTIDE AHELASISENE KOORDINEERIMINE

Intsidentide mõiste

Igal rändeahelasse kuuluval organisatsioonil võib olla vaja intsidente lahendada. Mõiste „intsident“ tähendab mis tahes olukorda, milles välismaalase tegu või sellise teoga ähvardamine paneb või võib seada selle isiku enda ja/või teised ohtlikku olukorda.

Kuna see võib varieeruda eri vormingutes, ei ole võimalik täpselt määratleda, mida tuleb selles kontekstis intsidendina käsitada. Välismaalaste poliitika rakendamine, mille lahutamatu osa on rahvusvahelise kaitse taotluste tagasilükkamine ja taotlejate sunniviisiline tagasisaatmine, võib välismaalases negatiivse reaktsiooni esile kutsuda.

Arvestades tõhusa teabeedastuse ning protokollide ühtse rakendamise tähtsust, lepiti kokku, et IND, COA või DT & V töötaja teavitab KCT-d, kui ta peab seda vajalikuks. Aruande koostamine on töötaja kohustus, ent ta võib kasutada seejuures ka oma äranägemist. See reegel ei kehti DJI tegevuskohas ega JCvSZ-s asetleidnud intsidentide korral. Nendes keskustes toimunud intsidentidest peab teatama, need peab registreerima ja nendega tegelema DJI. DT & V töötaja (kes on vastava DJI tegevuskohaga seotud) otsustab, kas ja millal intsidendist KCT-le teatatakse. Mõnel juhul võib ka JCvSZ meditsiiniteenistus KCT-d teavitada. Sel juhul võtab KCT alati ühendust mõjutatud isiku juhtumi eest vastutava järelevalvajaga.

Kuna süsteem on jagatud mitme asutuse vahel ja on oma olemuselt hajus, ei pea KCT kõigi teatatud juhtumitega tegelema. Ahelasse kuuluvatel partneritel on intsidentide korral sekkumise reguleerimiseks kehtestatud ka asutusesisesed kokkulepped. KCT keskendub eelkõige teadetele, mis on seotud varjupaigataotlejate keskusel või kinnipidamisasutuses asuvate välismaalastega. Välismaalastega – sh välismaalastega, kellel ei ole riigis elamiseks luba ning kellele kohalik omavalitsus või spetsiifiline asutus on peavarju taganud – seotud vahetu intsidendiohu korral tuleb ühendust võtta Madalmaade Vaimse Tervise ja Sõltuvusravi Liidu, politsei või päästeteenistusega.

Eristatakse järgmist nelja intensiivsuse astet:

1. välismaalane annab näiteks kehakeele kaudu signaale, mis viitavad intsidendi toimumise ohule;
2. välismaalase volitatud esindajale suuliselt või kirjalikult edastatud teave viitab intsidendi ohule;
3. välismaalane on teinud teatavaid tegusid, mis viitavad suurele intsidendi ohule;
4. välismaalane on teinud teatavaid tegusid, mis on intsidendi põhjustanud (näiteks enesetapukatse), millele tuleb kohe reageerida.

Kui ahelapartneri töötaja on tuvastanud ühe eespool kirjeldatud olukorra, võib sellest KCT-le teatada. Aruanne koostatakse organisatsioonisiselt ja saadetakse COA ohutusbüroole. KCT töötaja hindab teatatud juhtumi intensiivsuse taset ja tegutseb vajadusel kohe.

Teatamine – 1. ja 2. intensiivsuse aste

KCT ei sekku üldjuhul 1. ja 2. intensiivsuse astmega intsidentide lahendamisse. KCT otsustab intsidentide ennetamise ja eskaleerumise vältimiseks, milliseid ahelapartnereid teatavust teavitada. Hinnatakse ka, kas KCT kaasamine on vaatamata madalale intensiivsuse astmele siiski vajalik.

COA ohutusbüroo registreerib kolmest organisatsioonist laekunud teated ja tegeleb nende haldamisega. See teave on kohe kõigile ahelapartneritele kättesaadav.

Teatamine – 3. ja 4. intensiivsuse aste

3. ja 4. intensiivsuse astmega teadete korral võib KCT rakendada selleks ette nähtud meetmeid. Tegevuse eesmärk on eelkõige toimunud intsident stabiliseerida, et asjaomane organisatsioon saaks oma tavapärase ülesannete täitmist jätkata. KCT võib nõu anda, küsimusi esitada, paluda luba välismaalase jälgimiseks ja viimaks välismaalasega vestelda.

Juhtumi eest vastutav isik / esialgse protsessi järelevalvaja vastutab ka hindamise ja menetluse läbiviimise eest. KCT ei võta endale vastutust kaasatud organisatsioonide eest. Kohalik juht vastutab elukvaliteedi ja ohutuse eest COA tegevuskohtades. Sama kehtib ka DJI tegevuskohtade direktori kohta.

Teadet hinnatakse konkreetse välismaalastega igapäevaselt töötava töötaja eeldatavate eksperditeadmiste alusel. Iga organisatsioon peab korraldama organisatsioonisisese protsessi, millega tagatakse KCT intsidentidest teavitamine.

Töötaja vastutab alati välismaalaste eest, kellega ta töötab. Iga teade dokumenteeritakse IND-süsteemides välismaalase isiklikus toimikus ning saadetakse öise töötlemise käigus DT & V-le. Ahelasse kuuluva töötaja ülesanne on koosolekul, kus osalevad kõik organisatsioonid, juhtida tähelepanu KCT-le teadaolevale välismaalasele. KCT-le võib soovi korral küsimusi esitada ja KCT-lt võib nõu küsida.

KCT MENETLUS INTSIDENTIDE KORRAL

1. samm. KCT-le teatatakse intsidentist

Intsidenti toimumisel saadetakse KCT postkasti teade.

Postkasti kontrollitakse seitse päeva nädalas.

2. samm. KCT esmane tegevus

KCT võtab vajaduse korral teatajaga ühendust ja kogub muu hulgas järgmise teabe.

- Kus intsident toimub?
- Millal intsident algas?
- Kellelt saadi signaal / kes intsidenti avastas?
- Intsidenti põhjustanud välismaalase isikuandmed (sh V-number)?
- Milles intsident seisneb (nälja-/janustreik, enesetapuähvardus või muu)?
- Kas välismaalase teol on eesmärk? Kui jah, siis milline?
- Mis meetmeid on juba võetud?
- Kes on sündmuskohal viibiv kontaktisik?
- Kas on vaja arstiabi? Kui jah, siis millist?

KCT võib paluda teatajal välismaalase käitumine ja temaga peetavad vestlused faktiliselt dokumenteerida. KCT võib teatajale ka nõu anda. Küsimusi ja/või nõu võib küsida e-posti või telefoni teel. KCT otsustab saadud teabe alusel, kas esindaja on vaja sündmuspaika lähetada.

3. samm. KCT esindaja lähetamine

Kui otsustatakse, et KCT esindaja lähetamine on vajalik, otsustab KCT töötaja, millal lähetus toimub ning milline KCT töötaja lähetatakse. Selleks peetakse nõu KCT juhiga. Lähtutakse eeldusest, et võimaluse korral lähetatakse kaks KCT töötajat eri organisatsioonidest. Kui lähetatakse kaks naissoost KCT töötajat, ent asjaomane välismaalane on mees, kaasatakse meessoost tõlk. Töötajatele teatatakse turvabüroo kaudu sündmuspaiga asukohast ja kohtumine kinnitatakse.

Intsidentide lahendamise rühma liikmetele soovitatakse järgmistel teemadel koolitusi (vastavalt COA soovitudele).

- Suhtlemine: kuidas välismaalasega vestluses kontakt saada?
- Psühhiaatria: trauma, depressioon, enesetapp ja hirm.
- Nälja- ja janustreigid: füüsilised tagajärjed ja vaimsed aspektid.
- Kuidas vestelda inimesega, kes kaalub enesetapu tegemist?
- Eetilised dilemmad.
- Kuidas aju töötab?
- Kuidas vestluse käigus olukord maandada?
- Ajajuhtimine.

Lisaks soovitatakse rühmaliikmetel kord kuue nädala jooksul osaleda kolmetunnisel sisemise pilguheidu seansil.

KCT tegevuse eesmärk on intsidente (intsidentide ohtu) maandada ja/või need lõpetada. Selleks korraldatakse välismaalasega tõlgi juuresolekul üks või mitu vestlust.

Enne välismaalasega vestlemist toimub sündmuspaigas alati eelkoosolek teatanud isiku või teiste välismaalasega tegelevate inimestega, nt järelevalvajaga. Pärast lähetust antakse vestluse kohta suuliselt tagasisidet, võimaluse korral eelkoosolekul viibinud inimeste juuresolekul. Kahe tööpäeva jooksul pärast lähetust saadetakse kirjalik aruanne kolmele organisatsioonile, kes edastavad selle kaasatud isikutele ja salvestavad võimaluse korral arvutisüsteemis/andmebaasis.

Aruanne suletakse, kui olukord on stabiliseerunud ja/või kohas, kus asjaomane isik asub, ei vajata enam KCT tuge.

4. samm. Pärast lähetust tekkivad küsimused

Lähetuse käigus võib selguda, et välismaalasel on küsimusi, näiteks menetluse kestuse või teise kohta üleviimise kohta. Nendele küsimustele vastatakse võimalikult suures ulatuses lähetuse ajal. Kui lähetatud isikud ei oska vastata või peavad esmalt teiselt organisatsioonilt teavet küsima, edastatakse olukorra teave KCT juhile, kes võtab vajaduse korral ühendust tippjuhtkonna või direktoriga.

Hindamine/ennetamine. Intsidentide stabiliseerimise kõrval (maandamine) on KCT esmane eesmärk ka intsidentide (eskaleerumise) ennetamine. Selleks on vaja piisavalt teavet vahetada. Töö hõlmab ka suundumuste tuvastamist ja analüüsimist. Varjupaigaküsimuse alamnõukogule saadetakse kord kuus KCT tegevuste aruanne ning selgitatakse märkimisväärseid juhtumeid. KCT hindab perioodiliselt ahela tegevusi ja koostööd.

Suhtlus meediaga. Intsidentidega seotud teave edastatakse õigus- ja julgeolekuministeriumi pressiosakonnale, mis on ühenduses erinevate ahelapartnerite juhatuse/juhtkonnaga.

10. LISA. KRIITILISEST INTSIDENDIST TEATAMISE VORM

Alljärgnevat lihtsat vormi võib kasutada kriitilistest intsidentidest teatamiseks (vorm on välja töötatud Fedasili teatamisvormi alusel)

Asutuse nimi
Teate number/registreerimisnumber

ÜLDTEAVE	
Edastatav teave	
Vastuvõtuasutus	
Aruande autor	
Kellaaeg	
Kuupäev	
Intsidenti aeg	
Intsidenti kuupäev	
Intsidenti toimumispaik	
Teabe allikas	
Politsei kaasatus	
Muu asutuseväline sekkumine	
Meedia kaasatus	
Juhtumiga tegelemisele kulunud aeg	

INTSIDENDI ÜLDTEAVE INTSIDENDIST MÕJUTATUD ISIKUD	
Intsident puudutas elanikku/elanikke	JAH/EI
Intsidenti liik	
Lühidalt: kelle vastu ja asjaolud	
Intsident puudutas töötajat	JAH/EI
Intsidenti liik	
Lühidalt: kelle vastu ja asjaolud	
Intsident puudutas asutust	JAH/EI
Kasutatud meetodid ja asjaolud	
Tööõnnetus	JAH/EI
Intsidenti liik	
Kus?	

Teave mõjutatud isikute kohta (intsidendi põhjustanud elanik(ud))

MÕJUTATUD ELANIK(UD)												
Nimi	Tunnuskood	Kodakondsus	Sünniaeg	Sugu	Perekonna koosseis	Asutusse saabumise kuupäev	Mõju suurus (väike, keskmine, suur)	Osalus: põhjustaja/ pealtnägija/ mõjutatud	Põhjustatud intsidend	Tagajärjed/ sanktsioonid	Juba rakendatud sanktsioonide arv	Muud märkused

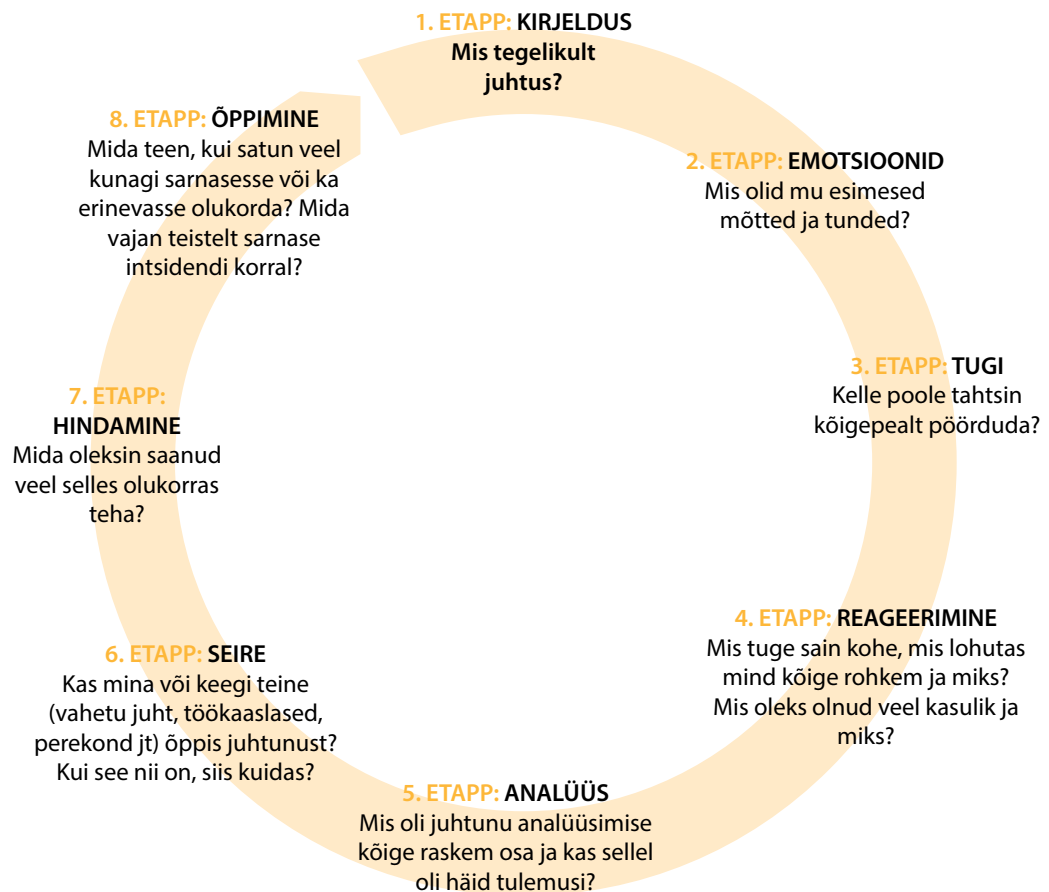
MÕJUTATUD TÖÖTAJAD					
Nimi	Roll	Mõju suurus	Tööga seotud õnnetus	Stressiohjerühm aktiveeriti: jah/ei	Muud märkused

INTSIDENDI KIRJELDUS
Kontekst ja intsidendile eelnenud asjaolud

11. LISA. KRIITILISE INTSIDENDI JÄRGNE JÄRELEMÕTLEMISVAHEND

Süsteematisel järelmeetmel, kasutades järgmisi küsimusi, aitavad tagada, et mõjutatud inimesed tulevad kriitilise intsidendiga toime. Küsimusi võivad kasutada asutusesisesed ja -välised abistajad koos rühmaliikmete ja mõjutatud isikutega ning ka esmatasandi ametnikud, et suurendada enda vastupanuvõimet ja intsidendiga toimetuleku võimet. Küsimuste tsükli läbimine võimaldab mõjutatud töötajatel ja rühmadel uurida valdkondi, millest tuleb tulevikus sarnaste intsidendide vältimiseks õppida, ja võimaldab neil tulevasteks intsidendideks paremini valmis olla.

JÄRELEMÕTLEMISÜLESANNE MÕJUTATUD TÖÖTAJATELE



12. LISA. PIIRIDE SEADMINE JA KRIITILISE INTSIDENDI JÄRGSED MAANDAMISTEHNİKAD

A. PIIRIDE SEADMINE: MAAGILISE MULLI HARJUTUS

Tervislikke piire võib vaadelda meid ümbritseva „maagilise mullina“. Varuge veidi aega ja istuge vaiksesse kohta, kus teid ei segata.

Kujutlege, et teie ümber on nähtamatu mull, mis teid kaitseb. Võite kujutleda, et maagiline mull on teie lemmikvärvi. Püüdke isikliku maagilise mulli kujutlemise ajaks korraks silmad sulgeda. Õhuke mullikiht on kui kilp, mis teid kaitseb.

Siiski teate, et see õhuke kiht laseb mulli sisse hapnikku, valgust, vajalikku teavet ja toitu jms, mis toidab teid ja võimaldab teil tunda, õppida ja kasvada tervislikul viisil. Maagiline mull suureneb, luues teile rohkem ruumi, et saaksite end privaatsemalt ja turvalisemalt tunda. Kui soovite, muutub see väiksemaks, et ruum oleks intiimsem ning teil oleks iseenda jaoks aega. Jälgige enda maagilist mulli ja õppige aru saama, millal tuleb mulli laiendada ja millal on aeg see väiksemaks muuta.

Vastuvõetava töö hulgas ning suhetes kolleegide ja taotlejatega piiride seadmist ja nende säilitamist seostatakse enesekehtestamise harjutamisega. Ennast kehtestavalt, ent lugupidavalt käituma õppimine on tähtis oskus läbipõlemise vältimiseks. Enesekehtestamist võib seostada töökoormuse või teiste ebareaalsete ootuste piiramisega.

B. HARJUTUS 5, 4, 3, 2, 1

Töötaja võib viiest üheni numbreid loendades oma meeli kasutada ja loetleda end ümbritsevaid asju⁽¹⁰⁰⁾. Näiteks viis asja, mida ta kuuleb, neli asja, mida ta näeb, kolm asja, mida ta saab istudes puudutada, kaks asja, mille lõhna ta tunneb, ja üks asi, mida saab maitsta.

C. HINGAMISHARJUTUSED

Töötajad võivad aeglaselt nina kaudu sisse ja seejärel suu kaudu välja hingata⁽¹⁰¹⁾. Nad võivad keskenduda hingamisele, tunda iga hingetõmmet ning panna tähele, mis tunne on õhk kopsudest taas välja suruda. Nad võivad ette kujutada rahu, ohutuse ja kaitse sissehingamist ning kurbuse, mure ja ärevuse väljahingamist. Kujutlege sisse hingates, et õhk toob teie kehasse rahu. Visualiseerige välja hingates, kuidas mure tõmmatakse teie kehast välja ja see haihtub õhku. Harjutust tuleb mitu korda korrata.

(100) Panou, A. and Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

(101) Panou, A. and Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

Mõnele sobib sissehingamise ajal numbrite loendamine (nt 1, 2, 3, 4 ja väljahingamine), sest see aitab keskenduda ja mõtted ei liigu tagasi juhtunu juurde.

D. „HEALE“ KESKENDUMISE HARJUTUSED

Inimene istub või seisab, vaatab ringi ja püüab nimetada kolm asja, mis paistavad olevat korras, mis tekitavad temas turvalise või lohutava tunde ja on mõjutatud töötajale tuttavad. Näiteks „Näen kolleegi, kes seisab minu kõrval“, „Märkan, et päike paistab“ ja „Märkan, et keegi ei ole viga saanud“.

E. END TAAS ISEENDANA TUNDMISELE KESKENDUMISE HARJUTUS

Mõjutatud töötajal soovitatakse nina kaudu sügavalt sisse hingata, loendades samal ajal kolmeni, ja seejärel neljani loendades välja hingata. Inimene silitab enda õrnade ja aeglase puudutuste/silitustega mööda käsivarsi üles õlgadeni. Abi võib olla tasakesi näpistamisest ja lihaste pinguldamisest, nt reites, millele järgneb jalgade sirutamine ja käte raputamine, et tekitada veel tugevamaid kehaga seotud tundeid.

13. LISA. ENESEABIKAVA

Minu eneseabikava vorm

ENESEABI VALDKOND	ENESEABIMEETODID, MILLEGA ALUSTADA/JÄTKATA	HINDAMISE SAGEDUS	LISAMEETODID, MIDA KATSETADA
Füüsiline (nt regulaarselt söömine, sportimine jms)			
Emotsionaalne/spirituaalne/vaimne (nõustamisseansid, mediteerimine, oma saavutuste tunnustamine, looduses aja veetmine jms)			
Ametialane (töö- ja eraelu tasakaal, aja haldamine, suutlikkuse suurendamine jms)			
Isiklik/sotsiaalne (sõprade ja perega kohtumine/ videokõne/telefonikõne jms)			
Majanduslik (luua eelarve oma elukvaliteedi parandamiseks)			

Allpool on toodud veel soovitusi.

- Hakake päevikut pidama, et pingeid maandada ja järelemõtlemise protsessi jätkata.
- Kirjutage endale kiri, näiteks seoses tööga rahul olemise või eraeluga. Kirjeldage, mis toimib ja mis peab muutuma. Avage kiri teatud aja möödudes (nt 6 kuud, 1 aasta) ja vaadake, mis positiivsed muutused on toimunud ning mis vajab veel tähelepanu.
- Avastage vanu unustatud hobisid (nt söögitegemine/kirjutamine/tantsimine).
- Vaadake filmi, mida olete alati näha tahtnud.
- Magage ja puhake taastumiseks piisavalt.
- Kasutage tehnoloogiat (nt sotsiaalmeedia), et eemal elavate või muul põhjustel raskesti kättesaadavate sõprade/pereliikmetega korrapäraselt rääkida (nt pandeemia ajal).

14. LISA. TÖÖTAJATE HEAOLULE SUUNATUD KOOLITUSPROGRAMMI NÄIDE

EASO pakub nii varjupaigaametnikele kui ka vastuvõtuametnikele, samuti selles valdkonnas tegutsevatele koolitajatele mitmeid erinevaid koolitusmooduleid. Moodulid, koolitajate kursused ja pidev kutsealane areng hõlmavad mitmesuguseid pädevusvaldkondi, sh õiguslikke menetlusi, teabevahetust, ametialaseid nõudeid, ametialast heaolu, tervishoidu, ohutust ja turvalisust ⁽¹⁰²⁾. Allpool on välja toodud soovituslikud koolitusteemad, milles keskendutakse kolmele töö etapile: sisseelamisprogramm/enne lähetust, töösuhte ajal ja pärast töösuhte/lähetuse lõppu.

1. ETAPP: SISSEELAMISPROGRAMM/ENNE LÄHETUST

1. SISSEELAMISMOODUL: ORGANISATSIOONI STRUKTUUR JA RAJATUD SÜSTEEMID	
Koolituse eesmärk	Vastuvõtu- või sissejuhatavat koolitus korraldatakse uuele töötajale selleks, et tutvustada talle: uut töökeskkonda, <ul style="list-style-type: none"> — organisatsiooni või asutuse tausta (asutamine, missioon, eesmärgid), — organisatsiooni struktuuri ja juhtimisrühma, — rühmalikmeid (põhirühm ja seotud rühmad), — tavapäraseid töömeetodeid – esmane ülevaade, — üldisi tööülesandeid, — tegevusjuhendit, — pettuse- ja korruptsioonivastase tegevuse eeskirja, — seksuaalse ahistamise vastast eeskirja vms dokumenti, — teabedastuskanaleid, — organisatsioonis kehtivaid eeskirju ja mitmesuguseid hüvesid (töötasu ja töötajatele pakutavad soodustused, arsti- ja psühholoogiline abi).
Sisu kirjeldus	Teatud vastuvõtu aspektid on sõltuvalt uue töötaja tööülesannetest erinevad. Kui töötaja saadetakse tööülesannete täitmiseks mitmetesse erinevasse kohta, juhendatakse teda ja ta saab võimaluse kõiki kohti otsese ülemuse käe all külastada
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades Eri osakondade kontaktisikud teevad uutele töötajatele lühikese ettekande (suuliselt, sh kaustad asjaomase teabematerjaliga) ja annavad oma kontaktandmed, et töötajad saaksid nendega küsimuste tekkimisel ühendust võtta
Kasu	<ul style="list-style-type: none"> — Tekitab tunde, et töötaja on teretulnud ja kuulub ametisse/asutusse — Suurendab töötaja usaldust organisatsiooni vastu — Annab uute tööülesannete täitmise alustamiseks vajaliku enesekindluse
Koolituse soovituslik kestus	Organisatsiooni suurusel/tööülesannetest ja rollist sõltuvalt: kolm päeva kuni üks kuu, et uute ülesannetega tutvuda
Töötaja kategooria	Kõik uued töötajad
Toimumise aeg	Esimesel kuul pärast töösuhte algust

(102) Lisateabe saamiseks vt Euroopa sektoripõhise kvalifikatsiooniraamistiku [kustandardid](#) ja [haridusstandardid](#).

2. SISSEELAMISMOODUL: TEHNILISED SÜSTEEMID JA SEADMED	
Koolituse eesmärk	Vastuvõtu- või sissejuhatavat koolitus korraldatakse uuele töötajale selleks, et tutvustada talle järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – kontoriruumi ja muud ruumid (kust mida leida, praktiliste vahendite/ruumide, nt koopiomasina, tualettruumi, söökla, parkla asukohad); – vahendite kasutamise eeskirjad; – asjaomaste asutusesiseste internetiplatvormide kasutamise eeskirjad (nt varjupaigatöötajate kasutatav IT-tarkvara (nt Eurodac-süsteem, COI portaal)); – andmekaitse-eeskiri ja juhised
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – vajalike kontoriseadmete kasutamine (printerid, koopiomasinad, projektorid, videoseadmed, audioseadmed, sidetehnoloogia, esmaabivahendid); – organisatsioonisiseste teabeedastusplatvormide kasutamine; – varjupaigaasutuse töötajatele vajalik IT-tarkvara ja platvormid (nt Maris Saksamaal, Eurodac-süsteem, COI portaal)
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades/teabe edastamine (teabelehed, tegevusvood, kontaktisikute nimekirjad)
Kasu	Uued töötajad tutvuvad uue töökeskkonna ülesehituse, seadmete, logistika ja kasutuseeskirjadega
Koolituse soovituslik kestus	4 tundi
Töötaja kategooria	Kõik uued töötajad
Toimumise aeg	Esimesel kuul pärast töösuhte algust
3. SISSEELAMISMOODUL: OHUTUS JA TURVALISUS	
Koolituse eesmärk	Kõik töötajad saavad ohutuse ja turvalisuse koolituse, et tutvuda ohutuse ja turvalisuse eeskirja ja menetluste ning asjaomaste teabeedastuskanalitega
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – esmaabikoolitus, – tuleõrjekoolitus, – turvalisuse teave (sh lähetuste korral), – evakuatsiooniplaan ja isikute nimekiri, kelle poole hädaolukorras pöörduda, – tervisealased kaitsemeetmed, millest tuleb kinni pidada (nt kaitseks COVID-19, Ebola ja muude võimalike nakkushaiguste eest), – tööil kehtivaid ohutuseeskirjad, käitumispõhine ohutus, ohutuskultuur ja ohuturing
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades/teabe edastamine (teabelehed, tegevusvood, kontaktisikute nimekirjad jms)
Kasu	Annab ettekujutuse töötajate ohutuse ja turvalisusega seotud õigustest ja kohustustest Tagab töötajate kaitse tööõnnetustest tingitud vigastuste eest Suurendab töötaja usaldust organisatsiooni vastu
Koolituse soovituslik kestus	4 tundi
Töötaja kategooria	Kõik uued töötajad
Toimumise aeg	Esimesel kuul pärast töösuhte algust

NB! COI, päritoluriigi teave.

2. ETAPP: TÖÖSUHTE FAAS/PIDEV TUGI

Ametialane areng

VÄRBAMINE, TÖÖTAJATE VALIMINE JA TÖÖTAJA TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE	
Koolituse eesmärk	Anda struktureeritud juhiseid töötajate värbamiseks ja töö tulemuslikkuse hindamiseks vajalike menetluste ja oskuste kohta
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – värbamisprotseduur, – valimisprotseduur, – töointervjuude ja testide korraldamine, – töötaja tulemuslikkuse hindamise menetlus, – hindamise eesmärgid, – hindamiste läbiviimine ja tulemuste töötlemine
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Teadmised organisatsiooni värbamise, töötajate valimise ja hindamisega seotud menetlustest ning oskus neid varjupaigakontekstis tõhusamalt läbi viia
Koolituse soovituslik kestus	8–12 tundi (sõltuvalt osalejate arvust)
Töötaja kategooria	Personalitöötajad
Toimumise aeg	Esimesel kuul pärast töösuhte algust
JUHTUMIMENETLEJATE AMETIALASE ARENGU KOOLITUSMOODULID ⁽¹⁰³⁾	
Koolituse eesmärk	Anda rahvusvahelisest kaitsest ja Euroopa ühisest varjupaigasüsteemist esmane ülevaade, sh praktilised oskused ELi määruste ja direktiivide rakendamiseks Liikmesriigid pakuvad ka konkreetse liikmesriigi põhiseaduse varjupaigast koolitust, mille käigus antakse teadmisi rahvusvaheliste ja ELi raamistike kohaldamisest rahvusvahelises kontekstis ja nende seostest siseriikliku seadusandlusega
Sisu kirjeldus	Sisu võib hõlmata järgmisi teemasid: Euroopa ühine varjupaigasüsteem, keskendudes eraldi varjupaigamenetluste direktiivile; kaasamine; tõendite hindamine; intervjuutehnikad, sh haavatavate isikute, näiteks lastega kasutatavad meetodid; otsuste tegemine; päritoluriigi teabe tähtsus; sugu; sooidentiteet või seksuaalne sättumus; tõrjutus jms
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Tugevdatakse töötajate võimet oma tööülesandeid täita Teadmised, kuidas määrusi/direktiive igapäevatoosse integreerida, tagavad terves Euroopas ühtse lähenemise varjupaigaküsimustele
Koolituse soovituslik kestus	Osalejate tööstaažist sõltuvalt
Töötaja kategooria	Kõik uued juhtumimenetlejad / staažikamatele töötajatele uuenenud teave
Toimumise aeg	Pärast katseaega / täiendkoolituse moodulid
VASTUVÕTUAMETNIKE AMETIALASE ARENGU KOOLITUSMOODULID ⁽¹⁰⁴⁾	
Koolituse eesmärk	Anda üldine ülevaade rahvusvahelisest kaitsest ja Euroopa ühisest varjupaigasüsteemist, sh praktilised oskused ELi määruste ja direktiivide rakendamiseks Liikmesriigid võivad lisada mooduli, mis käsitleb rahvusvahelise ja ELi varjupaigalase raamistiku rakendamist riiklikus kontekstis ja selle seost siseriikliku seadusandlusega

(103) EASO õppekavas on mitmesuguseid erinevaid mooduleid, mille raames käsitletakse oskusi, teadmisi ja kohustusi, mida ametnikud vajavad oma igapäevaste tööülesannete täitmiseks.

(104) EASO õppekavas on mitmesuguseid erinevaid mooduleid, mille raames käsitletakse oskusi, teadmisi ja kohustusi, mida ametnikud vajavad oma igapäevaste tööülesannete täitmiseks.

Sisu kirjeldus	Sisu võib hõlmata teavet Euroopa ühtse varjupaigasüsteemi kohta, keskendudes eraldi vastuvõtutingimuste direktiivile ja riigi vastuvõtualastele suunistele; haavatavatele isikutele pakutavaid kaitsemeetmeid; laste vastuvõtutingimusi; teabe jagamise, soo, soodentiteedi ja seksuaalse sättumuse tähtsust; situatsioonikavade koostamist; pagulaste küsimusi reguleerivat rahvusvahelist õigust; inimõigusi jms
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Teadmised, kuidas määrusi/direktiive igapäevatoösse integreerida, tagavad terves Euroopas ühtse lähenemise varjupaigaküsimustele
Koolituse soovituslik kestus	Osalejate tööstaažist sõltuvalt
Töötaja kategooria	Kõik uued vastuvõtuametnikud / staažikamatele vastuvõtuametnikele uuenenud teave
Toimumise aeg	Pärast katseaega / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid
ANDMEKAITSE	
Koolituse eesmärk	Anda struktureeritud juhiseid andmekaitsega seotud menetluste kohta, millest tuleb nii asutusesiseses teabevahetuses kui ka seoses asutuseväliste osapoolde ja peamiste sihtrühmadega (st taotlejad) kinni pidada
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – ELi andmekaitse reeglid, – isikuandmete puutumatus (andmete kogumise, töötlemise, jagamise, arhiveerimise ja kustutamise eeskirjad), – andmete turvalisus (andmekaitsemehhanismid), – andmekaitse alased õigused, – andmetega seotud rikkumistest teatamine
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Teadmised organisatsiooni andmekaitsega seotud juhistest ja menetlustest
Koolituse soovituslik kestus	2–4 tundi (sõltuvalt rollist ja ülesannetest)
Töötaja kategooria	Kõik töötajad
Toimumise aeg	Esimesel kuul pärast töösuhte algust

2. etapp ja pehmete oskuste arendamine

SUHTLEMINE JA SUHTLEMISTEHNİKAD ⁽¹⁰⁵⁾	
Koolituse eesmärk	Tutvustada töhusate teabedastusvahendite ja -strateegiate kasutamist töökohal, et toetada tulemuslikku töötamist ning tervet ja konstruktiivset rühmasisest suhtlust, sh konfliktiolukordades
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – suhtlemistsükkel: räägi – kuula/kuule – mõista – räägi läbi – lepi kokku – tegutses; – tõhusat suhtlust takistavad ja soodustavad asjaolud; – suhtlemise/käitumise tüübid; – rühma kuulumine ja rühma dünaamika; – piiride seadmine; – läbirääkimistehnikad; – suhtlemine ja konfliktide lahendamine: <ul style="list-style-type: none"> – konfliktiallikate (psühholoogilised, korralduslikud) väljaselgitamine, – viha ohjamine; – konfliktide lahendamise strateegiad (vältimine, kompromissi leidmine, leppimine, koostöö): <ul style="list-style-type: none"> – konfliktide vältimise strateegiad (rühmades, klientidega); – maandamisstrateegiad
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades

(105) EASO koolituskavas on mitmesuguseid erinevaid mooduleid, milles käsitletakse pehmete oskuste arendamist.

Kasu	Paremad töökohal tõhusalt suhtlemise oskused, väärarvamuste vältimine, konstruktivne reageerimine kriitikal, empaatia töökohal Suurem teadlikkus töökohal konstruktivselt ja tõhusalt suhtlemisest
Koolituse soovituslik kestus	2–4 tundi
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad ja esmatasandi ametnikud
Toimumise aeg	Pärast katseaega / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid
STRESSIOHJE	
Koolituse eesmärk	Suurendada töötajate teadlikkust stressi ja läbipõlemise allikatest ja tunnustest ning stressiga toimetuleku viisidest
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: — ülevaade stressist, kroonilisest stressist, läbipõlemisest ja kaasaegselt tingitud traumast; — peamised iseendas ja teistes töötajates stressi äratundmise, ennetamise ja ohje oskused; — negatiivsed ja positiivsed toimetulekumehhanismid ja vastupanuvõime suurendamine; — põhiteadmised kriitiliste intsidentide lahendamiseks; — eneseabi ja eneseabivahendid (stressi ennetamine)
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Teadlikkus stressiohjeoskustest tagab töötajate suurema motiveerituse, produktiivsuse ja edukama suhtluse tööl, mis aitab säilitada heaolu
Koolituse soovituslik kestus	8–16 tundi (sõltuvalt kohustustest)
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad ja kõik esmatasandi ametnikud
Toimumise aeg	Pärast katseaega / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid
KULTUURITUNDLIKKUSE SUURENDAMINE	
Koolituse eesmärk	Anda taustateavet ja oskusi kultuuriliselt mitmekesisetes keskkondades töötamiseks, selgitada käitumisviise, mis võivad näida võõrana või segadust tekitada ning suurendada teadlikkust valdkonnas rakendatavatest diskrimineerimisvastastest ja kaitse-eeskirjadest. Parandada osalejate kultuuriteadlikkust ja-teadmisi ning suhtlemisoskust
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: — kultuuriline mitmekesisus, — soorollid eri kultuurides, — soo, vanuse, aja ja töö mõisted eri kultuurides, — diskrimineerimisvastased ja kaitse-eeskirjad
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Teadlikkus kultuurist ja mõjust, mida kultuurilised erinevused avaldavad klientidega ja töökohas tehtavale tööle Parem ettekujutus multikultuurises töökeskkonnas esinevatest kultuurilistest probleemidest Suurem kultuuritundlikkus ja kultuurialane pädevus
Koolituse soovituslik kestus	2–4 tundi
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad ja varjupaigaametnikud
Toimumise aeg	Pärast katseaega / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid
JUHTIMINE JA EESTVEDAMINE VARJUPAIGAKONTEKSTIS	
Koolituse eesmärk	Tutvustada tähtsamaid juhtimisstiile ja -oskusi ning nende kasutamist varjupaigakontekstis
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: — eestvedamise ja juhtimise mõisted, — eestvedamise mõõtmised (eestvedamise liigid), — ootused juhtidele, — eestvedamine igapäevases juhtimises ja aja haldamine, — juhtimisteooriad, — strateegiline mõtlemine ja kavandamine/situatsiooniplaneerimine, — otsuste tegemine, — delegeerimine, — tasakaalustatud töökoormuse haldamine (põhimõtted ja kasutegurid), — kvaliteedi ja tõhususe tasakaalu haldamine

Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Suurem teadlikkus juhtimisostkustest ja -meetoditest aitab tõhusalt otsuseid teha ja rühma konstruktiivselt juhtida
Koolituse soovituslik kestus	8–12 tundi
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad
Toimumise aeg	Pärast katseaega / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid
RÜHMA TUGEVDAMINE	
Koolituse eesmärk	Anda juhtidele süstemaatilised teadmised rühma tugevdamisest ja rühma positiivse dünaamika säilitamisest
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – rühma tugevdamise tehnikad, – rühma tugevdamise etapid ja rühma dünaamika, – mis muudab rühma edukaks ja mis võib rühmatööd rikkuda, – rühmaliikmete tugevuste väljaselgitamine ja kasutamine, – töhuga koostöö harjutamine rühmaliikmetega, – rühma tugevdamise tegevused, – rühmasiseste konfliktide lahendamine, – juhendamine: mis on juhendamine / juhendamise ja mentorluse erinevus, – juhendamine: juhendamise spekter, – juhendamine: aktiivne kuulamine ja kuulamist takistavad asjaolud
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Parandada teadmisi ja teadlikkust rühma dünaamikast, et suurendada usaldust, rahulolu, tõhustada teabevahetust ning konfliktide lahendamist rühmades Parandada üldiselt rühma toimimist, arendades inimestevahelisi suhteid, selgitades rolle või lahendades probleeme
Koolituse soovituslik kestus	8–16 tundi
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad
Toimumise aeg	Töösuhte ajal pärast katseaega
KRIITILISTE INTSIDENTIDE LAHENDAMINE	
Koolituse eesmärk	Anda esmased teadmised varjupaigavaldkonna ja juhtimisega seotud kriitiliste intsidentide iseloomust ja toimetulekumehhanismidest
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – kriitilised intsidendid (iseloom ja tüüp), – kriitilise intsidendiga toimetuleku strateegiad (konkreetselt töötaja vastupanuvõime suurendamine), – kriitilise intsidendiga toimetuleku strateegiad (juhi toetus rühmale ja rühmaliikmetele), – trauma: tunnused ja toimetulekumehhanismid, – vahetu tugi, tugi keskpika ja pikema perioodi vältel, – organisatsiooni ja kolleegide toetus, – järelarutelu ja saadud õppetunnid
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Võime pärast kriitilist intsidenti töötajatega õigeaegselt järeltegevusi ellu viia
Koolituse soovituslik kestus	12–16 tundi (eelkõige töötajatele töökontekstis)
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad ja esmatasandi ametnikud
Toimumise aeg	Töösuhte ajal / soovitatakse täiendkoolituse mooduleid

3. ETAPP: TÖÖSUHTE LÕPP/PÄRAST LÄHETUST

LAHKUMISEKS VALMISTUMINE	
Koolituse eesmärk	Tagada, et inimesed teaksid, millised dokumendid peavad lahkuvad töötajad ja juhid täitma (või mida tuleks kaaluda)
Sisu kirjeldus	See koolitusmoodul hõlmab järgmist: <ul style="list-style-type: none"> – konstruktivse lahkumisarutelu/tagasiside andmine, – dokumentide üleandmine, – dokumentide koostamine (soovitused, tulemusaruanded jms)
Koolituse soovituslik vorm	Füüsiliselt, interneti teel või kaugõpperühmades
Kasu	Tagada ladus üleminek töölt lahkumiseks valmistuva kolleegi ja võimaliku uue rühmaliikme vahel, sh teabe vahetamine ja saadud õppetundide jagamine
Koolituse soovituslik kestus	2 tundi
Töötaja kategooria	Kõik juhirollis töötajad/personalitöötajad
Toimumise aeg	Töösuhte ajal

15. LISA. TEEMARÜHMA ARUTELU

Tagada tuleb konfidentsiaalsus ja kõik küsimused tuleks püüda lahendada üksmeelselt. Abistaja võib kõik, mida teemarühma arutelul käsitletakse, kirja panna, ent üksikasju peaksid jagama ja tähtsamatest küsimustest kokkuvõtte tegema kõik liikmed koos. Teemarühma arutelu ei ole kohustuslik ning töötajatele tuleks kohe alguses avaldada arutelu eesmärk ja teabe jagamise viis.

Kontrollnimekiri: teemarühma arutelu ⁽¹⁰⁶⁾

I. TEEMARÜHMA ARUTELU KUJUNDAMINE
Määratlege eesmärk
Koostage tähtsamate küsimuste loetelu
Hankige vajalik kinnitus protsessi eetilise kohta
Tehke kindlaks, kes peaksid osalema, ja kaasake osalejad
Tagage rühma ühtlane koosseis (nt soo, vanuse, keele osas)
Määrake kindlaks osalejate arv
Värvake abistaja ja assistent (üks aitab vestlust läbi viia ning teine teeb märkmeid)
Määrake kindlaks teemarühmade arv
Leidke sobiv toimumispaik
Veenduge, et toimumispaik on juurdepääsetav ja sobiva suurusega
Koostage materjalid (nimesildid, nõusolekuvormid, osalejate nimekiri, salvestusseadmed)
II. Andmete kogumine
Arutelueelne ettevalmistumine
Tutvumine rühma dünaamika, arutelu kava ja istumisplaaniga
Arutelu käigu toetamine
Tutvumine (kõigi rühma liikmete nimed, konfidentsiaalsusnõue, tähtsamad reeglid)
Toetage arutelu (arutlemine, järelemõtlemine, pausid, kirjapanek ja arutelu jälgimine)
Jälgige küsimusi ja tehke teemadest kokkuvõtteid
Kirjutage kõik vastused konkreetset vormingut kasutades küsimuste kõrvale (kaasabistaja teeb märkmeid)
Lõpetage seanss
III. Analüüs
Analüüsi sisu
Põhiteemad
Loetelu/pingerida
Sisu analüüs
Arutelu analüüs
Otsustage, kellega tulemusi jagada
Pange kokku juhtidele edastatav tagasiside
Asuge järgmiste tegevuste juurde

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. ja Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“, *Methods in Ecology and Evolution*, köide 9, 2018, lk 20–32.

VÕTKE ELiga ÜHENDUST

Isiklikult

Kõikjal Euroopa Liidus on sadu Europe Directi keskusi. Teile lähima keskuse aadressi leiate veebist (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_et).

Telefoni teel või kirjutades

Europe Direct on teenistus, mis vastab Teie küsimustele Euroopa Liidu kohta. Teenistusega saate ühendust võtta:

- helistades tasuta numbril 00 800 6 7 8 9 10 11 (mõni operaator võib nende kõnede eest tasu võtta),
- helistades järgmisel tavanumbril: +32 22999696 või
- järgmise vormi kaudu: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_et.

ELi KÄSITLEVA TEABE LEIDMINE

Veebis

Euroopa Liitu käsitlev teave on kõigis ELi ametlikes keeltes kättesaadav Europa veebisaidil (european-union.europa.eu).

ELi väljaanded

Tasuta ja tasulisi ELi väljaandeid saab vaadata või tellida aadressil op.europa.eu/et/web/general-publications/publications.

Suuremas koguses tasuta väljaannete saamiseks võtke ühendust teenistusega Europe Direct või oma kohaliku dokumendikeskusega (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_et).

ELi õigus ja seonduvad dokumendid

ELi käsitleva õigusteabe, sealhulgas alates 1951. aastast kõigi ELi õigusaktide konsulteerimiseks kõigis ametlikes keeleversioonides vt EUR-Lex'i (eur-lex.europa.eu).

ELi avatud andmed

Portaal data.europa.eu võimaldab juurdepääsu ELi institutsioonide, organite ja asutuste avatud andmete kogumitele. Neid võib tasuta alla laadida ning kasutada ärilisel ja mitteärilisel eesmärgil. Portaal pakub juurdepääsu ka suurele hulgale Euroopa riikide andmekogumitele.



Euroopa Liidu
Väljaannete Talitus