Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista

Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima

EASOn käytännön oppaiden sarja

syyskuu 2021

Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista

Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima

EASOn käytännön oppaiden sarja

syyskuu 2021

Vastuuvapauslauseke

Toimivaltaiset kansalliset viranomaiset eivät ole tehneet tälle käännökselle laatutarkastusta. Jos havaitset, että käännös ei ole kansallisen terminologian mukainen, ota yhteyttä EUAA:han.

Käsikirjoitus valmistunut elokuussa 2021.

Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto (EASO) tai sen puolesta toimivat henkilöt eivät ole vastuussa siitä, miten tämän julkaisun sisältämiä tietoja käytetään.

Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-596-9	doi:10.2847/806353	BZ-02-21-923-FI-C
PDF	ISBN 978-92-9487-632-4	doi:10.2847/48824	BZ-02-21-923-FI-N

© Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto, 2021
Jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan. Sellaisten valokuvien tai sellaisen muun materiaalin käyttöön tai jäljentämiseen, joihin EASOlla ei ole tekijänoikeutta, on pyydettävä lupa suoraan tekijänoikeuden haltijalta.

KIITOKSET

Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) *Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* on saatu valmiiksi niiden pätevien ja ahkerien asiantuntijoiden ansiosta, jotka EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet nimittivät henkilöstön hyvinvointia käsittelevään työryhmään. Työryhmään osallistui asiantuntijoita Alankomaista (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä keskusvirastosta), Belgiasta (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä liittovaltion virastosta), Kreikasta (Danish Refugee Council-järjestöstä), Romaniasta (sisäasiainministeriöstä) ja Saksasta (liittovaltion muuttoliike- ja pakolaisvirastosta).

EASOn haavoittuvuusasioiden tiimi arvostaa myös tukea, jota on saatu EASOn operaatioissa työskentelevältä EASOn henkilöstöltä sekä EASOn operaatioita Kreikassa tukevilta psykologeilta.

Tiimi kiittää YK:n pakolaisvaltuutetun toimistoa ja Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastoa, jotka molemmat perustivat tätä opasta varten vertailuryhmän ja joiden hyödyllinen ja rakentava palaute paransi alkuperäistä luonnosta.

Tiimi on myös erittäin kiitollinen EASOn neuvoa-antavan ryhmän jäsenille palautteesta ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäsenille näkemysten jakamisesta.

TIETOA OPPAASTA

Mikä on oppaan tarkoitus? Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) tehtävänä on tukea Euroopan unionin jäsenvaltioita ja assosioituneita maita (EU+-maita) muun muassa antamalla yhteistä koulutusta sekä laatimalla yhteisiä laatuvaatimuksia ja yhteisiä alkuperämaatietoja. Jotta EASO pystyy saavuttamaan kokonaistavoitteensa EU+-maiden tukemisesta yhteisten vaatimusten ja laadukkaiden prosessien aikaansaamisessa Euroopan yhteisessä turvapaikkajärjestelmässä, se kehittää yhteisiä käytännön työkaluja ja ohjeita.

Tämä opas henkilöstön hyvinvoinnista laadittiin EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston pyynnöstä. Turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelyn tiedetään verottavan johdon ja tiimien yleistä hyvinvointia. Viranomaiset kertoivat tarvitsevansa ohjeita siitä, miten henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet voidaan parhaiten yhdistää meneillään oleviin toimiin ja annettavaan tukeen.

Miten opas on laadittu? Oppaan laatiminen alkoi kartoituksella kaikissa EU+-maissa. Siinä selvitettiin turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevien ensimmäisen linjan virkailijoiden tarpeita ja perehdyttiin nykyisiin hyviin käytäntöihin, joita voidaan kehittää edelleen. Opas laadittiin kartoituksen tulosten pohjalta. Jäsenvaltioiden asiantuntijat auttoivat sisällön kehittämisessä, ja EASO koordinoi laadintaprosessia. Ennen viimeistelyä kuultiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin käytännön asiantuntijoita, ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkosto tarkasti oppaan.

Keille opas on tarkoitettu? Opas on pääasiassa tarkoitettu turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten johdolle. Jotkin oppaan osat ovat kuitenkin hyödyllisiä myös henkilöstöosastoille, ensimmäisen linjan virkailijoille, sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille ja kansalaisjärjestöille.

Miten opasta käytetään? Oppaassa on kolme itsenäistä osaa, jotka täydentävät toisiaan. Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet: osassa keskitytään siihen, miten viranomaisten pitäisi kehittää henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, kun strategiaa ei vielä ole. Sitä tuetaan ehdotuksilla asiaa koskeviksi vaatimuksiksi ja indikaattoreiksi. Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima: osassa kerrotaan yksityiskohtaisesti kaikista hyviksi käytännöiksi määritetyistä käytännön työkaluista, joita on jo otettu käyttöön joissakin EU+-maissa. Osa III: Seuranta ja arviointi: osassa esitetään seuranta- ja arviointimekanismi, jossa viranomaisia tuetaan työkaluilla, joilla käyttöön otetuilla toimenpiteillä aikaansaatua edistystä voidaan seurata yksinkertaisesti. Oppaan tarkoituksena on täydentää EU+-maiden viranomaisten henkilöstön hyvinvointiin keskittyviä paikallisia toimintaperiaatteita ja strategioita, ei korvata niitä.

Mikä on tämän oppaan suhde kansalliseen lainsäädäntöön ja käytäntöön? Opas on pehmeä yhdenmukaistamistyökalu, joka ei ole oikeudellisesti sitova. Se perustuu hyviin käytäntöihin, joita EU+-maat ja niiden asiantuntijat ovat jakaneet ja joiden pohjalta on laadittu vaatimuksia ohjaamaan viranomaisia heidän pyrkimyksissään parantaa henkilöstön hyvinvointia.

Yhteystiedot. Jos sinulla on kysyttävää tästä asiakirjasta tai haluat antaa siitä palautetta, ota EASOn haavoittuvuusasioiden tiimiin yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SISÄLLYSLUETTELO

Kiitokset 3
Tietoa oppaasta 4
Lyhenteet 7
Taustaa 8

1. JOHDANTO 10
1.1 Käytännön oppaan pääkohderyhmät 14
1.2 Käytännön oppaan käyttöohjeet 14

2. ARVIOINTITYÖKALUT 18
2.1 Henkilöstön hyvinvointia koskeva ennakkoseulonta 20
2.2 Puolijäsennellyt kahdenkeskiset tapaamiset 21
2.3 Täsmäryhmäkeskustelut 22
2.4 Työsuhteen laatua koskeva kysely 24
2.5 Itsearviointityökalu: loppuunpalamistesti 25

3. JOHTAJIEN JA KOLLEGOIDEN TARJOAMAT TUKITOIMET 28
3.1 Yhteiskäsittely 29
3.2 Tiimihengen vahvistaminen 35
3.3. Vakaviin tilanteisiin liittyvät kohdennetut tukitoimet 39

4. SISÄISTEN JA ULKOISTEN ASIANTUNTIJOIDEN TARJOAMAT TUKITOIMET 48
4.1 Psykososiaaliset ryhmätilaisuudet ja ohjaus 50
4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet 50
4.3 Opetustarkoituksessa tehtävä valvonta 51
4.4 Sovittelu 52

5. ITSESTÄ HUOLEHTIMINEN 54
5.1 Itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatiminen 57
5.2 Terveiden rajojen asettaminen 59

6. VALMIUKSIA KEHITTÄVÄT TOIMET 60
6.1 Henkilöstön valmiuksiin investoimisesta saatavat hyödyt 62
6.2 Henkilöstön hyvinvointiin keskittynyt valmiuksien kehittäminen 63

LIITTEET 70
Liite 1 – Määritelmät 71
Liite 2 – Rekrytointihaastattelutaulukon malli 74
Liite 3 – Jäsennellyt selvitykset tai kahdenkeskiset tapaamiset 77
Liite 4 – Näytteitä työsuhteen (purkamisen) laatua koskevasta kyselystä 79
Liite 5 – Itsearviointityökalu: loppuunpalamistesti 84
Liite 6 – Yhteiskäsittelymenetelmät 86
Liite 7 – Tiimihengen vahvistamistoimet vaiheittain 96
Liite 8 – Vakavien tilanteiden tarkastuslista 110
Liite 9 – Sisäisen tuen antaminen vakavissa tilanteissa 116
Liite 10 – Vakavien tilanteiden raportointimalli 126
Liite 11 – Työkalu vakavan tilanteen jälkeiseen pohdintaan 128
Liite 12 – Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen 129
Liite 13 – Itsestä huolehtimista koskeva suunnitelma 131
Liite 14 – Näyte henkilöstön hyvinvointiin keskittyvästä koulutusohjelmasta 132
Liite 15 – Täsmäryhmäkeskustelu 139

LYHENTEET

COA	Turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevä keskusvirasto
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (säilytyslaitosvirasto)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (palautus- ja lähtöyksikkö)
EASO	Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto
EU	Euroopan unioni
EU+-maat	EU:n jäsenvaltiot ja assosioituneet maat
EU-OSHA	Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto
Fedasil	Turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevä liittovaltion virasto
FGD	täsmäryhmäkeskustelu
HR	henkilöresurssit
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (maahanmuutto- ja kansalaistamisyksikkö)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (somaattisen hoidon oikeudellinen keskus)
KCT	ketenbreed calamiteitenteam (organisaation laajuinen vakavia tilanteita käsittelevä tiimi)
SOP	pysyväisohje
SWS	henkilöstön hyvinvointia koskeva vaatimus

TAUSTAA

Tästä aiheesta tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta ([1]) ja Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) kentällä toimivan henkilöstön kanssa pidetyistä kokouksista käy ilmi, että humanitaarisen avun ja turvapaikka-asioiden alalla työskentelevät ammattilaiset ovat alttiimpia kärsimään masennuksesta, ahdistuksesta tai loppuun palamisesta kuin muilla aloilla työskentelevät. Syiksi on esitetty muun muassa sitä, että työ on erityisen vaativaa resurssien puutteen vuoksi, että työntekijät altistuvat niiden ihmisten kärsimyksille, joiden kanssa he työskentelevät, ja että työsuhde on epävarma. Kaikki nämä voivat verottaa hyvinvointia. EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet pyysivät vuoden 2019 alussa EASOa jakamaan EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston vuosikokouksessa hyviä käytäntöjä henkilöstön hyvinvoinnista ja siitä, miten itsestään voi pitää huolta. Näitä hyviä käytäntöjä toivottiin koko Euroopasta. Ensimmäiseksi EASO jakoi kyselyn Euroopan unionin ja assosioituneiden maiden (EU+-maiden) kansallisille yhteyspisteille, jotka ovat EASOn vastaanotto- ja turvapaikkaprosessien verkostojen ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäseniä. Kyselyn tavoitteena oli saada lisätietoa toimenpiteistä, joita viranomaiset ja kansalaisjärjestöt olivat tehneet henkilöstön hyvinvoinnin alalla. Tällä hetkellä käytössä olevista käytännöistä sekä vastaajien määrittämistä tarpeista ja puutteista laadittiin kartoitusraportti ([2]), joka jaettiin kolmelle EASOn verkostolle joulukuussa 2019.

Yksi tärkeimmistä kartoituksesta saaduista opeista oli se, että hoitamatta jääneet krooniset työperäiset stressitekijät voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstön käyttäytymisessä, ne voivat vaikuttaa heidän vakaumuksiinsa sekä heidän tunnetiloihinsa. Niillä voi myös olla vaikutusta heidän fyysiseen hyvinvointiinsa. Tämä käy erityisen selvästi ilmi siinä, miltä työntekijöistä tuntuu heidän altistuessaan pitkittyneelle stressille. EASOn vuonna 2019 käynnistetyn kyselyn vastaajien mukaan pitkittynyt stressi voi lisätä mielialan vaihteluita, vihan tunteita ja työmotivaation puutetta.

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

([2]) Kyselyyn osallistui yhteensä 23 maata, joista 21 oli EU:n jäsenvaltioita. Myös Norjalta ja Serbialta saatiin kannanotot. Kyselyyn osallistui yhteensä 89 henkilöä. Ensimmäisen linjan virkailijat mainitsivat pääasiallisiksi stressitekijöiksi altistumisen traumaattiselle sisällölle, suuren työmäärän ja pienet palkat. Johtajat puolestaan katsoivat muun muassa byrokratian suuren määrän, työtä koskevien rakenteiden puuttumisen ja työsuhteen epävarmuuden aiheuttavan eniten stressiä. Tulokset osoittavat osallistujien huomanneen muutoksia tunteissaan, käytöksessään ja toimissaan sekä työssä että yksityiselämässä.

Kyselystä kävi yleisesti ottaen ilmi, että työoloissa on parannettava seuraavia osa-alueita työntekijöiden (fyysisten ja henkisten) terveysongelmien **riskien ehkäisemiseksi**:

— ylimmän johdon sitoutuminen **huolenpitovelvoitteeseen** ja sen tiedostaminen sekä henkilöstölle lähettämis-/työjakson aikana annetun tuen merkitys
— palkkaamista edeltävien toimien vahvistaminen (esim. kaikkien työntekijöiden **lääkärintarkastus ja psykologinen testi**)
— henkilöstön hyvinvointiin liittyviä **toimintaperiaatteita** ja **toimia** koskevien selkeiden tietojen **saatavuus ja käyttöoikeus**.

Ratkaisevan tärkeää on myös puuttua työperäisiin paineisiin, jotka liittyvät siihen, miten **muuttoliikkeeseen** tällä hetkellä Euroopassa suhtaudutaan. Tuloksista käy ilmi, että arvioitaessa johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tarpeita ja puututtaessa niihin on usein käsiteltävä melko kielteisiä näkemyksiä aiheesta.

EASO laati tämän käytännön oppaan vuonna 2020 yhdessä **Alankomaiden**, **Belgian**, **Kreikan**, **Romanian** ja **Saksan** asiantuntijoiden kanssa kokoamalla yhteen vuonna 2019 tehdyn alustavan kartoituksen tulokset. Oppaassa on **kolme itsenäistä osaa**, joiden tavoitteena on tukea turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisia henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa.

1. JOHDANTO

Tässä oppaassa keskitytään operatiivisten turvapaikka-asioiden alaan kuuluvaan työhön. Se edellyttää työn luonteen vuoksi erityisiä työympäristöjä. Turvapaikka-asioihin liittyvissä työpaikoissa työskentelevien työntekijöiden (kuten tapausten käsittelijöiden, työnkulun hallinnoijien, rekisteröintivirkailijoiden, vastaanottovirkailijoiden ja tiiminvetäjien) fyysiset ja psyykkiset olot ovat usein eri tavoin haastavia. Haasteita voivat aiheuttaa jatkuvasti suuri työmäärä, saapuvien kansainvälisen suojelun hakijoiden jatkuvasti muuttuvasta määrästä johtuva usein ennakoimaton työskentely-ympäristö, trauman kokeneiden henkilöiden kohtaaminen ja joissakin tapauksissa päivittäisten tehtävien suorittamiseen tarvittavien resurssien puute.

Tässä käytännön oppaassa riskitekijät voidaan jakaa **kahteen** pääluokkaan ([3]).

— **Riskitekijät**, jotka vaikuttavat kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa suoraan työskenteleviin **ensimmäisen linjan virkailijoihin**. Riskitekijät voivat mahdollisesti aiheuttaa sijaistrauman. Tästä ovat esimerkkeinä muun muassa tapausten käsittelijät, jotka kuuntelevat hakijoiden kertomia traumaattisia kokemuksia, ja traumatisoituneiden ihmisten kanssa päivittäin työskentelevät vastaanottovirkailijat.
— **Stressitekijät** ([4]), jotka voivat vaikuttaa **kokonaisiin tiimeihin**. Stressitekijät voivat aiheuttaa loppuun palamista, koska pitkittynyt stressaava työskentely-ympäristö voi vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ensimmäisen linjan virkailijoista johtajiin asti.

On tärkeää huomata, että tällä alalla työskentelevät ihmiset ovat erittäin sitoutuneita tehtäväänsä tukea Eurooppaan saapuvia kansainvälisen suojelun tarpeessa olevia henkilöitä. He tulevat päivittäin työhön, koska työllä on tarkoitus, ja he työskentelevät mielellään organisaatiossaan ja turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Monet myös kokevat työnsä erittäin palkitsevaksi sen haasteista huolimatta.

Tämän käytännön oppaan tarkoituksena onkin **tukea johtajia** turvapaikka-asioiden parissa työskentelevän henkilöstön **rasituksen ehkäisemisessä, vähentämisessä ja käsittelyssä**. Työperäinen rasitus ja siihen liittyvät (fyysiset ja henkiset) terveysriskit ovat yleisiä kaikissa organisaatioissa. Työperäinen rasitus johtuu usein siitä, että **työpaikalla ei pystytä käsittelemään stressiä ja painetta**. Se voi haitata sekä yksittäisiä työntekijöitä että koko organisaatiota ([5]).

([3]) Tässä käytännön oppaassa ei keskitytä työympäristöön liittyviin turvallisuusriskeihin, kuten tapaturmiin ja muihin tahattomiin suojausta koskeviin ongelmiin, jotka johtuva toimistorakenteiden, toimistovälineiden tai vastaavien suunnittelun tai ylläpidon puutteesta.

([4]) Ks. myös Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T., ”Chapter 5.1. Assessing risks at work”, julkaisussa Work Organisation and Stress, Maailman terveysjärjestö, Geneve, 2004, s. 10: Työperäistä stressiä voidaan hallita soveltamalla riskinhallintamallia, kuten on toimittu onnistuneesti muiden merkittävien terveys- ja turvallisuusongelmien kanssa. Riskinhallintamallissa arvioidaan työskentely-ympäristön mahdolliset riskit, jotka voivat aiheuttaa tiettyjä olemassa olevia vaaroja, jotka aiheuttavat haittaa työntekijöille. Vaara on tapahtuma tai tilanne, joka voi aiheuttaa haittaa. Haitalla tarkoitetaan fyysisen terveyden tai mielenterveyden heikkenemistä. Stressin syyt ovat vaaroja, jotka liittyvät työn ja työolojen suunnitteluun ja hallintaan. Näitä vaaroja voidaan hallita ja niiden vaikutuksia torjua samalla tavalla kuin muitakin vaaroja.

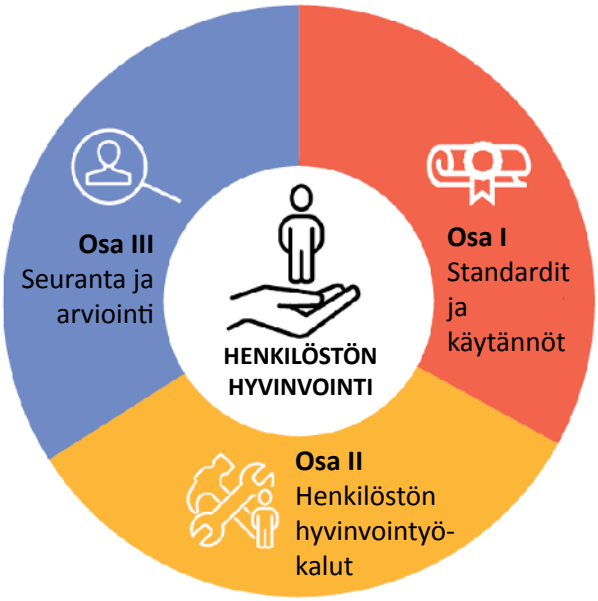
([5]) Mezomo, D. S. and de Oliveira, T. S., ”Stress prevention and management program for public security professionals”, julkaisussa Rossi, A. M., Meurs, J. A. and Perrewé P. L. (toim.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc.,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

Tuen ja ymmärryksen kulttuurin luomisella organisaatiossa tai viranomaisessa voi kuitenkin olla myönteinen vaikutus yksittäisten työntekijöiden omaan tuntemukseen hyvinvoinnista sekä heidän tehokkuuteensa ([6]).

Tätä mallia, jossa keskitytään henkilöstön **työperäisen rasituksen ehkäisemiseen**, sanotaan myös **työpaikan traumatietoiseksi hoidoksi (Trauma Informed Care, TIC)**, erityisesti organisaatioissa, joissa hoidetaan traumatisoitunutta väestöä. Tätä tehdään tietyssä määrin myös eurooppalaisissa turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa. **Traumatietoisessa hoidossa** on tavallisesti kyse työterveyshuollosta, itsestä huolehtimisen hallinnasta, tiimituesta ja kunkin henkilön huolehtimisesta itsestään. Niiden kaikkien tavoitteena on ehkäistä henkilöstön loppuun palamista ja sijaistraumoja sekä samalla lisätä myötätuntoa, tyytyväisyyttä ja hankittua sietokykyä. Näitä aiheita käsitellään tässä kolmiosaisessa käytännön oppaassa.

EASOn *Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* koostuu kolmesta toisiinsa nivoutuvasta ja toisiaan täydentävästä osasta, ja sen tavoitteena on vaikuttaa pitkään henkilöstön hyvinvointiin. Oppaan kolmea osaa voidaan käyttää yhtenä kokonaisuutena, eri yhdistelminä tai erillisinä työkaluina turvapaikka- tai vastaanottoviranomaisten tarpeiden mukaan. Oppaassa esitetään kokonaisvaltainen kolmiosainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin. Siinä käsitellään vaatimusten laatimista ja toimintaperiaatteiden kehittämistä (osa I), käytännön työkalujen valintaa ja täytäntöönpanoa (osa II) ja seuranta- ja arviointimekanismien toteuttamista (osa III). Näin voidaan taata, että henkilöstön työhyvinvointia koskevat toimintalinjat on sovitettu aina henkilöstön tarpeisiin. Toimenpiteet on suunniteltu osallistavasti ja tarpeiden ja riskinarviointien perusteella.

KAAVIO 1. Kokonaisvaltainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin



([6]) Ks. myös tutkimus, jonka ovat laatineet Hart, P. M. ja Cotter, P.: Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research, *Australian Psychologist*, nide 38, nro 2, 2003, s. 118–127.

Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet: osassa esitetään **kahdeksan vaatimusta**, joilla voidaan ohjata henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden laadintaa, toteutusta ja arviointia EU+-maiden turvapaikka- ja vastaanottoasioiden alan työskentely-ympäristöissä. Nämä vaatimukset liittyvät laatua koskeviin vertailuarvoihin, indikaattoreihin ja ehdotettuihin toimiin, joita viranomaisten pitäisi käyttää henkilöstön hyvinvoinnin tehostamiseksi osastoissaan. Osassa annetaan suosituksia siitä, miten laaditaan henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämisen ja toteuttamisen perustaksi ja varmistetaan henkilöstön hyvinvointi. Osan I **pääkohderyhmänä** ovat **johto ja henkilöstöosastot**.

Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima: osassa annetaan useita käytännön työkaluja, toimenpiteitä ja pehmeiden taitojen koulutusta koskevia ehdotuksia. Ne on tarkoitettu johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille sekä sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille osassa I esitettyjen henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten täyttämiseksi. Luettelo suositelluista työkaluista, toimenpiteistä ja valmiuksia vahvistavista toimista, muun muassa itsestä huolehtimista koskevista toimista, ei ole tyhjentävä, vaan siinä esitellään jäsenvaltioiden asiantuntijoiden jakamia hyviä käytäntöjä. Osan II **pääkohderyhmään** kuuluvat **kaikki turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevät työntekijät**, johto ja henkilöstöosasto, vakavien tilanteiden hallinnasta vastaavat tiimit ja sisäiseen valmiuksien kehittämiseen osallistuva henkilöstö. Siihen kuuluvat myös asiantuntijat, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointiin liittyviä toimia turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa työskentelevissä tiimeissä.

Osa III: Seuranta ja arviointi: osassa suositellaan sellaisten toimenpiteiden käyttöönottoa, joilla voidaan arvioida, ovatko toteutetut toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja jos, niin miten. Osan III **pääkohderyhmänä** ovat **työntekijät, jotka keskittyvät seurantaan ja raportointiin turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisessa**. Johto saa seurannan havainnoista tietoa siitä, mitä mukautuksia on tehtävä kokonaistehokkuuden aikaansaamiseksi.

EASOn *turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevan käytännön oppaan* kolmessa osassa käytetään useita henkilöstön hyvinvointiin liittyviä käsitteitä, muun muassa ’hyvinvointi’, ’stressi’ ja ’loppuun palaminen’. Ne perustuvat Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA), muiden EU:n elinten ja tutkijoiden laatimiin määritelmiin. Oppaan kolmessa osassa käytetyistä käsitteistä on lisätietoa liitteessä 1 Määritelmät.

1.1 KÄYTÄNNÖN OPPAAN PÄÄKOHDERYHMÄT

Tämä osa on tarkoitettu **kaikille turvapaikka- ja vastaanottoalan työntekijöille** aina hakijoiden kanssa suoraan toimivista ensimmäisen linjan virkailijoista ylimpään johtoon asti. Osan sisältö voi olla merkityksellistä myös sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille, jotka antavat psykososiaalista tukea asiaankuuluvissa viranomaisissa tai asiaankuuluville viranomaisille työskenteleville työntekijöille.

Tämän käytännön oppaan osan II keskeisiä käyttäjäryhmiä ovat

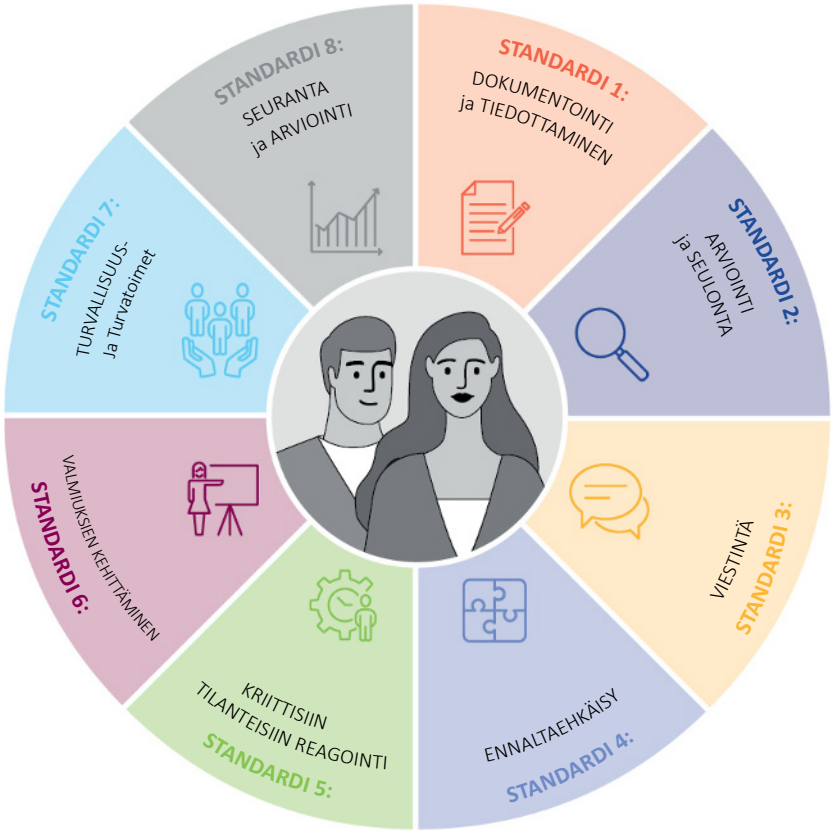
— ensimmäisen linjan virkailijat
— ylimmän tason ja keskitason johtajat, tiiminvetäjät ja vastaanottoalalla työskentelevät koordinaattorit
— henkilöstöosasto ja turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavat virkailijat
— sisäiset ja ulkoiset asiantuntijat.

Vaikka ehdotettujen toimien tarkoituksena on tukea tehokkaasti ensimmäisen linjan tiimejä, oppaassa muistutetaan kaikkia työntekijöitä itsestä huolehtimisen tärkeydestä sekä siitä, että sen varmistaminen on kaikkien vastuulla.

1.2 KÄYTÄNNÖN OPPAAN KÄYTTÖOHJEET

Oppaan tähän osaan kerättyihin hyviin käytäntöihin sisältyy useita erilaisia toimintamalleja EU+-maista, mutta ne eivät ole tyhjentäviä. Näihin hyviin käytäntöihin kuuluu henkilöstölle työpaikalla annettavan tuen välineitä, joilla voidaan parantaa johtajien ja henkilöstön sekä kollegoiden välistä viestintää, kun ne otetaan käyttöön ja niitä vaalitaan viranomaisissa. Niillä voidaan myös ehkäistä ahdistusta, stressiä ja loppuun palamista, auttaa käsittelemään vakavien tilanteiden vaikutusta tunteisiin, vahvistaa tiimejä ja parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta päivittäisten tehtävien suorittamisessa. Työkaluilla voidaan myös antaa kaikille työntekijöille, muun muassa ensimmäisen linjan virkailijoille, tiiminvetäjille ja johtajille, yksilö- tai tiimitason tukea. Näitä käytäntöjä voivat panna täytäntöön johtajat, kollegat, sisäiset tai ulkoiset asiantuntijat tai, jos kyse on omatoimisesti käytettävistä työkaluista, itse työntekijät. Tietyssä viranomaisessa käytettävät työkalut valitaan työympäristön, henkilöstön hyvinvointia koskevien tarpeiden ja resurssien mukaan. Johto voi käyttää niitä säännöllisesti tai niitä voidaan tarjota kysynnän perusteella. Työkalut, toimet ja käytännöt ovat yhteydessä oppaan osassa I esitettyihin vaatimuksiin, kuten kaaviossa 2 esitetään.

KAAVIO 2. Kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta



Kaaviossa 3 tehdään kokonaiskatsaus tässä oppaan osassa esitettyihin **kaikkiin hyviin käytäntöihin** ja **työkaluihin** sekä kunkin niiden täytäntöönpanoa varten ehdotettuihin keinoihin.

KAAVIO 3. Katsaus kaikkiin toimiin

TYÖKALUN TYYPPI			
Arviointityökalut Johtajien käyttämät	**Toimet** Johtajien ja kollegoiden tarjoamat	**Toimet** Asiantuntijoiden tarjoamat	**Itsestä huolehtimisen työkalut** Kaikkien työntekijöiden käyttämät
1. Seulontakysymykset 2. Puolijäsennellyt kahdenkeskiset tapaamiset 3. Täsmäryhmät 4. Työsuhteen laatua koskeva kysely 5. Itsearviointityökalu: loppuunpalamistesti	1. Yhteiskäsittely 2. Tiimihengen vahvistaminen 3. Vakavien tilanteiden hallinta	1. Psykososiaaliset ryhmätilaisuudet ja ohjaus 2. Yksilölliset neuvontatilaisuudet 3. Opetustarkoituksessa tehtävä valvonta 4. Sovittelu	1. Itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatiminen 2. Terveiden rajojen asettaminen
Valmiuksien kehittäminen *Sisäisten tai ulkoisten asiantuntijoiden tarjoama*			

Viranomaisten on otettava työntekijöiden koko työsuhteen ajan huomioon, että turvapaikka- ja vastaanottoalan työntekijöiden valmiuksia on kehitettävä. Tätä käsitellään luvussa 6 Valmiuksia kehittävät toimet.

Tärkeä huomautus luottamuksellisuudesta. Luottamuksellisuutta koskevat näkökohdat on otettava huomioon kaikissa tässä oppaassa esitetyissä toimissa. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen sisällöstä ei pidä kertoa mitään heidän kollegoilleen eikä johdolle ilman asianomaisten työntekijöiden tai asianomaisen työntekijän suostumusta. Tähän voidaan tehdä poikkeus ainoastaan, jos havaitaan riski mahdollisesta itsen tai toisten vahingoittamisesta, koska se liittyy kaikkien asianosaisten turvallisuuteen ja turvatoimiin.

Vaikka työnantaja vastaa ennen kaikkea työntekijöistään, joissakin tapauksissa on harkittava myös suoraa tukea asianomaisille perheenjäsenille, esimerkiksi silloin, kun työntekijä on ollut vakavassa tilanteessa, jolla on pysyviä seurauksia.

2. ARVIOINTITYÖKALUT

TÄSSÄ JAKSOSSA KÄSITELTÄVÄT AIHEET

- ✓ 2.1 Henkilöstön hyvinvointia koskeva ennakkoseulonta
- ✓ 2.2 Puolijäsennellyt kahdenkeskiset tapaamiset
- ✓ 2.3 Täsmäryhmäkeskustelut
- ✓ 2.4 Työsuhteen laatua koskeva kysely
- ✓ 2.5 Itsearviointityökalu: loppuunpalamistesti

Työkaluja käyttävät pääasiassa johtajat ja henkilöstöosaston työntekijät. Itsearviointityökaluja käyttävät kaikki työntekijät.

Tässä jaksossa **esitetään viisi arviointityökalua työntekijöiden hyvinvointitarpeiden määrittämiseen** ja ensimmäisen linjan henkilöstön stressinhallintavalmiuksien arviointiin. Tällä seulonnalla voidaan ehkäistä stressireaktioita ja helpottaa tukitoimien oikea-aikaista käyttöönottoa sekä yksilö- että tiimitasolla ([7]).

Säännölliset **arvioinnit** ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia, jotta voidaan mitata, seurata ja arvioida työntekijöiden oloja ja niiden muutoksia sekä oppia niistä ja dokumentoida ne. Niistä saadaan kokonaiskuva työntekijöiden tarpeista ja heikkouksista koko työsuhteen ajalta. Arviointityökalut auttavat johtajia vaalimaan työntekijöiden hyvinvointia, ja samalla ne voivat myös auttaa ensimmäisen linjan virkailijoita ymmärtämään vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tämä tehdään käyttämällä näistä työkaluista saatua palautetta, millä kannustetaan sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen kasvuun. Ehdotettujen työkalujen on määrä olla lähinnä johtajien käytössä. Heillä on oltava osaamista fyysisen ja henkisen rasituksen huomaamiseen, jotta he voivat käyttää työkaluja tehokkaasti. Siksi on tärkeää yhdistää nämä toimenpiteet suositeltuja koulutusaiheita koskevaan jaksoon, kuten liitteessä 14 Näyte henkilöstön hyvinvointiin keskittyvästä koulutusohjelmasta esitetään.

On tärkeää panna merkille, että arvioinnista kerättäviä tietoja on käsiteltävä ehdottoman luottamuksellisesti. Tiimin tai organisaation tasolla saatuja havaintoja voidaan jakaa asiaankuuluvissa ammatillisissa ryhmissä vain silloin, kun se on tarpeen, ja aina nimettömästi.

Viranomaiset pystyvät täyttämään seuraavat vaatimukset yhdistämällä **viisi toimea** henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan.

Vaatimus 2: arviointi ja seulonta

Vaatimus 4: ennaltaehkäisy

Vaatimus 8: seuranta ja arviointi

([7]) Henkilöstön hyvinvointia koskevia arviointeja ei pidä sekoittaa tuloksellisuuden tai työsuorituksen arviointeihin. Tämän tarkoituksena on arvioida työntekijän tarpeita, myös hänen ammatillisen kehityksensä osalta.

2.1 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA ENNAKKOSEULONTA

Ainoastaan 19 prosenttia EASOn vuoden 2019 kartoituksen osallistujista kertoi, että heidän työnantajansa seuloi järjestelmällisesti työntekijöiden valmiuksia reagoida työn odotettuihin stressitekijöihin ja käsitellä niitä (esim. palkkaamista edeltävässä psykologisessa arvioinnissa). Yhteensä 52 prosenttia osallistujista totesi selkeästi, että ennen työsuhteen alkua ei ollut tehty seulontaa ([8]).

Stressille altistumista koskeviin riskeihin ja selviytymisvalmiuksiin liittyvä henkilöstön hyvinvointia koskeva seulonta voitaisiin ottaa käyttöön työsuhteen varhaisimmissa vaiheissa. Se voitaisiin tehdä niinkin varhain kuin valintavaiheessa tai perehdyttämisen aikana. Henkilöstön hyvinvointiin keskittyvät seulontakysymykset voidaan liittää käytössä olevaan **haastattelukysymysmalliin** ([9]), jota viranomaiset käyttävät valintaprosessissa tai osana alustavia perehdyttämistapaamisia lähijohtajien kanssa. Tällainen malli on jo esitetty osassa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet esitettyjen kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen mukaisesti. Jos sitä käytetään myöhemmin rekrytointi- ja perehdyttämisprosessissa, kysymyksiä voidaan muokata hieman paremmin tilanteeseen soveltuviksi. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa ennakkoseulonnassa voitaisiin keskittyä kysymyksiin stressinhallintataidoista, stressistä selviämiseen käytettävistä mekanismeista ja itsestä huolehtimista koskevista toimista. Kysymyksillä voitaisiin myös pyrkiä saamaan lisää tietoa (tulevan) työntekijän motivaatiosta, suhtautumisesta tiimityöskentelyyn ja konfliktinhallintataidoista.

Henkilöstöosaston ja asiaankuuluvien asiantuntijaosastojen pitäisi suunnitella valintahaastattelun kyselylomake kokonaisuudessaan. Työprofiilin mukaan valintahaastattelussa keskitytään hakijan esittelyyn itsestään, tekniseen asiantuntemukseen (tietämykseen, taitoihin ja kokemukseen), suhtautumiseen yhteistyöhön (esim. lahjoittajien kanssa tai paikalliskumppanien hallintaan), taloudelliseen asiantuntemukseen (talousarviosykliin) ja seuranta- ja arviointiosaamiseen. Näiden kysymysten ottaminen mukaan voi pidentää hieman haastattelua tai perehdyttämistapaamista, mutta vastauksia voidaan pitää perustasona, jonka avulla johtajat pystyvät seuraamaan työntekijöitä tehokkaammin työsuhteen/lähettämisen aikana ([10]). Johtajat voivat myös hyödyntää tällaista ennakkoseulontaa koulutussuosituksissa ja tiimihengen vahvistamistoimissa, joita järjestetään tuleville työntekijöille. Tämä hyödyttää sekä kyseessä olevaa työntekijää että tiimiä, johon hän liittyy.

([8]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

([9]) Haastattelua varten ehdotetuista seulontakysymyksistä on esimerkkejä liitteessä 2 Rekrytointihaastattelutaulukon malli.

([10]) Tiettyihin lähetettyihin asiantuntijoihin on ehkä kiinnitettävä tavallista enemmän huomiota, jos heidät lähetetään kauas perheestä ja ystävistä maahan, jossa puhutaan vierasta kieltä. Tämä voi olla joillekin erityisen haastavaa tehtävän työn vaativuuden lisäksi.

2.2 PUOLIJÄSENNELLYT KAHDENKESKISET TAPAAMISET

Puolijäsenneltyä kahdenkeskistä tapaamista ([11]) ei pidä sekoittaa tuloksellisuuden tai suorituksen arviointia koskevaan tapaamiseen, vaikka annettavat tiedot voivat olla osin päällekkäisiä. Tällaisten kahdenkeskisten kartoitusten tarkoituksena on tukea työntekijöitä kertomaan tarpeistaan ja antaa heille mahdollisuudet täyttää päivittäiset tehtävänsä onnistuneesti. Lisäksi johtajat saavat näistä säännöllisistä tapaamisista mahdollisuuden havaita ajoissa, saattaisiko työntekijä tarvita lisätukea (joko työ- tai yksityiselämään liittyvän) stressin ja loppuun palamisen riskien vähentämiseen. Tällaisten tarpeiden havaitseminen ajoissa ja asiaankuuluvan tuen tarjoaminen lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja työntekijöiden yleistä tehokkuutta.

Nämä kahdenkeskiset kartoitukset ovat puolijäsenneltyjä haastatteluja, joissa johtaja ei seuraa tiukasti muodollista kysymysluetteloa. Sen sijaan noudatetaan joustavaa haastattelukäytäntöä, jota täydennetään jatkokysymyksillä, joilla kannustetaan johtajan ja työntekijän väliseen vuoropuheluun. Tällaisella mallilla kannustetaan kaksisuuntaista viestintää, jonka avulla voidaan käydä kattavaa keskustelua asiaankuuluvista aiheista. Tapaamisen epävirallinen tunnelma auttaa työntekijää tuntemaan olonsa mukavaksi ja esittämään ajatuksiaan tietyistä aiheista.

Johtajilla voisi näissä tapaamisissa olla valmiina useita kysymyksiä, joita ei näytetä etukäteen työntekijälle. Vaikka näiden kartoitustapaamisten ei pitäisi tuntua haastattelutilanteelta vaan pikemminkin vuoropuhelulta, kannattaa miettiä etukäteen joitakin kysymyksiä, jotta henkilöstön hyvinvointia voidaan seurata pidemmällä aikavälillä, sillä se auttaa selvittämään, mitä tukea tarvitaan. Jatkotoimien toteuttaminen puolijäsennellyn haastattelun kysymyksiin annettujen vastausten perusteella voi auttaa ehkäisemään työntekijöiden stressiä tai pahoinvointia. Nämä kartoitukset ovat tärkeitä työsuhteen eri vaiheissa. Niitä pitäisi tehdä silloin, kun työntekijät tulevat töihin ja heidän työsuhteensa aikana, sekä silloin, kun he lähtevät toimesta tai tehtävästä ja ovat siirtymäjaksolla. Näiden nimenomaisten siirtymäjaksojen lisäksi johtajia pitäisi kannustaa järjestämään tällaisia tapaamisia mahdollisuuksien mukaan säännöllisesti.

([11]) Puolijäsennellyistä kahdenkeskisistä tapaamisista on lisäohjeita liitteessä 3 Jäsennellyt selvitykset tai kahdenkeskiset tapaamiset.

PUOLIJÄSENNELTYJEN KAHDENKESKISTEN TAPAAMISTEN TAVOITTEET

— Määritetään kauttaaltaan työntekijöiden keskeiset motivaatiotekijät ([12]).
— Selvitetään kokemukset / haasteet / suojaavat tekijät ja selviytymismekanismit, joita he ovat aiemmin käyttäneet.
— Selvitetään, mitä kielteisiä ja myönteisiä selviytymismekanismeja ([13]) heillä stressaantuneena on ([14]).
— Määritetään heidän nykyiset tarpeensa, odotuksensa ja huolenaiheensa ([15]).

Tapaamisessa saatu palaute on dokumentoitava. Jos tarvitaan välittömiä erikoisjatkotoimia, henkilö on ohjattava asiaankuuluvalle sisäiselle tai ulkoiselle ammattilaiselle. Myös muut ilmaistut tarpeet, kuten ammatillista kehitystä koskevat tarpeet, on kirjattava. Ne otetaan huomioon heti, kun se on mahdollista. Näitä tapaamisia pitäisi järjestää 4–6 kertaa vuodessa, ja niiden pitäisi kestää noin 30 minuuttia.

Tärkeä huomautus. Johtajilla on oltava tällaisten haastattelujen tekemiseen riittävä koulutus, jotta he pystyvät erottamaan toisistaan arvioinnin ja kartoituksen ja jotta he **eivät tuomitsisi**. Yleisesti ottaen ja mahdollisuuksien mukaan näitä haastatteluja pitäisi tehdä vain johtajan, joka ei ole vastuussa kyseessä olevan henkilön arvioinnista, tai kolmannen osapuolen.

2.3 TÄSMÄRYHMÄKESKUSTELUT

Täsmäryhmäkeskustelu on yhteiskuntatieteissä käytettävä laadullinen tutkimusmenetelmä. Täsmäryhmäkeskustelu on tehokas tapa koota yhteen ihmisiä, joilla on samanlainen tausta tai samanlaisia kokemuksia, keskustelemaan tietystä aiheesta. Osallistujaryhmää ohjaa puheenjohtaja (tai ryhmänvetäjä), joka esittelee käsiteltävän aiheen ja auttaa ryhmää käymään vilkasta ja luontevaa keskustelua keskenään.

Puheenjohtaja esittää laajoja kysymyksiä (puolijäsennellyn haastattelun tapaan) saadakseen vastauksia ja keskustelua aikaan osallistujien kesken.

Täsmäryhmäkeskustelua voidaan käyttää ongelman perusteelliseen ymmärtämiseen. Etukäteen voidaan tehdä kysely, jossa määritetään haasteet, josta täsmäryhmäkeskustelussa on määrä koota laadullista tietoa. Täsmäryhmäkeskustelut ovat hyödyllisiä, kun halutaan

---

([12]) Nämä tavoitteet ovat peräisin EASOn sisäisestä operaatioasiakirjasta, jonka ovat laatineet Panou, A. ja Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

([13]) Stressin käsittelyn kielteinen selviytymismekanismi voisi olla esimerkiksi lisääntynyt alkoholin käyttö ja myönteinen selviytymismekanismi riittävä yöuni.

([14]) Myös johtajien on tärkeää tiedostaa omat selviytymismekanisminsa. Lisäksi johtajat, jotka ovat tietoisia omista selviytymismekanismeistaan tai työntekijöiden suosimista selviytymismekanismeista, pystyvät tunnistamaan ne tarvittaessa stressitilanteissa.

([15]) Kun tiedetään, mitä työntekijät stressaavassa työympäristössä tarvitsevat pysyäkseen terveinä ja mitä resursseja on saatavilla, pystytään osoittamaan, että heistä huolehditaan, ja johtajat pystyvät toimimaan ajoissa, kun siihen on tarvetta.

syventää olemassa olevaa tietämystä tai pohtia tietyn aiheen syitä ja menetelmiä. Viranomaiset voivat käyttää täsmäryhmäkeskusteluja saadakseen lisää tietoa henkilöstön hyvinvointia koskevista haasteista, joita voisi olla muutoin vaikea havaita.

Täsmäryhmäkeskustelun vetäjän valitseminen. Vetäjällä on täsmäryhmäkeskustelussa tärkeä tehtävä. Hänen tehtävänään ei ole pelkästään esittää käsiteltävän aiheen kannalta tärkeitä kysymyksiä (esim. henkilöstön hyvinvoinnin osalta tyytyväisyydestä käytettävissä oleviin toimiin, parannuskohteista). Vetäjä myös varmistaa, että ryhmän kokoonpano on tarkoituksenmukainen (ja ottaa siinä huomioon osallistujien asemat/vastuut kyseessä olevassa viranomaisessa sekä sukupuolen jne.), ja hänellä on lopullinen vastuu keskustelun tuloksesta. Jos vetäjä täyttää tehtävänsä tehokkaasti, mielekkään tuloksen todennäköisyys kasvaa. Keskustelun dokumentointiin olisi kannustettava salassapitosopimusten mukaisesti. Kannattaa myös laatia joitakin perussääntöjä siitä, miten täsmäryhmäkeskustelu järjestetään ja miten ryhmän jäsenet vastaavat toisilleen. Osallistumisen pitäisi olla vapaaehtoista.

Tärkeä huomautus. Johtajien tai osastonpäälliköiden **ei pitäisi** vetää sellaista täsmäryhmäkeskustelua, johon osallistuu heidän johtamiaan ihmisiä. Tämä kuitenkin riippuu myös käsiteltävästä aiheesta ([16]). Vilpittömien mielipiteiden ilmaiseminen on osallistujille silloin vaikeampaa. Työntekijät voivat tuntea olonsa vaivautuneeksi, ja he voivat pyrkiä miellyttämään ylempänä hierarkiassa olevaa työntekijää sanomalla sitä, mitä he arvelevat vetäjän haluavan kuulla. Henkilöstöosaston edustajat voivat olla hyviä vetäjiä, kuten myös pätevät ulkopuoliset asiantuntijat. Vetäjäksi valitun on joka tapauksessa pysyttävä puolueettomana, ja hänen on osattava pitää keskustelu raiteillaan, estää keskustelua luisumasta yleiseksi purnaustuokioksi ja välttää hengettömät, enimmäkseen vaiteliaat kokoontumiset. On myös tärkeää panna merkille, että joissakin tapauksissa voidaan tarvita erillisiä jatkotoimia tietyn henkilön kanssa (esim. jos joku mainitsee stressitasojen nousseen työssä, valmiuksien kehittämistarpeita tai muita haasteita).

Luottamuksellisuutta koskevat näkökohdat. Keskustelun tuloksista tehdään yhteenveto, joka annetaan johdon saataville niin, että yksittäisiä työntekijöitä ei pystytä tunnistamaan. Keskeiset ongelmat ja ehdotetut suositukset tiivistetään niin, että ylin johto pystyy ryhtymään helppoihin ja suoraviivaisiin jatkotoimiin.

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

2.4 TYÖSUHTEEN LAATUA KOSKEVA KYSELY

Noin kolmasosa (36 %) vastaajista katsoi, että heidän virastonsa tarjoamat nykyiset henkilöstön hyvinvointiin liittyvät palvelut olivat suoraan kansainvälisen suojelun hakijoiden ja saajien kanssa työskentelevän henkilöstön tarpeiden mukaisia ([17]).

Tämän toimenpiteen päätavoitteena on mitata sitä, miten työelämä ja kokemus työstä ovat muuttuneet tietyn ajan kuluessa. Työsuhteen laatua koskeva kysely ([18]) auttaa laatimaan vertailuarvot, joita voidaan käyttää jatkossa. Näiden kyselylomakkeiden avulla voidaan tunnistaa ja dokumentoida lisätarpeita ja-puutteita henkilöstöstä huolehtimisessa ja ryhtyä niiden perusteella jatkotoimiin ja pysyä ajan tasalla henkilöstön hyvinvoinnista. Toissijaisiin tavoitteisiin kuuluvat työn/organisaation ominaisuuksien ja työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden välisen suhteen mittaaminen sekä ennalta ehkäisevien toimenpiteiden kohteiden määrittäminen. Lisäksi on tärkeää arvioida työntekijöiden psyykkistä ja emotionaalista tilaa, selvittää tiimidynamiikkaa sekä tunnistaa olemassa olevia ja kehittyviä haasteita ja stressitekijöitä. Kysymykset ovat yleisesti laadullisia, ja tietyt käsiteltävät kysymykset voivat kuulua mihin tahansa lähettämisen vaiheeseen. Henkilöstöosasto voi käyttää anonymisoituja tuloksia ymmärtääkseen keskeiset käsiteltävät aiheet, ja se voi määrittää toimenpiteitä sen tekemiseen.

Kysely voi koskea seuraavia luokkia:

— työntekijöiden näkemykset – työmäärä, osaamisen hyödyntäminen, osallistuminen, ammatillinen kehitys, tehtävien toistuvuus, resurssien riittävyys, palkkioita/tunnustusta/ylennystä koskevat aiheet, johdon käyttäytyminen, työn vakinaisuus, koulutustarpeet ja-vaihtoehdot, lomautukset, tiimityö, roolien selkeys ja rooliristiriidat, henkilöstön hankinta, turvallisuus ja terveys, oikeudenmukaisuus, stressinhallinta ja fyysinen työ
— työkulttuuri/-ympäristö – terveys ja turvallisuus, syrjintä, häirintä, kunnioitus, luottamus
— terveysvaikutukset – fyysinen terveys, mielenterveys, vammat, uniongelmat
— muut – muun muassa suoritus, yleinen työtyytyväisyys, lähtöaikeet, työhön sitoutuminen, ylityöt, joustavuus työssä.

Pitkissä kyselyissä on haittansa, joten on suositeltavaa käyttää lyhyempiä ja kohdennetumpia kyselyitä. Tarvittaessa voidaan lisätä yksityiskohtaisempia moduuleita tietyistä aiheista. Henkilöstöosasto ja ylin johto pystyvät säännöllisesti tehtyjen työsuhteen laatua koskevien kyselyjen avulla seuraamaan edistystä, jota on saatu aikaan henkilöstön hyvinvoinnin osalta, sekä mahdollisesti käyttöön otettujen toimenpiteiden onnistumista.

([17]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 10 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

([18]) Liitteessä 4 Näytteitä työsuhteen (purkamisen) laatua koskevasta kyselystä on esimerkki.

2.5 ITSEARVIOINTITYÖKALU: LOPPUUNPALAMISTESTI

Joskus voi tuntua siltä, että jokin ei ole ollut kohdallaan vähään aikaan, mutta sen syytä on vaikea määrittää. Jos huomaa olleensa tavallista väsyneempi ja tunteneensa niin jo jonkin aikaa tai jos on keskittymisvaikeuksia, vähemmän motivaatiota kuin aiemmin tai ei lainkaan motivaatiota työskennellä tai että on alkanut tehdä virheitä, kannattaa ehkä tehdä itsearviointi tai testi siitä, onko vaarassa palaa loppuun ([19]). Loppuun palaminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan se on hidas prosessi. Loppuun palaminen voi ensin ilmetä siten, että turhautumis- tai ärtymiskynnys alenee ([20]).

Loppuun palaminen ([21]) alkaa usein vaiheella, jossa työstä ollaan **erittäin innostuneita** ja asetetaan epärealistisia tavoitteita. Työntekijä on sitoutunut eikä pysty lopettamaan. Tätä vaihetta seuraa tavallisesti **taantumuksen ja pessimismin** hetki, kun henkilö tajuaa, että alkuperäiset odotukset ja tavoitteet eivät ole saavutettavissa. Seuraavalle vaiheelle ovat ominaisia **turhautuminen ja sosiaalinen vetäytyminen**. Tähän kolmanteen vaiheeseen voi liittyä tunteita epäpätevyydestä, osaamattomuudesta, kielteisyydestä ja vastaavista. Viimeisessä vaiheessa työntekijä voi kokea **välinpitämättömyyttä ja menettää luottamuksensa** ammattitaitoonsa. Viimeiseen vaiheeseen voi myös liittyä merkkejä masennuksesta sekä pieniä tapaturmia, fyysistä huonovointisuutta ja sairauspoissaolojen lisääntymistä.

Loppuun palaminen on oireyhtymä, jonka merkkejä ovat väsymys, kyynisyys ja työtehon lasku. Se on tiiviisti sidoksissa työskentely-ympäristöön. Väsymyksessä on kyse uupumisesta sekä henkisten ja fyysisten voimavarojen ehtymisestä ([22]). Tunnistettuaan loppuun palamista koskevan ilmiön tutkijat ovat keskittyneet sen tarkempaan määrittämiseen ja kehittäneet mittareita, joilla voidaan vangita sen moninaisuus ja tutkia eri syitä ja seurauksia. Tutkimus on siirtynyt loppuun palamista kuvaavasta mallista toimenpiteisiin ja ennaltaehkäisyyn keskittymiseen ([23]). On huomattava, että tässä oppaassa esitetyn loppuunpalamistestiä koskevan esimerkin lisäksi verkossa on saatavilla useita **itsearviointityökaluja**, joilla ihmiset voivat seurata omia stressitasojaan. Nämä työkalut auttavat lisäämään tietoisuutta ja siten pienentämään todellisen loppuun palamisen riskiä.

Viranomaiset voivat kannustaa näiden itsearviointityökalujen käyttöön järjestämällä sisäisen tai ulkoisen asiantuntijan johtamia verkkotiedotustilaisuuksia. Näissä kohdennetuissa tilaisuuksissa voidaan esitellä itsearviointityökaluja ja keskustella niistä, jotta voidaan varmistaa, että työntekijät osaavat käyttää työkaluja ja analysoida tuloksia.

([19]) Liitteessä 5 Itsearviointi: loppuunpalamistesti on esimerkki.

([20]) Ks. EASOn animaatio The importance of the early identification of signs of stress, 2021.

([21]) Lisätietoa loppuun palamisesta: Finlay, L., Burnout, Headington Institute, 2017.

([22]) Maslach, C. and Leiter, M. P., Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry, *World Psychiatry*, nide 15, nro 2, 2016, s. 103–111.

([23]) Aiheesta on lisätietoa Eurofoundin tutkimuksessa Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2018.

Tällaisissa tiedotustilaisuuksissa on tärkeää, että työkalujen toiminnan selittämisen lisäksi asiantuntija kertoo työntekijöille, milloin, missä ja miten kyseessä oleva viranomainen voi antaa ammatillista tukea.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastolla on myös yksinkertainen verkko-opas stressistä ([24]). Siinä esitellään joitakin perusnäkemyksiä aiheesta ja otetaan sukupuoli huomioon.

([24]) EU-OSHA, Sähköinen opas stressin ja psykososiaalisten riskien hallintaan, 2021.

3. JOHTAJIEN JA KOLLEGOIDEN TARJOAMAT TUKITOIMET

TÄSSÄ JAKSOSSA KÄSITELTÄVÄT AIHEET

- ✓ 3.1 Yhteiskäsittely
- ✓ 3.2 Tiimihengen vahvistaminen
- ✓ 3.3 Vakaviin tilanteisiin liittyvät kohdennetut tukitoimet

Johtajien ja sisäisten tai ulkoisten asiantuntijat käyttämät työkalut.

Tässä jaksossa esitellään **kolme toimea, jotka ovat jo vakiintuneet käyttöön joissakin EU+-maissa**. Näillä toimilla parannetaan viestintää johtajien ja työntekijöiden sekä kollegoiden välillä sekä ryhmien kesken. Niillä myös autetaan luomaan rakentavaa tiimidynamiikkaa tiimien vahvistamiseksi. Niillä voidaan myös parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta ensimmäisen linjan virkailijoiden päivittäisissä tehtävissä. Nämä toimet ovat varteenotettava väline luotaessa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta, ja niillä voidaan myös lisätä motivaation ja tyytyväisyyden tunteita. Ne kaikki ovat keskeisiä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Valtaosa turvapaikka-alan työntekijöistä on erittäin motivoitunutta. Heidän sitoutumisensa vaaliminen on siksi tärkeää.

Viranomaiset pystyvät täyttämään seuraavat vaatimukset toteuttamalla nämä **kolme toimea** henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman osana.

Vaatimus 3: viestintä

Vaatimus 4: ennaltaehkäisy

Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito

Vaatimus 7: turvallisuus ja turvatoimet

3.1 YHTEISKÄSITTELY

Yhteiskäsittely ([25]) on tietynlaista tietämyksen kehittämistä yhteisen haasteen tai ongelman jakavassa pienessä ammattilaisten, johtajien tai muiden työntekijöiden ([26]) ryhmässä. Keskeinen piirre on kollegoiden keskinäinen tuki ja kuuleminen. Siinä ammattilaiset ja kollegat voivat hyödyntää toistensa asiantuntemusta ja saada arvokkaita uusia näkemyksiä.

([25]) Yhteiskäsittelyn käyttöönotosta omassa viranomaisessa on perusteellisempaa tietoa 10-vaiheisessa menetelmässä liitteessä 6 Yhteiskäsittelymenetelmät.

([26]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, (rajoitetusti jaeltava asiakirja). Yhteiskäsittelyn (intervision) määritelmä on peräisin teoksesta Janse, B., Intervision, Toolshero, 2019.

YHTEISKÄSITTELYN HYÖDYT

Kun yhteiskäsittelyä ([27]) käytetään tiimissä, se

— auttaa käyttämään kaiken tiimissä tai asiantuntijaryhmässä käytettävissä olevan asiantuntemusta, kokemusta ja osaamista koskevan potentiaalin
— on kustannustehokas oppimismenetelmä
— edistää monialaisen tiimin moitteetonta toimintaa
— tarjoaa eri ammattien välisen keskustelufoorumin, jossa voidaan saada aikaan yhteinen näkemys eri toimialojen työhön antaman panoksen arvosta.

Henkilökohtaisen toiminnan osalta yhteiskäsittely voi auttaa

— käsittelemään ongelmallisia aiheita ja tilanteita ja siten edistämään loppuun palamisen ennaltaehkäisyä
— tarjoamaan näkemyksiä henkilökohtaisiin tapoihin ja malleihin, jotka voivat vaikuttaa kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa tehtävään työhön
— selkeyttämään työntekijöiden henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä
— selkeyttämään työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia
— löytämään (keskinäistä) tukea kyseessä oleville tehtäville ja antamaan tunnustusta saavutuksille.

RYHMÄN KOKOONPANO

Ryhmän ihanteellinen kokoonpano on 5–8 osallistujaa. He ruotivat yhdessä yhden osallistujan esittämää ongelmaa. Ongelmasta kertovaa henkilöä sanotaan ”tapauksen esittelijäksi”. Yhteiskäsittelyn tarkoituksena ei ole ensisijaisesti ongelman ratkaiseminen. Sen sijaan ryhmässä kannustetaan toinen toistaan löytämään vastauksia esittämällä kysymyksiä tapauksen esittelijälle. Näiden kysymysten pitäisi auttaa tapauksen esittelijää kehittämään uusi ajattelutapa, jonka avulla hän saa näkemyksiä esitellystä tapauksesta ja siihen liittyvistä haasteista.

Yhteiskäsittely voidaan toteuttaa myös henkilökohtaisella tasolla. Siinä voidaan käsitellä ongelmia työpaikalla, toimintamallia koskevia ongelmia tai muuntyyppisiä ongelmia. Yhteiskäsittely on aina jollakin tavalla kytköksissä päivittäiseen käytäntöön, ammattimaisuuteen ja parantamiseen sekä oppimiseen ja kehitykseen. Siihen osallistuva henkilö tiedostaa yksittäiset tyylit ja mieltymykset, henkilökohtaisen näkemyksen työhön sekä tavat, jolla työtä voidaan käsitellä.

([27]) YK:n huumeiden ja rikollisuuden torjunnasta vastaavan järjestön Baltian maiden hanketoimisto, Intervision Guidelines, YK:n huumeiden ja rikollisuuden torjunnasta vastaava järjestö, Wien, 2010.

YHTEISKÄSITTELY MUIHIN MENETELMIIN VERRATTUNA

Vertaiskuuleminen ([28]). Vertaiskuuleminen määritellään yhteistä etua aikaansaavaksi kurinalaiseksi prosessiksi, joka auttaa ammattilaisia antamaan kriittistä ja rakentavaa palautetta ja auttamaan toinen toistaan tehostamaan toimintaansa työtehtävissään ([29]). Yhteiskäsittelyssä pyritään siihen, että henkilöt löytävät oman tyylinsä ja heidän kannaltaan parhaiten toimivat tavat.

Ohjaaminen ([30]). Ohjaaminen on prosessi, jossa pyritään parantamaan suoritusta ja keskitytään käsillä olevaan eikä kaukaiseen menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Ohjaajan ja ohjattavan välinen suhde on hierarkkinen, koska ohjattava oppii keskustelusta ja ohjaaja tukee ohjattavaa tämän ongelmien selvittämisessä. Ohjaaminen eroaa yhteiskäsittelystä juuri hierarkkisuuden vuoksi.

Valvonta ([31]). Tässä jaksossa sekä valvonta että yhteiskäsittely ymmärretään ammatillisesti suuntautuneeksi työpaikalla annettavaksi neuvonnaksi, jossa henkilö oppii järjestelmällisesti käsittelemään tiettyä ongelmaa, joka hänellä työtilanteessaan on. Valvontaa kuitenkin johtaa valvoja, jolla on neuvottavaan henkilöön erilainen suhde kuin yhteiskäsittelyn osallistujilla joko siksi, että hän tietää aiheesta enemmän, tai siksi, että hän on hierarkiassa ylempänä (esim. linjajohtaja). Tämän vuoksi valvonta ([32]) eroaa yhteiskäsittelystä, koska osallistujien välinen suhde ei ole tasa-arvoinen ja koska se on kahdenkeskinen suhde, kun taas yhteiskäsittelyssä on käytössä ryhmämalli.

VETÄJÄN VALITSEMINEN

Yhteiskäsittelymenetelmässä vetäjäksi voidaan nimittää suora kollega tai joku laajemmasta viranomaisessa työskentelevästä laajemmasta tiimistä. Joissakin tilanteissa vetäjäksi kutsutaan ulkopuolinen asiantuntija. Sisäisen vetäjän käyttäminen on kustannustehokkaampaa, ja tämä henkilö tuntee jo ongelmat, joiden kanssa tiimi työssään painii. Siksi sisäisestä vetäjästä voi olla hyötyä epävirallisissa yhteiskäsittelytilaisuuksissa. Tämä tuttuus voi kuitenkin olla myös haitta. Sisäiselle vetäjälle on muodostunut työpaikalla asema, ja hänellä voi olla suhteita tiimin sisällä (hän voi ehkä suosia joitakin henkilöitä toisten kustannuksella). Hänellä ei ehkä ole riittävää etäisyyttä, jotta hän voisi ottaa puolueettomasti huomioon ryhmän prosessit tiimissä. Ulkopuolinen vetäjä ei ole näissä prosesseissa osallisena. Ulkopuolisen vetäjän kanssa voi olla helpompaa pohtia asioita epätavanomaisella tavalla ja esittää vaihtoehtoisia ehdotuksia. Siksi virallisemmassa yhteiskäsittelyohjelmassa kannattaa käyttää ulkopuolista vetäjää.

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

([29]) Benshoff, 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, s 16.

([32]) Tässä yhteydessä ”valvonnalla” viitataan hallinnolliseen valvontaan eikä sitä pidä sekoittaa kollegan valvontaan, opetustarkoituksessa tehtävään valvontaan, kliiniseen tai suoraan valvontaan.

Nyrkkisääntönä on, että (sisäinen tai ulkoinen) vetäjä ei osallistu keskusteluihin yhteiskäsittelytilaisuudessa. Vetäjä johtaa kokousta (eli varmistaa, että asialistaa noudatetaan, että kaikki osallistujat saavat suunvuoron, että kaikki osallistujat noudattavat yhteisesti sovittuja käyttäytymissääntöjä jne.). Vetäjä voi myös tarvittaessa esittää alustavia ehdotuksia ryhmän käyttäytymistä koskeviksi vaihtoehdoiksi.

VETÄJÄ

Osallistujien ja vetäjän välillä ei pitäisi olla hierarkkista suhdetta. Tämä tarkoittaa, että tiiminvetäjä/-koordinaattori **ei voi** osallistua yhteiskäsittelytilaisuuksiin.

Vetäjän on lisäksi täytettävä seuraavat tietämystä, osaamista ja asennetta koskevat vaatimukset:

— Vetäjä on asiantuntija, jolla on asiaankuuluva koulutus (esim. psykologiassa tai sosiaalityössä).
— Vetäjällä on tietämystä/kokemusta innostavasta haastattelemisesta ja ryhmädynamiikasta (prosesseista).
— Vetäjällä on työkokemusta alalta tai siihen liittyviltä aloilta (niin, että hän ymmärtää käsiteltävänä olevat ongelmat ja on tottunut toimimaan puheenjohtajana ryhmätilaisuuksissa).
— Vetäjällä on myönteinen/rakentava asenne.
— Vetäjällä on kyky kuunnella tuomitsematta ja innostavasti.
— Vetäjä pystyy saamaan aikaan asianmukaisen tasapainon ohjaavan ja ei-ohjaavan käytöksen välillä.

VETÄJÄN TEHTÄVÄ

Vetäjän tehtävänä on muun muassa

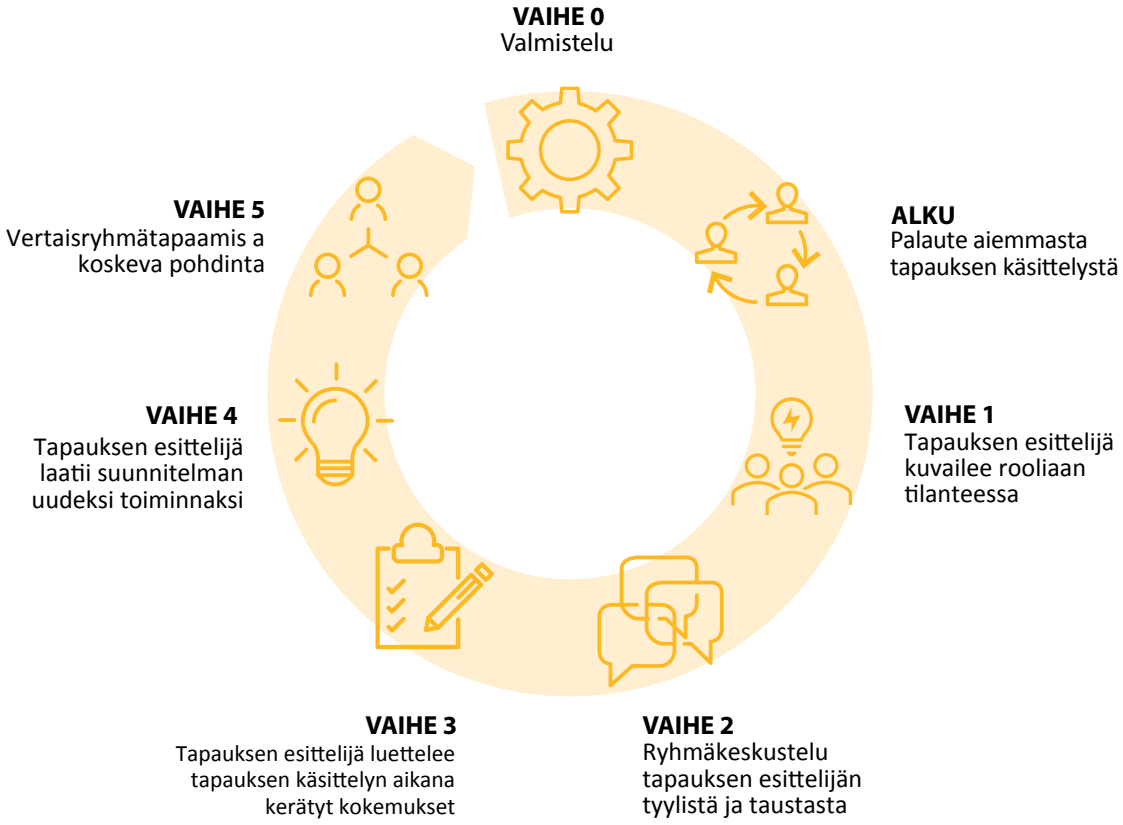
— koota ryhmä yhteiskäsittelytilaisuutta varten
— kerätä tietoa osallistujien koulutustaustasta ja ammatillisesta taustasta ja heidän mielenkiinnon kohteistaan
— varmistaa, että jos järjestetään yhteiskäsittelytilaisuuksien sarja, sarjan suunnitelma on kuvattu hyvin ja siitä tiedotetaan osallistujille
— varmistaa asianmukaisten palvelujen ja kaikkien käytännön seikkojen (lehtiötaulun, tussien, kynien, virvokkeiden jne.) järjestäminen
— ilmoittaa osallistujille ajoissa yhteiskäsittelytilaisuudesta (aika, paikka, ohjelma)
— varmistaa, että kaikki osallistujat ymmärtävät ohjelman samalla tavalla
— varmistaa, että aika käytetään tehokkaasti
— rajata roolinsa tilaisuuden johtamiseen ja pidättäytyä osallistumasta keskusteluun
— tarkastaa säännöllisesti, onko ryhmä yksimielinen, tekemällä yhteenveto osallistujien kannanotoista

— varmistaa, että kaikki osallistujat saavat puheenvuoron ja osallistuvat (eli estää äänekkäämpiä osallistujia hallitsemasta keskustelua ja innostamalla hiljaisia osallistujia osallistumaan – joskus voi olla hyödyllistä pyytää kaikkia osallistujia esittämään vuorotellen näkemyksensä tietystä aiheesta)
— laatia ryhmän säännöt, joita kaikki osallistujat noudattavat.

MITEN YHTEISKÄSITTELY TOIMII?

Jokaisessa tapauksen käsittelyssä käydään läpi prosessi, joka riippuu valitun yhteiskäsittelymenetelmän ominaisuuksista ([33]). Kaikki tapaamiset alkavat valmistelusta ja päättyvät pohdintaan. Pohdintavaiheessa osallistujat, vetäjä ja tapauksen esittelijä vaihtavat näkemyksiään tapaamisen tuloksesta. Kaikissa yhteiskäsittelymenetelmissä on useita keskeisiä vaiheita, ja jokainen tilaisuus alkaa edellisen tapauksen käsittelyn arvioinnilla.

KAAVIO 4. Yhteiskäsittelyn viisi vaihetta



Huom. Yhteiskäsittelyn käytännön toiminnasta on lisätietoa yhteiskäsittelyn 10 vaiheessa liitteessä 6 Yhteiskäsittelymenetelmät.

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

VAIHEIDEN SELITYS

— **Vaihe 0.** Valmistelu. Vetäjä valmistelee tapauksen käsittelyn tapauksen esittelijän kanssa.
  - **Esimerkki.** Tapauksen esittelijällä on käsittelemiensä tapausten joukossa erittäin vaativa hakija. Hakija tulee joka aamu kysymyksineen ja odottaa tapauksen esittelijän ratkaisevan kaikki hänen ongelmansa välittömästi. Kun tapauksen esittelijä ei vastaa vaatimuksiin tai ei täytä niitä, hakija menee täysin pois tolaltaan.
  - **Tapauksen esittelijän kysymys.** Miten pystyn säilyttämään henkilökohtaiset ja ammatilliset rajat erittäin vaativaan hakijaan?

— **Aloitus.** Vetäjä, tapauksen esittelijä ja osallistujat pohtivat ennen uuden tapauksen esittelyä jonkin aikaa edellisessä tilaisuudessa esiteltyä tapausta ja yhteiskäsittelyn hyötyä tapauksen esittelijälle ja hakijoille.
— **Vaihe 1.** Tapauksen esittelijä kuvaa tapauksen luonnetta, sitä, mitä hän haluaa saavuttaa, ja asemaa, joka hänellä on tilanteessa.
— **Vaihe 2.** Tässä vaiheessa osallistujat perehtyvät yhteiskäsittelymenetelmän avulla tapaukseen ja tapauksen esittelijän käytökseen. Tässä voidaan käyttää ”10-vaiheista menetelmää” tai ”hyödyllisiä kysymyksiä”.
— **Vaihe 3.** Tapauksen esittelijä luetteloi tapauksen käsittelyssä saadut näkemykset. Tapauksen esittelijä tiedostaa käyttäytymisensä (esim. miellyttämishalunsa ja tapansa välttää ristiriitoja, minkä vuoksi hänen on vaikeaa säilyttää henkilökohtaiset ja ammatilliset rajat).
— **Vaihe 4.** Tapauksen esittelijä laatii suunnitelman uusia toimia varten. Tapauksen esittelijä voi esimerkiksi kuvata, miten hän haluaa toimia suhteessa hakijaan. Siihen kuuluu muun muassa toimia, joilla lopetetaan hakijan joka-aamuinen auttaminen, ja sen sijaan kutsutaan hakija viikoittaiseen tapaamiseen, jossa hakija voi esittää kaikki kysymyksensä yhdellä kertaa.
— **Vaihe 5.** Ryhmäpohdinta ja palaute yhteiskäsittelystä.

YHTEISKÄSITTELYN TASOT

Yhteiskäsittelyssä on kolme tasoa ([34]). Näitä tasoja kuvataan perusteellisuuden asteilla, jotka tapauksen käsittelyssä saavutetaan.

1. Tapauksen taso: nimenomainen ongelma
Tapausta käsitellään ongelman kannalta. Mikä olisi tehokkaampaa? Mitä voisin tehdä? Mitä vaihtoehtoja minulla on? Mikä toimi hyvin ja mikä olisi voinut toimia paremmin? Tässä juuri tapauksen sisältö on tärkeintä. Tapausta koskevan kysymyksen taustaa ja aiheen esittelyn syytä ei käsitellä tässä niin laajasti kuin sisältöä.

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

2. Tunnusomaisten toimien taso: toimintamalli
Tapausta käsitellään tapauksen esittelijän nimenomaisessa tilanteessa toteuttamien toimien kannalta. Mikä on hänen työskentelytapansa ja miksi hän valitsi sen? Miksi hän valitsi tämän toimintamallin? Mikä on luonteenomaista hänen työskentelytavalleen? Mitä hänen työskentelytapansa tai toimintamallinsa tavallisesti tuo tehtävänantoihin? Tässä keskitytään tapauksen esittelijään. Itse tapausta koskevia perusteellisia näkemyksiä ei käsitellä niin paljon.

3. Näkemysten taso: piilossa olevat vaikuttimet
Tapausta käsitellään tapauksen esittelijän ammatillisten ja henkilökohtaisten näkemysten kannalta. Mitkä näkemykset ovat hänen arvioidensa tai päätelmiensä taustalla? Miten tapauksen esittelijä voi selittää ne? Mitä nämä arviot tarkoittavat ja miten ne vaikuttavat kyseessä olevaan tilanteeseen? Mitkä tapauksen esittelijän ammattia, itseään ja muita koskevat olettamukset käyvät ilmi tapauksen käsittelyssä? Milloin asiat alkoivat vaivata tapauksen esittelijää? Nimenomaisia tilanteita analysoimalla voidaan oppia tunnistamaan piilossa olevat vaikuttimet. Nämä vaikuttimet saavat aikaan käytöksen, joka toistuu kaavoina ja vaikuttaa ajattelutapoihimme ja toimintaamme meidän tiedostamattamme.

Liitteessä 6 Yhteiskäsittelymenetelmät annetaan yksityiskohtaista tietoa siitä, miten yhteiskäsittely voidaan jäsentää viranomaisten tiimeissä, sekä kaksi menetelmää eli 10-vaiheinen menetelmä ja hyödyllisten kysymysten menetelmä.

3.2 TIIMIHENGEN VAHVISTAMINEN

Tiimihengen vahvistamistoimet ([35]) ovat tärkeitä tiimien tehokkuuden varmistamisessa erityisesti epävarmassa ympäristössä työskenneltäessä. Tiimihengen vahvistamiseen osallistuvat ihmiset suhtautuvat tiimiinsä muita myönteisemmin. Tämä myönteinen tunne ilmenee tietyillä tavoilla, kuten suurempana luottamuksena muihin tiimin jäseniin, suurempana tyytyväisyytenä, joka on tulosta tiimiin kuulumisen tunteesta, ja suurempana luottamuksena siihen, että tiimi saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi tiimihengen vahvistamistilaisuuksiin osallistuvien tiimien vuorovaikutus paranee. He tiedottavat ristiriidoista ja koordinoivat ja hallitsevat niitä paremmin. Näillä prosesseilla parannetaan myös huomattavasti henkilöstön hyvinvointia, ja ne ovat keskeisiä tiimien tehtävien suorittamisessa, joka on erityisen tärkeää turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Tässä jaksossa keskitytään tiimeihin ja tiiminvetäjien käytettävissä oleviin erilaisiin tiimihengen vahvistamistekniikoihin.

> If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.
> *African proverb*

Tiimihengen vahvistamisen merkitys ei ole aina selkeä ([36]). Aiheeseen perehtyneet tutkijat katsovat, että tiimihengen vahvistamiselle ei ole yhtä tiettyä määritelmää. Sen sijaan käsitteellä viitataan tiimeille tarkoitettujen toimien ryhmään. Yhteistä näille toimille ovat seuraavat.

([35]) Tiimihengen vahvistamisen vaiheista ja tiimihengen vahvistamistoimista on lisätietoa liitteessä 7 Tiimihengen vahvistamistoimet vaiheittain.

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

— **Tavoite.** Tavoitteena on parantaa tiimin toimintaa yleisesti kehittämällä henkilösuhteita, selkeyttämällä rooleja tai ratkaisemalla olemassa olevia ongelmia.
— **Menetelmä.** Toimintaan kuuluu enimmäkseen epävirallisia tiimihengen vahvistamistoimia, kuten pelejä ja liikuntaa, eikä aiheen käsittelyä luokkahuoneessa.
— **Sijainti.** Toiminta toteutetaan tavallisesti eri paikassa kuin tiimin työpaikassa (esim. luonnossa, liikuntahallissa).

Tiimihengen vahvistamistoimet voivat kuulostaa samalta kuin tiimityökoulutus. Se on toisentyyppistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa tiimejä parantamaan työskentelyään. Ne ovat kuitenkin erilaisia. Tiimityökoulutuksessa keskitytään erityistaitojen kehittämiseen, siinä esimerkiksi opetetaan tiimin jäseniä laatimaan toimintasuunnitelma. Se on muodollisempaa ja järjestelmällisempää. Kouluttaja laatii kutakin tilaisuutta varten erityistavoitteita ja arvioi, onko ne saavutettu. Tällainen koulutus järjestetään tavallisesti samassa paikassa kuin tiimin tavallinen työskentelypaikka (esim. toimiston kokoushuoneessa).

TIIMIHENGEN VAHVISTAMISTOIMIEN VAI TIIMITYÖKOULUTUKSEN VALITSEMINEN TIIMIÄ VARTEN

Jos tiimin erityistarpeet ovat tiedossa ja tarpeiden täyttämiseen halutaan antaa kohdennettua tukea, tiimityökoulutus voi olla parempi. Jos toiminnalla kuitenkin halutaan parantaa tiimin yleistä toimintaa ja lisätä tiimin jäsenten tyytyväisyyttä, tiimihengen vahvistaminen voi olla parempi. Turvapaikka- ja vastaanottoalalla on sen kaikkien haasteiden vuoksi olennaisen tärkeää käyttää aikaa tiimihengen vahvistamiseen, sillä se nivoutuu yksittäisten tiimin jäsenten ammattitaitoon ja tehokkuuteen. EASOn aiheesta vuonna 2019 tehdystä kartoituksesta käy selkeästi ilmi, että tiimityö katsotaan hyödylliseksi luotettavan työskentely-ympäristön luomisessa. Palautteen antaminen ja saaminen järjestäytyneesti, kunnioittavasti ja jäsennellysti katsotaan tässä toimintalinjassa ratkaisevan tärkeäksi ([37]).

Tiimin tehokkuutta ([38]) parannetaan sitouttamalla tiimi pohdintaan ja jatkuvaan arviointiin. Sen lisäksi, että tiimit arvioivat erityistavoitteiden saavuttamista koskevia onnistumisiaan, niiden on hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi ymmärrettävä kehittymisensä **tiiminä**. Bruce W. Tuckman kehitti 1960-luvun puolivälissä yleisimmin käytetyn kehyksen tiimin kehitysvaiheille. Hän kehitti tunnistettavan viisivaiheisen mallin: **muotoutuminen (forming)**, **myrskyäminen (storming)**, **vakiintuminen (norming)**, **suorittaminen (performing)** ja **päättyminen/muuttuminen (adjourning/transforming)** ([39]).

([37]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 20.

([38]) Tämä koskee sekä tulevaa että lähtevää henkilöstöä. Uudet työntekijät voivat vallata nykyisten tai lähtevien työntekijöiden asemat. Siksi siirtymiä on hallittava asianmukaisesti ja uusien tulokkaiden perehdyttämiseen ja lähtevien työntekijöiden asteittaiseen poistumiseen on suhtauduttava vakavasti.

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

TAULUKKO 1. Tiimin rakentumisen vaiheet

Vaihe 1	Muotoutuminen
Tunne	Tiimin kehityksen muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet ovat tavallisesti innoissaan tiimissä olemisesta ja innoissaan edessä odottavasta työstä. Jäsenillä on usein erittäin myönteisiä odotuksia tiimikokemuksesta. Samalla he kuitenkin voivat tuntea ahdistusta, miettiä, sopivatko he tiimiin, ja vastaako heidän suorituksensa odotuksia.
Käytös	Muotoutumisvaiheessa havaittuun käytökseen voi kuulua paljon tiimin jäsenten kysymyksiä, jotka kertovat sekä heidän innostuksestaan uudesta tiimistä että epävarmuudesta tai ahdistuksesta, jota he ehkä tuntevat asemastaan tiimissä.
Tiimin tehtävät	Tiimin pääasiallisena työnä muotoutumisvaiheessa on luoda tiimi, jolla on selkeä rakenne, tavoitteet, suunta ja roolit, jotta jäsenet voivat alkaa rakentaa luottamusta. Hyvä perehdytys-/käynnistysprosessi voi auttaa sitouttamaan jäsenet tiimin tehtävään ja tavoitteisiin. Siinä voidaan vahvistaa tiimin odotukset sekä tiimin tuotteista että etenkin sen prosesseista. Muotoutumisvaiheessa tiimin energiasta käytetään paljon tiimin määrittämiseen, joten tehtäviä ei ehkä suoriteta kovin paljon.
Vaihe 2	**Myrskyäminen**
Tunne	Kun tiimi alkaa edetä tavoitteidensa saavuttamisessa, jäsenet huomaavat, että tiimi ei pysty lunastamaan kaikkia aiempia odotuksiaan ja innostustaan. Sen painopiste voi siirtyä käsillä olevista tehtävistä tiimin edistymiseen tai prosesseihin kohdistuviin turhautumisen tai vihan tunteisiin. Jäsenet voivat ilmaista huoliaan siitä, etteivät he pysty saavuttamaan tiimin tavoitteita. Myrskyämisvaiheessa jäsenet pyrkivät selvittämään, miten tiimi reagoi eroihin ja miten se käsittelee ristiriitoja.
Käytös	Myrskyämisvaiheessa käytös voi olla epäkohteliaampaa kuin muotoutumisvaiheessa, kun turhautuminen tai erimielisyydet tavoitteista, odotuksista, rooleista ja vastuista ilmaistaan avoimesti. Jäsenet voivat ilmaista turhautumista rajoituksista, jotka hidastavat heidän yksilöllistä edistymistään tai tiimin edistymistä. Turhautuminen voidaan kohdistaa muihin tiimin jäseniin, tiimin johtoon tai tiimin tukijaan. Myrskyämisvaiheessa tiimin jäsenet voivat riidellä tiimin alkuperäisestä tehtävästä tai tavoitteista tai arvostella niitä.
Tiimin tehtävät	Kehityksen myrskyämisvaiheessa tiimin tehtävät edellyttävät, että tiimi keskittyy uudelleen tavoitteisiinsa, ehkä jakamalla suuremmat tavoitteet pienempiin välitavoitteisiin, jotka ovat saavutettavissa. Tiimin on ehkä kehitettävä sekä tehtäviin liittyvää osaamista että ryhmän prosesseja ja konfliktinhallintataitoja. Tiimin tavoitteiden, roolien ja tehtävien määrittäminen uudelleen voi auttaa tiimin jäseniä pääsemään yli turhautumisesta ja hämmennyksestä, jota he kokevat myrskyämisvaiheessa.
Vaihe 3	**Vakiintuminen**
Tunne	Tiimin kehityksen vakiintumisvaiheessa tiimin jäsenet alkavat ratkaista epäjohdonmukaisuutta yksilöllisten odotustensa ja tiimien kokemuksen todellisuuden välillä. Jos tiimi onnistuu asettamaan entistä joustavampia ja osallistavampia normeja ja odotuksia, jäsenten pitäisi tuntea pystyvänsä ilmaisemaan vaivattomammin ”todellisia” ideoitaan ja tunteitaan. Tiimin jäsenet tuntevat, että muiden hyväksyntä tiimissä lisääntyy, ja tunnustavat, että mielipiteiden ja kokemusten moninaisuus vahvistaa tiimiä ja rikastuttaa sen tuotteita. Rakentava kritiikki on sekä mahdollista että tervetullutta. Jäsenet alkavat tuntea olevansa osa tiimiä ja ovat mielissään ryhmän yhteenkuuluvuuden lisääntymisestä.
Käytös	Vakiintumisvaiheen käytökseen voi kuulua se, että jäsenet pyrkivät tietoisesti ratkaisemaan ongelmia ja saavuttamaan ryhmässä sopusoinnun. Tiimin jäsenten välinen viestintä voi tihentyä ja sen tarkoituksenmukaisuus lisääntyä, ja he voivat olla halukkaampia jakamaan ajatuksiaan tai pyytämään apua muilta tiimin jäseniltä. Tiimin jäsenet keskittyvät uudelleen vakiintuneisiin tiimin perussääntöihin ja-käytäntöihin, ja painopiste palautuu tiimin tehtäviin. Tiimeille voi alkaa kehittyä oma kieli tai sisäpiirivitsejä (esim. lempinimiä).
Tiimin tehtävät	Vakiintumisvaiheessa jäsenet siirtävät energiansa tiimin tavoitteisiin ja heidän tuottavuutensa kasvaa sekä omassa että yhteisessä työssä. Tiimi voi katsoa tämän asianmukaiseksi ajankohdaksi tiimin prosessien ja tuottavuuden arviointiin.

Vaihe 4	Suoritus
Tunne	Tiimin kehityksen suoritusvaiheessa jäsenet tuntevat tyytyväisyyttä tiimin edistymisestä. He jakavat näkemyksiä henkilökohtaisista ja ryhmän prosesseista ja ovat tietoisia omista (ja kunkin muun jäsenen) vahvuuksista ja heikkouksista. Jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä, joka on ”suurempi kuin osiensa summa” ja tuntevat tyytyväisyyttä tiimin tehokkuudesta. Jäsenet luottavat omiin kykyihinsä ja muiden tiimin jäsenten kykyihin.
Käytös	Tiimin jäsenet pystyvät ehkäisemään tai ratkaisemaan ongelmia tiimin prosesseissa tai tiimin edistymisessä. Positiivinen asenne on ilmeinen, samoin myös avuntarjoukset muille. Tiimin tehtävistä on voinut tulla joustavampia, kun jäsenet hoitavat eri tehtäviä ja vastuualueita tarvittaessa. Jäsenten välisiä eroja arvostetaan ja hyödynnetään tiimin suorituskyvyn parantamisessa.
Tiimin tehtävät	Suoritusvaiheessa tiimi etenee huomattavasti tavoitteidensa saavuttamisessa. Tiimin tehtävään sitoudutaan vahvasti, ja myös tiimin jäsenten osaaminen on korkealla tasolla. Tiimin jäsenten pitäisi edelleen syventää tietämystään ja osaamistaan, muun muassa pyrkimällä jatkuvasti parantamaan tiimin kehitystä. Saavutuksia tiimin prosesseissa ja edistymisessä mitataan ja juhlistetaan.
Päättyykö prosessi suoritusvaiheeseen? Vaikka työskentely tuloksellisessa tiimissä voi olla todella miellyttävä ja rikastuttava kokemus, tiimin kehitys ei pääty siihen. Tiimin on edelleen keskityttävä sekä prosesseihin että tuotteisiin ja asetettava tarvittaessa uusia tavoitteita. Muutokset voivat saada tiimin palaamaan aiempaan vaiheeseen. Näitä muutoksia voivat olla uusien jäsenten saapuminen tai laajamittaiset muutokset ympäröivässä maailmassa. Jos nämä muutokset – ja niistä johtuva käytös – tunnistetaan ja niihin puututaan suoraan, tiimit voivat onnistua pysymään suoritusvaiheessa koko ajan.	
Vaihe 5	**Päättyminen/muuttuminen**
Jotkin tiimit todella loppuvat, kun niiden työ saadaan päätökseen tai kun organisaatiota on muutettava. Vaikka lopetus- tai päätösprosessi ei kuulukaan Tuckmanin alkuperäiseen malliin, kaikkien tiimien on tärkeää kiinnittää siihen huomiota.	
Tunne	Tiimin jäsenillä voi olla erilaisia huolia tiimin lähestyvästä hajoamisesta. Se voi ahdistaa heitä, koska he ovat epävarmoja omasta tehtävästään tai tulevista vastuistaan. He voivat olla surullisia tai kokea menetyksen tunteita tiimin suhteiden muuttumisen vuoksi. Samalla tiimin jäsenet voivat kuitenkin tuntea suurta tyytyväisyyttä tiimin saavutuksista. Yksittäiset jäsenet voivat tuntea kaikkia näitä tunteita samaan aikaan, tai menetyksen tunteet voivat vaihtua tyytyväisyyden tunteisiin ja toisin päin. Näiden ristiriitaisten tunteiden vuoksi jäsenten ja tiimin moraali voi nousta tai laskea koko päätösvaiheen ajan. On erittäin todennäköistä, että millä tahansa hetkellä tiimin eri jäsenillä on tiimin päättymisestä erilaisia tunteita.
Käytös	Päätösvaiheessa tiimin jotkut jäsenet eivät ehkä keskity enää niin paljon tiimin tehtäviin, ja heidän tuottavuutensa voi vähetä. Toiset tiimin jäsenet voivat taas huomata, että keskittymällä käsillä olevaan tehtävään he voivat tehokkaasti puuttua surun tai menetyksen tunteisiin. Heidän tuottavuutensa tehtävässä voi kasvaa.
Tiimin tehtävät	Tiimin on tiedostettava tuleva muutos ja eri tavat, joilla ihmiset ja tiimi voivat suhtautua tiimin tulevaan hajoamiseen. Tässä vaiheessa tiimin pitäisi keskittyä kolmeen tehtävään: – kaikkien tuotosten loppuun saattamiseen ja kaiken jäljellä olevan tiimityön päättämiseen – tiimin prosessien (ja tuotteiden) arviointiin, jossa keskitytään erityisesti tunnistamaan, mitä on opittu, ja siirtämään sitä tulevien tiimien käyttöön – sellaisen päätösjuhlan järjestämiseen, jossa annetaan tunnustusta yksilöiden panoksesta ja tiimin saavutuksista ja jossa päätetään virallisesti nimenomaisen tiimin olemassaolo.

Tiimin kehityksen jokaisessa vaiheessa ([40]) on omat tunnistettavat tunteensa ja käytöksensä. Itsearviointiprosessia varten voi olla tärkeää ymmärtää, **miksi** tiimissä tapahtuu asioita tietyllä tavalla. Vaiheet ovat hyödyllinen kehys tiimin käytösmallien tunnistamista varten. Ne ovat hyödyllisimmillään tiimikeskustelujen pohjana sen sijaan, että niillä lokeroitaisiin tiimi tiettyyn määritelmään. Aivan kuten ihmisen kehityskään ei ole aina suoraviivaista, ei sitä ole aina tiiminkään kehitys. Kun tiimin käytöksen muutosten tunnistamiseen ja niiden syiden ymmärtämiseen on keino, se voi auttaa tiimiä onnistumaan.

([40]) Tiimin kehityksestä ja tiimihengen vahvistamistoimista on lisätietoa liitteessä 7 Tiimihengen vahvistamistoimet vaiheittain.

3.3. VAKAVIIN TILANTEISIIN LIITTYVÄT KOHDENNETUT TUKITOIMET

Tämän jakson tarkoituksena on antaa ohjeita johtajille ja erityisesti tiiminvetäjille. Ajoissa tiimeille annettu asiaankuuluva tuki on aina tärkeää, erityisesti vakavassa tilanteessa. Vaikka onkin selvää, että kriittisiä tilanteita voi tapahtua, ohjeita annetaan usein vasta tilanteen **jälkeen**. Vaikka valtaosalle työntekijöistä, jotka altistuvat vakaville tilanteille, joiden sisältö on traumaattinen, ei ehkä aiheudukaan mielenterveysvaikutuksia, sietokyvyn parantamiseksi on tärkeää, että organisaatio (kollegat ja johtajat) antaa sosiaalista tukea ja tunnustaa vaikutuksen.

> Henkilöstön hyvinvointi edellyttää tietämystä ja työkaluja, joilla ymmärretään työskentelyä suuririskisessä ympäristössä koskevat riskit ja sen mahdolliset seuraukset sekä se, miten siihen liittyvät mahdolliset haasteet ehkäistään tai niitä käsitellään ([41]).

MIKÄ ON VAKAVA TILANNE?

Vakavan tilanteen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat seuraavat:

— tapahtuma on ainutkertainen, äkillinen ja odottamaton
— tapahtuma saa aikaa voimakkaita avuttomuuden tunteita ja tunneperäisiä reaktioita, kuten vihaa, surua, ahdistusta ja hätää
— tilanteessa uhri joutuu suoraan tai epäsuorasti vastakkain (oman tai jonkun muun henkilön) kuoleman ja oman haavoittuvuutensa kanssa
— se keskeyttää äkillisesti uhrin menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden jatkumon.

Vakavia tilanteita ovat muun muassa väkivallanteot ja vihamieliset teot tai niillä uhkailut, itsensä vahingoittamisella, muun muassa itsemurhalla, uhkailut tai sen yritykset sekä nälkä- ja juomalakot.

3.3.1. VAKAVIEN TILANTEIDEN HALLINTA

Vakaviin tilanteisiin liittyvästä henkilöstön hyvinvoinnista voidaan parhaiten pitää huolta hyvin suunnitellussa ja hyvin toteutetussa vakavien tilanteiden hallinnan kehyksessä. Henkilöstölle on suunniteltava erityisiä tukitoimia osana järjestelmällistä ja ajan huomioon ottavaa hallintamallia, jossa käsitellään ennaltaehkäisyä, lieventämistä ja tukea koskevia kysymyksiä sekä hakijoiden että osallisena olleiden työntekijöiden kannalta. Vakavan tilanteen jatkotoimista vastaavan johtajan on huolehdittava kolmesta keskeisestä osatekijästä: 1) ennaltaehkäisy ja varautuminen, 2) välitön reagointi ja 3) työntekijöiden hyvinvoinnin ja luottamuksen palauttamisen merkitys.

([41]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 12 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

KAAVIO 5. Vakavien tilanteiden hallinnan kolmiosainen malli

Osatekijä 1: Ennaltaehkäisy ja varautuminen

Yhteistoiminta turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavan osaston ja henkilöstöosaston kanssa on suositeltavaa, jotta voidaan arvioida työntekijöille työskentely-ympäristössä mahdollisesti koituvat riskit ja tehostaa asiaankuuluvia menettelyitä. Vakavien tilanteiden riskin minimoimisessa on olennaisen tärkeää varmistaa, että käytössä on asianmukaiset työterveys- ja työturvallisuustoimenpiteet ja että niiden täytäntöönpanoa seurataan säännöllisesti ([42]). Ennaltaehkäisyn osana on tärkeää lisätä tietoisuutta pysyväisohjeista. Tärkeitä ovat myös valmiuksien kehittämistoimet, kuten koulutus sijaistraumasta, stressinhallinnasta ja siitä, miten kansainvälisen suojelun hakijoissa tunnistetaan varoitusmerkit vakavasta tilanteesta.

Osatekijä 2: Välitön reagointi

Tilannetta seuraavaa välitöntä reagointia ohjaavat periaatteet

— Tapahtuman jälkeen on ryhdyttävä toimiin välittömästi, mieluimmin 24 tunnissa tai enintään 48 tunnissa.
— Kaikkien asiaankuuluvien yhteyshenkilöiden (tukihenkilöiden) tiedot on esitettävä selkeästi, jotta heihin voidaan ottaa yhteyttä.
— Tukea olisi annettava käytännön (pysyväisohjeiden) mukaisesti.
— Aineellinen (fyysinen) turvallisuus on taattava ensin, ja sen jälkeen on annettava psykososiaalista hoivaa.
— Tilanteesta ja sen seurauksista on annettava jatkuvasti oikeaa tietoa. Jos tietoja ei ole (vielä) saatavilla, on ehdottoman tärkeää ilmoittaa se.

([42]) Ks. liite 8 Vakavien tilanteiden tarkastuslista, jolla tuetaan ennaltaehkäisy- ja varautumistoimia.

Muistutus. Reagointiin ei tarvita pyyntöä tilanteessa olleelta henkilöltä. Huolenpidon tarjoaminen on sekä velvollisuus että oikeus.

Yhteyshenkilöt

Viranomaisesta valitaan vakavien tilanteiden varalta yhteyshenkilöitä, joihin pitäisi kuulua vähintään yksi seuraavista:

— johtoon kuuluva työntekijä
— turvallisuus ja turvatoimista vastaava työntekijä
— henkilöstön hyvinvoinnin yhteyshenkilö(t) / stressinhallintatiimi / yhdennetty vakavia tilanteita käsittelevä tiimi
— muut asiaankuuluvat yhteyshenkilöt kyseessä olevasta viranomaisesta.

Muistutus. Sisäisen tuen antamiseen valituilla yhteyshenkilöillä on oltava asiaankuuluva koulutus.

Vakavan tilanteen dokumentointi

Valittujen yhteyshenkilöiden on

— rekisteröitävä vakava tilanne ([43]) puheluna, sähköpostiviestinä, tekstiviestinä jne. ja annettava tiedot nimetylle henkilölle (esim. turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavalle työntekijälle ja ylimmälle johdolle)
— hankittava välitön vahvistus vakavan tilanteen tapahtuessa vastuussa olleilta yhteyshenkilöiltä
— luokiteltava tilanne (kiireellisyydeltään suuri, keskitasoinen tai matala)
— reagoitava tilanteeseen asianmukaisesti ja ehdotuksen mukaisesti ja tarvittaessa otettava mukaan vakavien tilanteiden yhteyshenkilö
— päätettävä tapaus (asianmukaisin asiakirjoin), kun tapaukseen on reagoitu asianmukaisesti.

Muistutus. Tiimikokous, jossa tapahtunutta käsitellään ohjaavien kysymysten avulla ([44]), voi auttaa lieventämään työntekijöiden ahdistusta ja parantamaan henkilöstön varautumista. Käsiteltävät kohdat sisältävät mahdollisuuksia oppimiseen, jotta samanlaiset tilanteet voidaan estää. Tällaiseen toimenpiteeseen pitäisi kuulua tietämyksen jakaminen **lieventämistekniikoista** ja siitä, miten **varoitusmerkit havaitaan**.

Hätätilanteessa, myös vakavassa tilanteessa, erilaiset tunteet, kuten syyllisyys, viha, ahdistus ja paniikki, voivat vallata työntekijän. On tärkeää tiedostaa, että tällaiset reaktiot ovat normaalia reagointia suuren jännitteen tai riskin täyttämissä tilanteissa. Siksi on tärkeää myös tuntea muutamia yksinkertaisia mutta **tehokkaita tekniikoita** ([45])**, jotka auttavat pysymään tyynenä**, säilyttämään todellisuudentajun ja toimimaan järkevästi. Tästä on hyötyä sekä työntekijöille että hakijoille. On myös tärkeää tiedostaa, että kaikkia tämän alan haastavia tilanteita ei voida hallita.

([43]) Ks. liite 10 Vakavien tilanteiden raportointimalli.

([44]) Ks. liite 11 Työkalu vakavan tilanteen jälkeiseen pohdintaan.

([45]) Ks. liite 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen.

Osatekijä 3: **Hyvinvoinnin ja luottamuksen palauttaminen**

Johtajien on varmistettava, että asianomaiset työntekijät saavat asiaankuuluvan (sisäisen/ulkoisen) tuen ajoissa.

Tämä voi tarkoittaa

— vertaistukea tai kollegoiden tukea stressinhallintatiimin jäseniltä, muilta nimetyiltä yhteyshenkilöiltä ja ensimmäisen linjan tukihenkilöiltä (**sisäinen tuki**)
— asiantuntijoita, kuten psykologeja, psykiatreja, lääkäreitä, sairaanhoitajia, poliiseita tai oikeusalan ammattilaisia (jotka useimmissa tapauksissa ovat **ulkoista tukea**).

Sisäisen ja ulkoisen tuen laajuutta kuvataan jäljempänä.

Sisäinen tuki

— Tunnustetaan tilanteen henkinen vaikutus ja tarjotaan ensimmäisen linjan psykososiaalista tukea (kuunnellaan, hyväksytään tunteet ja annetaan psykososiaalista tietoa (normaaleista reaktioista epänormaaliin tapahtumaan)). Tätä tarjotaan järjestelmällisesti, ja kollegat sekä järjestävät sen että huolehtivat siitä.
— Seurataan asianomaista henkilöä, jotta stressin merkkien muutoksia voidaan arvioida ja käsitellä vakavaa tilannetta seuraavina päivinä ja viikkoina.
— Tarjoudutaan ohjaamaan henkilö tarvittaessa ulkopuoliseen ammatilliseen tukeen. **Tiedostetaan** sen ensimmäisen linjan psykososiaalisen avun **rajat**, jota voidaan tarjota sisäisesti.
— Annetaan johdolle suosituksia saaduista opetuksista ja siitä, miten vastaavia vakavia tilanteita voidaan hallita ja välttää tulevat.

Ulkopuolinen tuki

— Ulkopuolista tukea pyydetään, jos henkilö ei pysty käsittelemään tilanteen vaikutusta, esimerkiksi jos asianomaisella henkilöllä on merkkejä psykologisesta vaikutuksesta useita viikkoja tilanteen jälkeen (traumaperäinen stressireaktio), jolloin asiantuntijan (psykiatrin, lääkärin, psykologin tai joissakin viranomaisissa sisäisen tukitiimin jäsenen) pitäisi arvioida hänet. Ulkopuolista tukea koskevia järjestelyjä voidaan ehdottaa myös, jos asianomaiselle henkilölle ei voida tarjota psykososiaalista apua sisäisen tuen avulla. Tämä voi johtua siitä, että nimenomaisessa viranomaisessa ei ole saatavilla sisäistä tukea tai muusta tietystä syystä.

3.3.2 KOLLEGOIDEN TUKI VAKAVAN TILANTEEN JÄLKEEN

Kollegoiden tuella pyritään siihen, että vaikutus henkilön mieleen hyväksytään. Joissakin tilanteissa tähän viitataan vertaistukena tai henkisenä ensiapuna. Sitä antaa vakavan tilanteen jälkeen **stressinhallintatiimi tai kollegoiden tukitiimi** ([46]). Siinä voidaan lisäksi antaa välitöntä psykososiaalista tukea ja erityisesti luoda turvallisuuden tunnetta ja antaa asianomaisille henkilöille mahdollisuus puhua tapahtuneesta. Tällaisen tiimin tarjoama kollegoiden tuki voi antaa asianomaiselle henkilölle lohdutusta ja auttaa häntä hyväksymään tapahtunut. Näin asianomaisen henkilön mahdollisesti kokeman stressireaktion pitäisi heiketä. Vertaistukihenkilön/kollegan tehtävänä on tarjota ensimmäisen linjan psykososiaalista tukea (johon usein viitataan henkisenä ensiapuna). Tämä tehdään **kuuntelemalla**, **hyväksymällä asianomaisen henkilön tunteet** ja **antamalla psykososiaalista tietoa**. Tällaisten stressinhallintatiimien jäsenet ovat valittuja vertaistukihenkilöitä, jotka ovat saaneet jonkin verran lisäkoulutusta (esim. henkisestä ensiavusta, aktiivisesta kuuntelusta, vakavien tilanteiden hallinnasta). **Stressinhallintatiimiin ei voi kuulua johtajia**, jotka ovat hierarkiassa työntekijöitä ylempänä.

Vaikka tämä tuki on tavallaan organisoitu järjestelmällisesti, se on kuitenkin vaistonvaraista ja tukea annetaan kollegoiden kesken. Stressinhallintatiimin jäsenet, kuten Belgian viranomaisessa ([47]), voivat olla alan ammattilaisia (psykologeja, sosiaalityöntekijöitä jne.). Alankomaissa taas kollegoiden tukitiimin jäsenet ovat turvapaikka- tai vastaanottoalan ammattilaisia, ja tarvittaessa annetaan lähetteitä sisäisille/ulkoisille asiantuntijoille ja tehdään suosituksia lähijohtajille, kun se katsotaan olennaisen tärkeäksi (esim. tapauksissa, joissa asianomainen henkilö voi vahingoittaa itseään tai muita).

> Vertaishenkilöt (eli kollegat) tietävät parhaiten, mitä käyn läpi. Jaamme saman ympäristön, todistamme samaa kärsimystä. Vertaiselle, lähellä olevalle henkilölle, on helpompi puhua. Silloin ei tarvitse kuvailla kaikkea. Vertaistuki riittää useimmissa tilanteissa [eli vakavissa tilanteissa]. Kuka tahansa voi antaa tukea, aina ei tarvitse olla ammattilainen ([48]).

KOLLEGOIDEN TUEN HYÖDYLLISYYS VAKAVAN TILANTEEN JÄLKEEN

Ensimmäisen linjan virkailijoiden lähijohtajilla on tärkeä tehtävä. He tukevat stressinhallintatiimiä tukikäytännöillä kutsumalla sen oikeaan aikaan ja keskittymällä ennalta ehkäiseviin toimiin. Siksi on olennaisen tärkeää, että johtajat ja viranomaisessa kollegoiden tuen antamiseen nimetty stressinhallintatiimi tekevät hyvää yhteistyötä.

STRESSINHALLINTATIIMIN JA KOLLEGOIDEN TUKITIIMIN TAVOITTEET

— Luodaan kehys, jossa voidaan kiinnittää huomiota työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin vakavien tilanteiden jälkeen ja jossa he voivat puhua siitä vapaasti.
— Tarjotaan vakavien tilanteiden (erityisesti traumaattisten tapahtumien) jälkeen psykososiaalista apua.
— Tarjoudutaan ohjaamaan henkilö ulkopuoliseen apuun, jos sitä toivotaan ja jos se katsotaan tarpeelliseksi.

([46]) Belgiassa kollegoiden tukea antaa stressinhallintatiimi ja Alankomaissa kollegoiden tukitiimi.

([47]) Ks. liite 9 Sisäisen tuen antaminen vakavissa tilanteissa, Stressinhallintatiimi, jossa kerrotaan Belgian turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevän liittovaltion viraston toimintamallista.

([48]) Vastaanottokeskuksessa työskentelevän ensimmäisen linjan virkailijan kommentti.

— Laaditaan johtoa koskevia suosituksia siitä, miten tiettyjä mekanismeja voidaan parantaa vakavien tilanteiden ehkäisemiseksi, ja tarjotaan tarvittaessa tukea myös johtajille.
— Annetaan tietoa vakavan tilanteen kokemista seuraavista henkisistä, fyysisistä ja kognitiivisista reaktioista, jotta asianomainen henkilö tuntee omat tuntemuksensa normaaleiksi.

KELLE TUKI ON TARKOITETTU?

Tämä yksilöllinen tuki on tarkoitettu työntekijöille, harjoittelijoille, vapaaehtoisille ja alihankkijoille. Belgiassa se on tarkoitettu pääsääntöisesti vastaanottokeskusten henkilöstölle. Sitä voidaan mukauttaa myös turvapaikkaviranomaisia varten. Kollegoiden tuen antaminen ajoissa auttaa estämään lyhyt- ja pidempiaikaisia henkisiä ongelmia, jotka johtuvat järkyttävistä ja traumaattisista tilanteista. Perheeltä ja ystäviltä sekä kollegoilta ja muilta asianomaisen henkilön lähipiirissä olevilta ihmisiltä saatu asianmukainen tuki katsotaan tärkeäksi tekijäksi toivuttaessa vaikeasta kokemuksesta ([49]).

SAATAVUUS

Stressinhallintatiimin pitäisi tavata asianomaiset työntekijät mahdollisimman pian vakavan tilanteen jälkeen (mahdollisuuksien mukaan 24 tunnissa). Lyhyt aika vakavan tilanteen ja siihen reagoinnin välillä pienentää lisäongelmien esiintymisen mahdollisuutta.

KÄYTTÖÖNOTTO

Yhteydenottoon on seuraavat kolme tapaa:

— johto (lähijohtaja) pyytää mahdollisimman pian vakavan tilanteen jälkeen stressinhallintatiimiä ottamaan yhteyttä asianomaiseen työntekijään
— työntekijä ottaa suoraan yhteyttä stressinhallintatiimiin
— stressinhallintatiimin jäsen tekee aloitteen toimesta (stressinhallintatiimin muiden jäsenten tiedottaminen on tärkeää toimivan koordinoinnin varmistamiseksi).

TOIMET

Joko stressinhallintatiimi aloittaa toimensa heti vakavan tilanteen jälkeen ennen kuin asianomainen henkilö palaa kotiin tai toimi aikataulutetaan seuraaviksi päiviksi. Tämä riippuu tilanteesta. Stressinhallintatiimin pitäisi mieluummin toimia kasvokkain kuin antaa tukea puhelimitse tai videokokouksessa. Puhelinta pitäisi käyttää pääasiassa tapaamisten sopimiseen.

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

3.3.3 YHDENNETTY VAKAVIA TILANTEITA KÄSITTELEVÄ TIIMI

Yhdennetty vakavia tilanteita käsittelevä tiimi perustetaan tukemaan sellaisten hakijoiden kanssa työskenteleviä työntekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet tai yrittäneet aiheuttaa vakavan tilanteen. Kyseessä olevia hakijoita tuetaan henkisesti ja psykologisesti, jotta vakava tilanne saataisiin päättymään tai lievenemään. Vakavia tilanteita käsittelevä tiimi toimii keskustelemalla hakijoiden kanssa. Tukemalla hakijoita ja lieventämällä vakavia tilanteita yhdennetty vakavia tilanteita käsittelevä tiimi vähentää altistuneiden työntekijöiden stressiä ja voi olla suureksi avuksi viranomaisille ja niiden tiimeille.

Alankomaiden yhdestä esimerkistä käy ilmi, miten vakavia tilanteita käsittelevä ryhmä voidaan koota, kuten seuraavaksi esitetään. Turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevässä keskusvirastossa perustettiin vakavia tilanteita käsittelevä tiimi vuonna 2012, kun tapahtui vakava tilanne, jossa yksi hakija menetti henkensä.

Vakavia tilanteita käsittelevässä tiimissä on ammattilaisia, jotka ovat kytköksissä maan tärkeimpiin turvapaikka-asioita käsitteleviin laitoksiin. He toimivat puolueettomina neuvonantajina, kun tilanteeseen reagoidaan, joten he ovat jossakin määrin ulkopuolinen osapuoli kyseessä olevaan vastaanottokeskukseen nähden.

Vakavia tilanteita käsitteleviä tiimejä perustetaan seuraavista syistä.

- **Aika.** Turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevien on ehkä tehtävä pitkiä työpäiviä, kun tilanne tapahtuu. Vakavia tilanteita käsittelevän ryhmän jäsen pystyy ensimmäisen linjan virkailijoista poiketen käyttämään keskusteluun hakijan kanssa niin paljon aikaa kuin on tarpeen. Silloin hakija tuntee, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja häntä kunnioitetaan, ja hän tuntee voivansa kertoa turvallisesti sen, minkä hän haluaa kertoa.
- **Taidot ja tietämys.** Vakavia tilanteita käsittelevän tiimin jäsenet ovat kokeneita ja heidät on koulutettu tilanteiden lieventämiseen erityisesti silloin, jos hakija uhkaa itsemurhalla tai on yrittänyt itsemurhaa tai itsetuhoisia toimia tai jos kyse on nälkä- ja/tai juomalakosta. Vakavia tilanteita käsittelevä ryhmä antaa näissä tapauksissa myös neuvontaa.
- **Dokumentointi.** Alankomaissa vakavia tilanteita käsittelevä ryhmä kerää myös kaikki vakavia tilanteita koskevat ilmoitukset turvapaikka-alalla työskentelevistä eri organisaatioista. Tiimi pystyy näin ollen havaitsemaan suuntauksia, mitä voidaan käyttää vastaanottokeskusten työntekijöiden tukena. Suuntausten havaitsemisen lisäksi tiimi pystyy tämän katsauksen perusteella myös laatimaan – kuukausittaisia, neljännesvuosittaisia ja vuotuisia – raportteja, joita viranomaiset voivat käyttää hakijoiden menettelyjen ja hoivan parantamiseksi.

Hakijoiden käytettävissä ei valitettavasti ole aina ammattimaista psykologista tukea. Siihen on eri syitä. Vakavia tilanteita käsittelevän tiimin jäsenet ovat joustavia, ja he ovat käytettävissä keskusteluun hakijan kanssa vakavaa tilannetta seuraavan päivän aikana ja enintään kaksi päivää sen jälkeen.

VAKAVIA TILANTEITA KÄSITTELEVÄ TIIMI

Vaikka vakavia tilanteita käsittelevän tiimin koko riippuu sen palvelemien hakijoiden ja vastaanottokeskusten määrästä, Alankomaiden kokemuksesta käy ilmi, että siinä pitäisi olla vähintään neljä ja enintään kahdeksan tai kymmenen jäsentä.

Tiimin moitteettoman toiminnan kannalta on tärkeää, että sen jäsenet luottavat toisiinsa. Kun tiimissä on liian monta jäsentä, luottamussuhteiden rakentaminen on vaikeaa. Vakavia tilanteita käsittelevässä tiimissä ei pitäisi kuitenkaan olla alle neljää jäsentä. Tämän näkemyksen tueksi on monia perusteita.

— Ensinnäkin jäsenten henkinen rasitus on suurta. Mitä pienempi tiimi siis on, sitä enemmän henkistä rasitusta kunkin jäsenen on kannettava.
— Toiseksi on tärkeää, että toimeen voidaan lähettää erilaisia ihmisiä. Kullakin tiimin jäsenellä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja ne voidaan ottaa huomioon päätettäessä, kuka tiimin jäsenistä sopisi parhaiten tietyn toimen suorittamiseen.
— Kolmanneksi tiimiä kootessa olisi otettava huomioon tiimin jäsenten sukupuoli ja ikä. Jos tiimi on liian pieni, se ei voi olla riittävän moninainen.

Viikossa keskimäärin tapahtuvien vakavien tilanteiden määrän perusteella päätetään likimain keskimääräisestä työajasta, joka vakavia tilanteita käsittelevän tiimin pitäisi varata tuen antamiseen. Tämä kuuluu tiimin yleisiin tehtäviin laitoksessa, johon sen jäsenet ovat kytköksissä. Alankomaiden vakavia tilanteita käsittelevän tiimin mukaan keskimääräinen aika on käytännössä **16 tuntia viikossa**.

Alankomaissa toimiva tukea antava vakavia tilanteita käsittelevä tiimi on osoittautunut erittäin hyödylliseksi viranomaisille ja työntekijöille. Tätä esimerkkiä voidaan pitää hyvänä käytäntönä, kun tällä toimintalinjalla käsitellään vakavia tilanteita.

4. SISÄISTEN JA ULKOISTEN ASIANTUNTIJOIDEN TARJOAMAT TUKITOIMET

TÄSSÄ JAKSOSSA KÄSITELTÄVÄT AIHEET

✓ 4.1 Psykososiaaliset ryhmätilaisuudet ja ohjaus
✓ 4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet
✓ 4.3 Opetustarkoituksessa tehtävä valvonta
✓ 4.4 Sovittelu

Sisäisten tai ulkoisten asiantuntijoiden käyttämät työkalut.

Tässä jaksossa keskitytään **neljään toimeen**, jotka ovat **vakiokäytäntöjä monissa työympäristöissä** ja jotka voivat olla erityisen hyödyllisiä erittäin vaativissa ja stressaavissa työskentely-ympäristöissä, kuten vastaanotto- ja turvapaikka-alalla. Toimilla pyritään parantamaan tietoisuutta ja toimintaa työpaikalla tarjoamalla turvallisia tiloja keskusteluun työhön liittyvistä haasteista ja mahdollisesti esiin nousevista vaikeista tunteista. Ne voivat myös auttaa käsittelemään tiimidynamiikan vaikeita näkökohtia, opettamaan rajojen asettamisessa ja ehkäisemään ahdistusta, stressiä ja loppuun palamista ([50]). Työkalut voivat olla hyvinvoinnin tukemisen lisäksi erittäin tehokkaita myös tiimin vahvistamisessa sekä siinä, että ensimmäisen linjan virkailijat pystyvät täyttämään päivittäiset tehtävänsä ammattimaisesti.

Vaikka henkilökohtaista osallistumista pidetään parhaana, **ehdotettuja toimia voidaan mukauttaa myös verkko- tai puhelinmalliin**. Ne voivat olla hyödyllisiä vaihtoehtoja silloin, kun työntekijöitä työskentelee eri paikoissa ja kaukana toisistaan, kun asiantuntijoita lähetetään toiseen EU+-maahan tai kun käynnissä on kriisitilanne, jonka vuoksi henkilöstön liikkuminen ja yhteiset tapaamiset ovat vaikeita (esim. covid-19-pandemia, turvattomuus tietyllä alueella). Verkko- tai puhelinmalli on hyödyllinen vaihtoehto myös EU+-maille, joilla on rajalliset määrärahat henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimiin. Näissä malleissa toimilla voidaan saavuttaa useampia tukea tarvitsevia työntekijöitä kuin henkilökohtaisilla toimilla voitaisiin.

Esitettyihin toimiin kuuluu työntekijöiden tukemista tiimin ja/tai yksilön tasolla. Niitä voivat panna täytäntöön sisäiset ja/tai ulkoiset asiantuntijat, joilla on asiaankuuluva kokemus ja koulutus. Johtajat ja tiiminvetäjät pyytävät näitä asiantuntijoita tukemaan työntekijöitä ja tiimejä säännöllisesti. Kullakin sisäisellä tai ulkoisella asiantuntijalla voi ammatillisen koulutuksensa mukaan olla hieman erilainen toimintamalli ehdotettujen toimien toteuttamiseen. Viranomaisten pitäisi maksaa määrätyn tilaisuusmäärän kustannukset, ja/tai ne pitäisi maksaa asiaankuuluvasta sairausvakuutuksesta.

([50]) Käytettyjen termien määritelmät ovat liitteessä 1 Määritelmät.

Viranomaiset pystyvät täyttämään seuraavat vaatimukset panemalla ehdotetut **neljä toimea** täytäntöön.

Vaatimus 4: ennaltaehkäisy

Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito

Vaatimus 6: valmiuksien kehittäminen

4.1 PSYKOSOSIAALISET RYHMÄTILAISUUDET JA OHJAUS

Psykososiaaliseen ryhmään osallistumisen tarkoituksena on ehkäistä henkistä tuskaa, uupumusta ja loppuun palamista. Työntekijät saavat osallistua näihin tilaisuuksiin työaikana. Julkaisun Duijts et al. ([51]) mukaan ohjauksella voidaan ehkäistä tehokkaasti loppuun palamista ja edistää työntekijöiden yleistä hyvinvointia. Näissä tilaisuuksissa voidaan ratkaista ongelmia, hallita kriisejä ja stressiä sekä saada aikaan tila, jossa työntekijät pystyvät oppimaan toinen toisiltaan.

Kesto	1,5–2 tuntia tilaisuutta kohti
Ryhmän koko	Enintään 5–8 henkilöä
Toistuvuus	Tarpeen mukaan mutta vähintään kahdeksan viikon välein
Vetäjä	Henkilöstöpsykologi tai ulkopuolinen asiantuntija

4.2 YKSILÖLLISET NEUVONTATILAISUUDET

Nämä tilaisuudet voivat olla työntekijöille ratkaisevan tärkeitä etenkin vakavan tilanteen jälkeen. Koulutetun ammattilaisen pitäisi huolehtia näistä tilaisuuksista. Ammattilainen voi olla sisäinen tai ulkoinen saatavuuden mukaan. Tilaisuuksien rakenne riippuu ammattilaisen koulutustaustasta. Ammattilainen raportoi tilaisuuksien etenemisestä kyseessä olevalle henkilölle, joka välittää tiedot pyynnöstä johdolle. Henkilöstöpsykologi tai ulkopuolinen ammattilainen dokumentoi pidetyt tilaisuudet mutta ei jaa yksittäisten tilaisuuksien sisältöä paitsi, jos havaitaan riski itsen ja/tai toisten vahingoittamisesta. Oikeanlaisen asiantuntijan valinnassa voi olla tärkeää ottaa huomioon kielen, iän, sukupuolen ja kulttuuritaustan kaltaisia tekijöitä. Vaikka henkilökohtaisia tilaisuuksia

([51]) Duijts, S. F. A, Kant, I, van den Brandt, P. A. and 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*, nide 50, nro 7, 2008, s. 765–776.

suositellaan, videoneuvontatilaisuuksia voidaan käyttää vaihtoehtona lähettämisen aikana tai silloin, jos tietyssä paikassa ei ole saatavilla päteviä asiantuntijoita.

Kesto	1 tunti tilaisuutta kohti
Ryhmän koko	Ei sovelleta (yksilöllinen tilaisuus)
Toistuvuus	Tarpeen mukaan. Vakavan tilanteen jälkeen voidaan tarvita 1 tai 2 tilaisuutta viikossa, minkä jälkeen niitä voidaan harventaa tai tilaisuuksia ei ehkä enää tarvita.
Vetäjä	Henkilöstöpsykologi tai ulkopuolinen asiantuntija

4.3 OPETUSTARKOITUKSESSA TEHTÄVÄ VALVONTA

Valvonta tässä yhteydessä eroaa hallinnollisesta valvonnasta, joka on määritetty jaksossa 3.1 Yhteiskäsittely. Ulkopuolisen asiantuntijan tekemä valvonta tarkoittaa tiimin tai tapauksen valvontaa, jossa tiimin jäsenille tarjotaan alusta ohjattua pohdintaa varten ja mahdollisuus oppia toinen toisiltaan ja toisten kanssa järjestelmällisesti. On olemassa näyttöä ([52]) siitä, että valvonnan muodossa annettu tuki voi muodostaa puskurin ahdistusta, stressiä ja suuria työmääriä vastaan. Tiimin tai tapauksen valvontaa voidaan siksi pitää hyvänä käytäntönä ja tukimuotona. Tämän valvontatilaisuuksina toteutettavan oppimista koskevan epävirallisen pedagogisen toimintamallin ja valmiuksien kehittämistä koskevien virallisempien toimien, kuten sijaistraumasta ja stressinhallinnasta asiantuntijan vetämien koulutusten, välinen vuorovaikutus voi vahvistaa entisestään annettavaa tukea.

Valvoja. Valvojalla on koulutus yleisestä ja erityisestä valvontaosaamisesta (ryhmän/tapauksen valvonta) ja siihen liittyvistä tekniikoista (esim. pohdintatekniikoista ja ryhmädynamiikasta, ohjauksesta, moninaisen työvoiman sitouttamisesta ja konfliktinhallinnasta). Ulkopuolisen asiantuntijan ansiosta tiimin jäsenet pystyvät keskustelemaan asiaankuuluvista aiheista avoimemmin. Opetustarkoituksessa tehtävässä ja pohdintaan perustuvassa valvonnassa ([53]) ei ole tarkoitus tuomita.

Tapauksen valvonnasta saatavat hyödyt. Työntekijöille tarjotaan turvallinen tila, jossa he voivat purkaa ja käsitellä nimenomaisia tapauksia, muun muassa tiettyjen tapausten henkistä vaikutusta ensimmäisen linjan työntekijöihin. Se voi vahvistaa sietokykyä ja pienentää stressin riskiä. Ulkopuolinen tapauksen valvoja tarjoaa tilaisuuden ohjattuun pohdintaan ja palautteen antamiseen. Sen avulla voidaan vähentää tunteita hukkumisesta

> Kun valvonta sujuu hyvin, se on koossapitävä ympäristö, paikka, jossa voi riittävän turvallisesti olla epävarma, kertoa virheistä, esittää kysymyksiä ja eroavia mielipiteitä ([54]).

([52]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 20 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

([53]) Lisätietoa on julkaisussa 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.

työhön tai tehottomuudesta työssä. Päivittäisiin tehtäviin liittyviin ponnisteluihin voidaan puuttua ajoissa turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä.

Tiimin valvonnasta saatavat hyödyt. Työntekijöille tarjotaan tila, jossa he voivat ohjatusti purkaa ja käsitellä nimenomaisia haasteita, joita heillä tiimissään voi olla, ja jossa heidän tukenaan on valvoja varmistamassa rakentavan keskustelun. Ryhmässä jäsenet pystyvät pohtimaan työtään ja vuorovaikutustaan, mikä parantaa heidän työvalmiuksiaan sekä tiimissä että yksilöllisellä tasolla.

Kesto	1,5–2 tuntia tilaisuutta kohti
Ryhmän koko	Enintään kymmenen henkilöä
Toistuvuus	Tarpeen ja valvonnan tyypin mukaan. Tiimin valvonta voidaan toteuttaa neljä kertaa vuodessa, ja tapauksen valvontaa voisi olla kerran kuukaudessa.
Vetäjä	Valvoja: ulkopuolinen asiantuntija

4.4 SOVITTELU

Sovittelu ([55]) on prosessi, jossa pyritään ratkaisemaan ongelma käsittelemällä erilaisia henkilöiden välisiä ristiriitoja. Sovittelu voi näin ollen olla hyödyllinen työkalu silloin, kun työympäristössä ilmenee jännittyneitä ja vaikeita tilanteita ja jopa konflikteja. Vaikka sovittelussa ei välttämättä välittömästi pystytä ratkaisemaan itse jännitettä tai konfliktia, konfliktin osapuolet ovat kuitenkin sitoutuneet keskustelemaan tilanteesta yhdessä puolueettoman osapuolen kanssa. Sovittelu päättyy usein eräänlaiseen konfliktin osapuolien väliseen sopimukseen ([56]), jota molemmat sopivat noudattavansa. Toimivaltaisilla johtajilla pitäisi olla selkeät ohjeet siitä, miten heidän tiimeissään päästään sovitteluun ja miten sitä toteutetaan.

SOVITTELIJAN TEHTÄVÄ

Vaikka sovittelija on puolueeton, hänen johdollaan määritetään ja kehitetään vaihtoehtoja, joilla konfliktiin voidaan puuttua.

Ongelman ratkaisemiseksi on tärkeää käyttää tuhoavan toimintamallin sijasta rakentavaa toimintamallia.

([55]) Kansainvälinen työjärjestö mainitsee vapaaehtoisen ja pakollisen sovittelun/välityksen yhtenä kiistoihin puuttumisen muotona. Ks. Kansainvälinen työjärjestö, Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour, 2008.

([56]) Toteutettavista toimista on lisätietoa julkaisussa MindTools, Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally.

SOVITTELUSTA SAATAVAT HYÖDYT

— Konfliktin kahden osapuolen välissä oleva sovittelija on puolueeton osapuoli ([57]).
— Kumpikin osapuoli saa tilaisuuden ilmaista mielipiteensä.
— Kumpikin osapuoli osallistuu aktiivisesti ratkaisun löytämiseen.
— Kummankin osapuolen hyväksymä sopimus laaditaan.

RAJOITUKSET

Virkavirheisiin ja menettelysääntöjen rikkomiseen (esim. seksuaaliseen häirintään tai kiusaamiseen) puututaan eri kanavien kautta, koska muuten niiden vakavuutta voitaisiin vähätellä.

Kesto	Noin 2 tuntia tilaisuutta kohti
Ryhmän koko	Sovittelija ja konfliktin osapuolet/henkilöt
Toistuvuus	Tavallisesti kertaluonteinen toimi, josta on tuloksena kahden osapuolen välinen sopimus
Vetäjä	Sovittelija: ulkopuolinen asiantuntija

([57]) Tämä luettelo perustuu julkaisuun Camody, M., Mediation in the workplace, Legal Island, 2016.

5. ITSESTÄ HUOLEHTIMINEN

TÄSSÄ JAKSOSSA KÄSITELTÄVÄT AIHEET

✓ 5.1 Itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatiminen
✓ 5.2 Terveiden rajojen asettaminen

Kaikkien työntekijöiden käyttämät työkalut.

Tässä jaksossa esitetyt kaksi toimea ovat **merkityksellisiä kaikille työntekijöille**: johtajille, tiiminvetäjille ja ensimmäisen linjan virkailijoille. Vaikka henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen on työnantajan vastuulla, työntekijöiden on huolehdittava ennakoivasti omasta hyvinvoinnistaan. Itsestä huolehtimisen vaikutus näkyy vasta jonkin ajan kuluttua, eikä sitä pitäisi pitää ainutkertaisena toimena vaan jatkuvana toimintana. Vaikka henkilöstön hyvinvointi on työnantajan tehtävien ytimessä, työntekijöiden itsestä huolehtimisen käytäntö voi olla tehokas tapa vaalia työ- ja yksityiselämän tasapainoa sekä tervettä työmotivaatiota ja työtehoa ([58]). Itsestä huolehtimiseen on useita tapoja, ja ne ovat myös hyvin henkilökohtaisia. Jotkin itsestä huolehtimista koskevat toimet voivat olla kytköksissä kyseessä olevassa EU+-maassa saatavilla olevaan terveydenhoitojärjestelmään (esim. hammaslääkärin tarkastusten, mammografioiden ja verikokeiden kaltaisten vuosittaisten ennalta ehkäisevien terveystarkastusten hyödyntäminen), kun taas toiset liittyvät päivittäiseen elämään. Itsestä huolehtimisena voidaan pitää oikeastaan kaikkea, mitä tehdään oman hyvinvoinnin ja terveyden eteen.

Kukin voi varmistaa itsestään huolehtimisen noudattamalla viranomaisten käyttöön ottamia henkilöstön hyvinvointia koskevia määräyksiä ja pitämällä itsestään huolta säännöllisesti. Itsestä huolehtiminen on jokaisen omalla vastuulla, ja se voi auttaa viranomaisia täyttämään seuraavan vaatimuksen.

Vaatimus 4: ennaltaehkäisy

([58]) Ks. EASOn animaatio The importance of the early identification of signs of stress, 2021.

Vastaanotto-keskuksissa työntekijät ovat usein osa palvelemaansa yhteisöä. Työntekijöillä on usein samoja pelkoja ja tunteita kuin asukkailla. He myös haluavat tukea ja auttaa asukkaita. Mutta miten he pystyvät huolehtimaan omista tarpeistaan? Jos he eivät pidä itsestään huolta, miten he voivat olla vahvoja toisten puolesta? ([60])

KÄYTETTÄVIÄ ITSESTÄ HUOLEHTIMISEN STRATEGIOITA

Seuraavat ([59]) voivat kuulua itsestä huolehtimiseen.

- **Terveellisten päivittäisen rutiinien ylläpito.** Tämä sisältää riittävän unen, terveellisen ruokavalion, säännölliset ateriat, taukojen pitämisen päivän aikana, säännöllisen liikunnan, vapaiden pitämisen jne.
- **Henkiseen tyydytykseen pyrkiminen.** Tämä tarkoittaa, että työtilasta tehdään mahdollisimman mukava, kollegoiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja jutellaan, määritetään innostavat ja palkitsevat tehtävät, muistutetaan työsaavutuksista riippumatta siitä, ovatko ne suuria tai pieniä, harrastetaan jotakin jne.
- **Terveiden rajojen säilyttäminen työ- ja yksityiselämän välillä.** Tämä tarkoittaa, että töitä ei viedä kotiin, lapsille ja kumppanille varataan laatuaikaa, ystävien kanssa vietetään aikaa, myönteistä energiaa tuoviin sosiaalisiin suhteisiin kiinnitetään huomiota jne.
- **Luottavainen ja myönteinen dynamiikka vertaisten kanssa.** Vaikeiden kokemusten jakaminen vertaisten kanssa ja neuvojen pyytäminen heiltä ovat tehokkaita keinoja stressaavista tilanteista ja tapahtumista selviämiseen.
- **Vahvojen sosiaalisten verkostojen ylläpito.** Tämä tarkoittaa aktiivisten, vilkkaiden ja kannustavien suhteiden ylläpitämistä perheeseen, ystäviin ja kollegoihin, sillä se on tärkeä sietokykyä lisäävä tekijä turvapaikka- ja vastaanottoalan ammattilaisille, jotka työskentelevät lähetettyinä tai stressaavissa ympäristöissä.

Ensimmäinen askel oikeaan suuntaan on oman itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatiminen. Kaikille suoraan soveltuvaa suunnitelmaa ei kuitenkaan ole. Yhden henkilön kannalta toimiva suunnitelma ei välttämättä toimi toisille samalla tavalla. Siksi on tärkeää laatia yksilöllinen suunnitelma itsestä huolehtimiseen.

([59]) Ks. myös Headington Institute, Self care and lifestyle balance inventory.

60 Vastaanottokeskuksessa työskentelevän ensimmäisen linjan virkailijan kommentti.

5.1 ITSESTÄ HUOLEHTIMISTA KOSKEVAN SUUNNITELMAN LAATIMINEN

Tämän jakson tarkoituksena on tukea viranomaisten johtajia ja ensimmäisen linjan virkailijoita oman itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatimisessa. Itsestään voi pitää huolta monella tavalla. On kuitenkin tärkeää muokata saatavilla olevat eri työkalut, myös verkossa saatavilla olevat, itselle sopiviksi.

Vaihe 1. Oma pohdinta.

On tärkeää pohtia itse omaa tapaa käsitellä stressaavia tilanteita ([61]). Siinä on tarkoitus analysoida omaa käytöstä ja reaktioita, joita itsellä saattaa olla stressaavissa työtilanteissa tai silloin, kun kohdataan hakijoita, joilla on vakavia traumaattisia kokemuksia. Tässä prosessissa voi olla hyödyllistä laatia perustaulukko, johon luetteloidaan havaitut myönteiset ja kielteiset selviytymismekanismit. Kannattaa luetella viisi myönteistä ja viisi kielteistä selviytymisstrategiaa.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä myönteisistä ja kielteisistä stressinkäsittelystrategioista

STRESSIN KÄSITTELEMINEN	
Myönteinen	**Kielteinen**
Kävelylenkki/liikunta	Huutaminen ja hyökkäävyyden lisääntyminen
Taukojen pitäminen säännöllisesti	Ylensyönti
Meditaatio/jooga	Aterioiden ohittaminen
Kirjan lukeminen	Alkoholin käytön / tupakoinnin lisääminen
Puhelu ystävälle/perheenjäsenelle	Riippuvuus puhelimen käytöstä

Huom. Malli on liitteessä 13 Suunnitelma itsestä huolehtimiseen.

Vaihe 2. Henkilökohtaisten ja ammatillisten tarpeiden pohtiminen

Seuraavaksi mietitään, miten jotkin kielteiset stressinkäsittelytavat voidaan korvata myönteisillä.

([61]) Tämä voidaan tehdä täyttämällä itsestä huolehtimisen arviointia koskeva laskentataulukko. Tästä on englanninkielinen esimerkki sukupuolitauteja käsittelevien laitostenjohtajien kansallisen yhdistyksen itsestä huolehtimisen arviointia koskevassa taulukossa julkaisussa Saakvitne, K. W. and Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

Vaihe 3. Pohdintojen kirjaaminen ja itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatiminen

Jäljempänä olevan kaltainen malli voi auttaa henkilökohtaisen itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman laatimisessa.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä itsestä huolehtimista koskevaan suunnitelmaan sisällytettävästä toiminnasta

TOIMINNAN TYYPPI	TOISTUVUUS
Fyysinen	
Tarkastan, onko vuotuisia tarkastuksia tulossa ja jos on, varaan ajan (esim. hammaslääkäri, gynekologi, ihotautilääkäri). Käyn kävelyllä vähintään kolmesti viikossa	
Tunneperäinen/hengellinen/henkinen	
Pyrin tietoisesti vahvistamaan itseäni myönteisesti Hyväksyn sen, että kaikkea ei voi hallita	
Henkilökohtainen/sosiaalinen/taloudellinen	
Pyrin tapaamaan ystäviäni/perhettäni ja viettämään heidän kanssaan aikaa säännöllisesti (illallinen/kahvittelu/kävelyt) (esim. vähintään kerran viikossa) Hemmottelen itseäni satunnaisesti (esim. uudet juoksukengät, hieronta)	
Ammatillinen	
En vastaa työhön liittyviin puheluihin iltakuuden jälkeen Kieltäydyn joskus lisävastuista Osallistun uusiin työhön liittyviin asioihin, jotka ovat minusta kiinnostavia Annan itseni pyytää neuvoja/ tietoja/mielipiteitä/tukea kollegoilta	

Toistuvuussarakkeessa (vaihtoehdot: usein (4), satunnaisesti (3), harvoin (2), ei koskaan (1)) voi ilmoittaa edistyksen, joka yksilöllisen itsestä huolehtimista koskevan suunnitelman eri toiminnoissa on saatu aikaan. Se auttaa seuraamaan, onko parannusta saatu aikaan ja mihin aloihin pitäisi edelleen keskittyä.

Tällaista itsestä huolehtimista koskevaa suunnitelmaa on tarkoitus käyttää jonkin aikaa (2–3 kuukautta), sitä voidaan tarvittaessa päivittää ja muokata, jotta parannuksista saadaan itselle sopivia.

5.2 TERVEIDEN RAJOJEN ASETTAMINEN

Terveiden rajojen asettaminen ([62]) on tärkeä osa onnistunutta itsestä huolehtimista koskevaa suunnitelmaa. Terveet rajat ovat osa tehokasta rajojen asettamista erityisesti päivittäisessä työympäristössä mutta myös yksityiselämässä. Terveiden rajojen asettaminen pienentää stressin riskiä ja, pahimmassa tilanteessa, loppuun palamisen riskiä. Selkeä aikataulu ja ajat työstä irrottautumiselle ovat entistäkin tärkeämpiä, kun etätyöjärjestelyjä on lisätty.

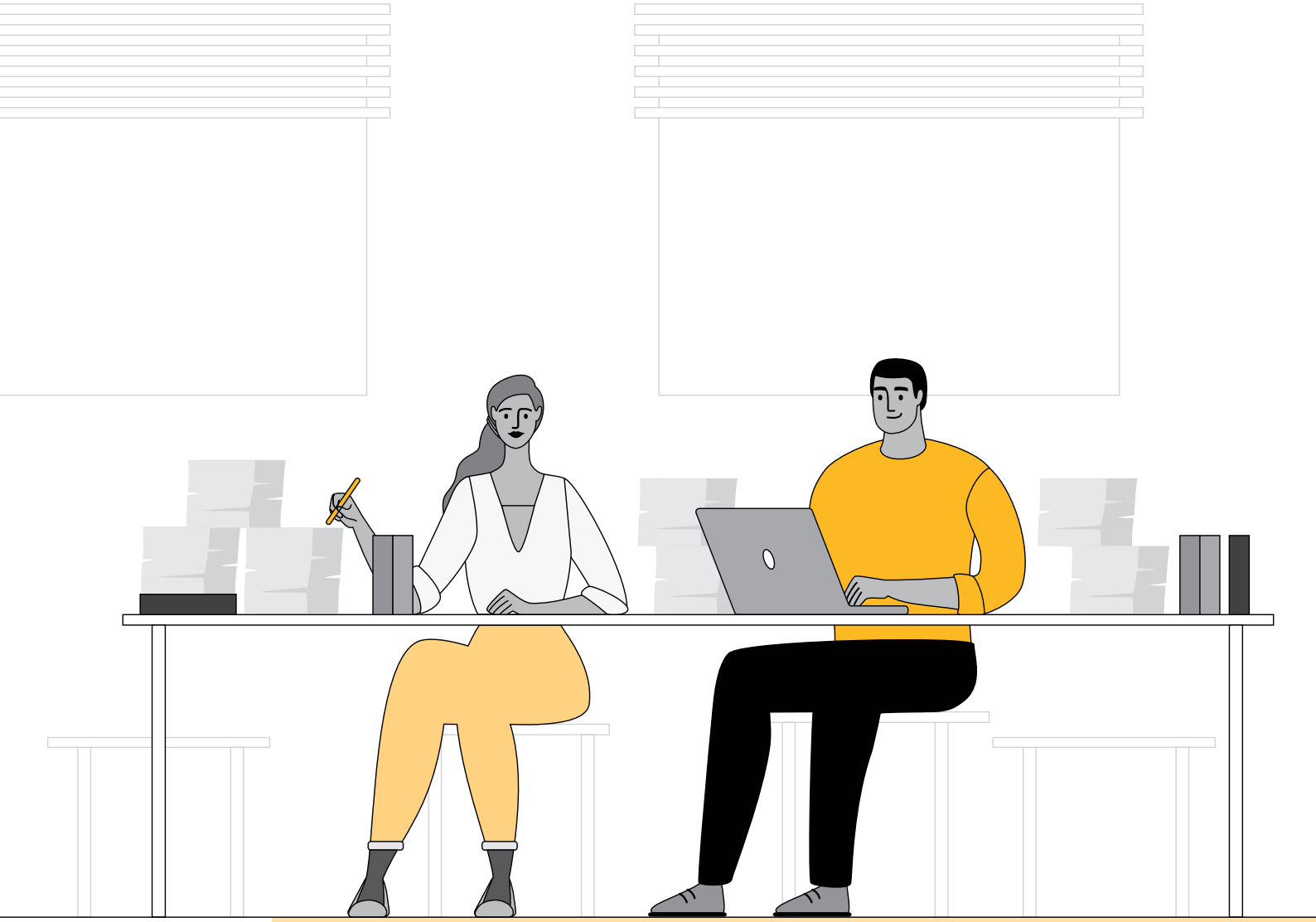
Rajojen asettamisen merkitys Raja on kohta, jota ei ylitetä. Rajojen asettaminen voi olla hyödyllistä, se voi antaa tilaa hengittää ja parhaimmillaan se luo yksityisyyden, turvallisuuden ja varmuuden tunteen. Rajat voidaan jakaa fyysisiin ja henkisiin. Fyysiset rajat sisältävät ihmisen kehon, tunteen henkilökohtaisesta tilasta ja yleisesti yksityisyydestä, kun taas henkisillä rajoilla tarkoitetaan rajoja, jotka suojaavat tunnetta itsearvostuksesta, sekä kykyä erottaa omat tunteet muiden tunteista. Niihin voi kuulua vakaumuksia, käytöstä, valintoja, vastuuntunnetta ynnä muita vastaavia.

Rajojen asettaminen voi auttaa

— tiedostamaan henkilökohtaiset rajoitukset
— huolehtimaan itsestä, kollegoista ja viranomaisen vastuulle osoitetuista hakijoista
— saamaan selkeyttä tehtäviin, jotka on suoritettava tietyssä ajassa
— välttämään hämmennystä ja väärinymmärryksiä
— varmistamaan, että työ on tehokasta ja vaikuttavaa ja että sillä on todellista vaikutusta
— estämään tilanteita, joissa yksittäiset johtajat ja ensimmäisen linjan virkailijat voisivat käyttää valtaansa väärin.

Ihmisten välille voi olla joskus vaikeaa asettaa rajoja. Rajojen asettamisen haasteita ovat muun muassa sen murehtiminen, että kollega tai lähijohtaja loukkaantuu tai suuttuu kieltäytymisestä tai että tiimin jäsenten välille tai itsen ja lähijohtajan välille luodaan epäsopua tai vastenmielisyyttä.

([62]) Rajojen asettamisesta on harjoitus liitteessä 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen.



6. VALMIUKSIA KEHITTÄVÄT TOIMET

Vuonna 2019 EU+-maissa henkilöstön hyvinvoinnista tehdyn EASOn ensimmäisen kartoituksen tulokset osoittavat, että valtaosa turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevistä on tullut alalle **omasta halustaan**. Vaikka kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa työskentely on heidän mielestään vaativaa, se on myös palkitsevaa. Ensimmäisen linjan ammattilaisten kartoitukseen antamien vastausten analyysissa korostuu kolme päätekijää, jotka näyttävät olevan olennaisia henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä.

> 46 prosenttia [kyselyn vastaajista] ilmoitti, että heidän työnantajansa tarjosi kursseja stressinhallinnasta, itsestä huolehtimisesta ja muista asiaan liittyvistä käytännöistä ([63]).

— **Rakentava** ja **luottavainen ryhmädynamiikka**, jossa on tilaa vertaiskeskustelulle ammatillisista ja henkilökohtaisista asioista.
— Kaikilla tasoilla **tehokas** ja **empaattinen johtajuus**, jolla taataan, että työntekijät pääsevät jatkuvasti lähijohtajien puheille ja näillä on taidot ja aikaa tiimin tukemiseen. Selkeät työskentelyohjeet ja selkeästi määritetyt tehtävät ja vastuut sekä vaatimukset siitä, miten velvollisuudet täytetään, vahvistetaan työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja varmistetaan hyvät olot työpaikalla.
— **Avoimet**, **selkeät** ja **mutkattomat** henkilöstön hyvinvointia koskevat **prosessit**, joilla parannetaan työntekijöiden turvallisuuden ja varmuuden tunnetta.

Edellisissä jaksoissa esitettyjen toimien lisäksi hyvinvoinnin edistämisen lisätyökaluna voidaan käyttää nimenomaisten koulutusohjelmien suunnittelua ja järjestämistä turvapaikka- ja vastaanottoalan johdolle ja työntekijöille. Näillä ohjelmilla voidaan myös ehkäistä mahdollisia **työympäristöön** ja **työtilanteeseen** liittyviä stressitekijöitä ja tarvittaessa puuttua niihin.

Viranomaiset pystyvät täyttämään seuraavan vaatimuksen tarjoamalla johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille hyvinvointiin keskittyvää valmiuksien kehittämistä.

Vaatimus 6: valmiuksien kehittäminen

Koulutuskurssit, joilla lisätään ensimmäisen linjan virkailijoiden ja johtajien tietämystä, taitoja ja kykyjä, voivat olla tehokas työkalu henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa. Mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä työpaikalla. Ne molemmat ovat tärkeitä hyvinvoinnin osatekijöitä. ([64]) Missä tahansa organisaatiossa on tärkeää varmistaa, että henkilöstöllä on tarvitsemansa taidot.

Henkilöstön hyvinvointiin tähtäävän johdonmukaisen koulutusohjelman käyttöönottoa ja toteuttamista on pidettävä keskeisenä tekijänä minkä tahansa turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa. Koulutusmalli, jonka tarkoituksena on lisätä henkilöstön tietoja ja taitoja sekä ammatillisesta asiantuntemuksesta että tietoisuutta henkilöstön hyvinvoinnista, on olennaisen tärkeä

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

([64]) Siddiqui, M. N., Success of an organisation is a result of employees performance, *Advances in Social Sciences Research*, nide 1, nro 4, 2014, s. 179–201.

kaikkien ehdotettujen vaatimusten täyttämisessä. Hyvin suunnitellussa perehdyttämisen aikaisessa koulutusohjelmassa annetaan henkilöstölle ohjausta organisaatiorakenteista ja käytössä olevista järjestelmistä, muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin sekä turvallisuuden ja turvatoimien alan toimintamalleista ja-menettelyistä. Viestintää, stressinhallintaa ja-ehkäisyä, itsestä huolehtimista, hallintoa ja johtamista, tiimihengen vahvistamista ja kulttuureihin perehdyttämistä koskevien koulutustilaisuuksien toteuttamisella autetaan ehkäisemään loppuun palamista, virheellistä viestintää ja liiallista työmäärää sekä edistämään henkilöstön fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Kun näihin näkökohtiin yhdistetään vakavien tilanteiden hallintaa käsittelevät erityiset koulutustilaisuudet, henkilöstölle pystytään antamaan tarvittavat tiedot käytössä olevista menettelyistä ja taidoista, joita tarvitaan tällaisissa tilanteissa toimimiseen ja yhteistyön tekemiseen niin, että se on sekä kansainvälisen suojelun hakijoiden että ensimmäisen linjan virkailijoiden etujen mukaista.

6.1 HENKILÖSTÖN VALMIUKSIIN INVESTOIMISESTA SAATAVAT HYÖDYT

Tiedot ja taidot ovat olennaisen tärkeitä kaikissa organisaatioissa, myös turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa. Investoimisella tiimiin tuleviin työntekijöihin sekä jatkuvilla investoinneilla jo olemassa olevaan henkilöstöön varmistetaan työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntyminen ja parannetaan viranomaisten mahdollisuuksia saavuttaa asetetut tavoitteet.

Turvapaikka- ja vastaanottoalan työntekijöiden pitäisi osallistua koulutukseen koko uran kehityskaaren ajan. Näin varmistetaan, että he täyttävät työpaikan vaatimukset, sillä muuttuva oikeudellinen kehys ja turvapaikkasuuntaukset edellyttävät usein joustavuutta. Jos ensimmäisen linjan virkailijoita ei tueta heidän jo ennestään haastavassa työympäristössään, he ovat taipuvaisia lannistumaan päivittäisistä tehtävistä ja tuntemaan itsensä huonosti varustetuiksi niiden tekemiseen. Heille voi myös kehittyä stressiin liittyviä oireita. Vaikka työntekijät saavat koulutuksesta tietoa ja se lisää heidän tietämystään, taitojen kehittämisellä myös estetään tunteet siitä, että päivittäisiä vaatimuksia ei pystytä täyttämään. Kun tarvittavat tiedot ja mahdollisuudet taitojen kehittämiseen annetaan työntekijöille jäsennellysti ja ajoissa, varmistetaan heidän itseluottamuksensa ja motivaationsa lisääntyminen. Työntekijät tuntevat, että heistä pidetään huolta, koska he huomaavat, että johto on halukas tukemaan henkilöstöä. Koulutukset järjestetään usein ryhmätilaisuuksina, mikä tukee tiimihengen vahvistamista.

Hyvin koulutetut ensimmäisen linjan virkailijat ovat sekä tehokkaampia että sietokykyisempiä vaativissa turvapaikka- ja vastaanottoympäristöissä. Näin varmistetaan, että johtajien tekemää valvontaa tarvitaan vähemmän ammatillisuutta vaarantamatta. Monissa tapauksissa investoiminen työntekijöihin vähentää myös henkilöstön suuren vaihtuvuuden riskiä.

6.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIIN KESKITTYNYT VALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN

Tässä oppaassa annetaan näyte koulutusohjelmasta, jolla varmistetaan henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen turvapaikka- tai vastaanottoviranomaisessa. Sitä voidaan käyttää yleisenä ohjeena, kun koulutusmalleista muodostetaan käsitystä. Koulutusohjelmassa kannattaa keskittyä seuraaviin periaatteisiin.

— Suunnittelu perustuu työntekijöiden ja johtajien tarpeiden arviointiin.
— Ohjelmassa käytetään vuorovaikutteista ja osallistuvaa oppimismallia, jossa on voimakas vertaisoppimisen osatekijä.
— Ohjelmaan kuuluu pehmeitä taitoja koskevaa koulutusta, jossa henkilöstöä autetaan kehittämään sietokykyä keskeisiä työperäisiä stressitekijöitä vastaan.
— Ohjelmassa vastataan työntekijöiden uran kehityskaaren (perehdyttäminen, työ, työsuhteen päättyminen) kannalta merkityksellisiin koulutustarpeisiin.
— Ohjelmaan kuuluu ensimmäisen linjan virkailijoille ja johtajille räätälöityjä koulutusmoduuleita, jotta voidaan varmistaa, että kukin henkilöstöryhmä edistää tehtäviensä ja vastuidensa mukaisesti työskentely-ympäristöä, jossa henkilöstön hyvinvointi on ensisijaista.
— Ohjelmaan kuuluu vakio-osana ammatillista koulutusta. Sillä varmistetaan, että henkilöstöllä on hallussaan laadukkaan suorituksen edellyttämät tiedot, taidot, vastuuntunto ja riippumattomuus.
— Ohjelmaa päivitetään säännöllisesti koulutustavoitteiden ja oppimistulosten saavuttamisen seurannan perusteella.
— Henkilöstön hyvinvointia koskevalla koulutuskehyksellä on tarkoitus täydentää turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön laajempia koulutusrakenteita ja varmistaa laadukkaiden henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten täyttäminen.

Perehdyttämisen aikana annettavalla koulutuksella varmistetaan, että tulokkaat saavat tietoa organisaatiorakenteesta ja käytössä olevista järjestelmistä. Tämä koulutus koskee sisäisiä sääntöjä ja määräyksiä, viestintämenettelyjä ja teknisiä järjestelmiä sekä turvallisuutta ja turvatoimia koskevia ohjeita.

Ammatillista koulutusta voidaan antaa ammattikoulutuskursseina, joita tarjotaan **EASOn koulutusohjelmassa**. Se on tarkoitettu pääasiassa tapausten käsittelijöille ja muille turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoille koko EU:ssa. Ohjelmassa käsitellään turvapaikkamenettelyn ydinnäkökohtia, ja sillä varmistetaan, että koulutettavat saavat koulutusta aloilla, jotka ovat keskeisiä heidän päivittäisten tehtäviensä ja nimenomaisten rooliensa täyttämisessä. EASOn oppimismenetelmään kuuluu sähköistä oppimista ja henkilökohtaista opetusta, minkä avulla koulutukseen tuodaan sekä teoreettinen että käytännön näkökulma. EASOn koulutusohjelmaa ja-moduuleita tarkastetaan parhaillaan vahvistetun turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoiden eurooppalaisen alakohtaisen

tutkintojen viitekehyksen mukaisesti. Siinä ammatilliset vaatimukset ([65]) sovitetaan yhteen turvapaikka- ja vastaanottoalan eri työntekijäsektorien ([66]) asiaankuuluvien koulutusvaatimusten ([67])/oppimistulosten kanssa.

Pehmeitä taitoja koskevassa koulutuksessa olisi pyrittävä kehittämään taitoja, jotka liittyvät stressinhallintaan, loppuun palamisen ehkäisyyn, traumaan reagointiin, viestintään johtajien ja työntekijöiden kanssa ja tiimeissä, kulttuurierojen huomioon ottamiseen ja johtamiseen.

Tarvearvioinnit. Viranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskeva koulutusohjelma suunnitellaan eri henkilöstöryhmien, muun muassa sekä uusien tulokkaiden että kokeneiden ammattilaisten, tarpeiden arvioinnin perusteella. Se on otettava käyttöön vuotuisen koulutussuunnitelman mukaisesti. Vuotuista koulutussuunnitelmaa sekä koulutusohjelmaa on päivitettävä säännöllisesti (vuosittain tai puolivuosittain) toteutettujen koulutusten seurannan ja arvioinnin sekä koulutustavoitteiden ja oppimistulosten saavuttamisen perusteella. Koulutusohjelmaa toteuttavan viranomaisen on laadittava tarvittavat työkalut tarvearviointia ja seurantaa varten.

Taulukon 4 rakenteessa otetaan huomioon työsuhteen vaiheet: perehdyttäminen, työ ja työsuhteen päättyminen. Kussakin vaiheessa on suositeltu vähimmäismäärä koulutuksia, joissa keskitytään perehdyttämiseen, ammatilliseen kehitykseen ja pehmeisiin taitoihin. Koulutukset voidaan toteuttaa painopisteen mukaisesti sisäisesti tai ulkopuolisten kumppanien ja asiantuntijoiden tuella.

([65]) EASO, Turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoiden eurooppalainen alakohtainen tutkintojen viitekehys – turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoiden ammatilliset vaatimukset, 2021.

([66]) EASO, Koulutus- ja oppimisstrategia, 2019; EASO, Vuotuinen koulutusraportti, 2019; EASO, Koulutussuunnitelma, 2020.

([67]) EASO, Turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoiden eurooppalainen alakohtainen tutkintojen viitekehys – turvapaikka- ja vastaanottovirkailijoiden koulutusvaatimukset, 2021.

TAULUKKO 4. Luettelo koulutusohjelman aiheita työsuhteen vaiheen ja työntekijäryhmän mukaan

TYÖSUHTEEN VAIHE	KOULUTUKSEN TYYPPI	YLEISKUVAUS/KOULUTUSAIHEET	KÄYNNISTÄVÄ/ TÄYTÄNTÖÖNPANEVA TOIMIJA			KOULUTETTAVA TYÖNTEKIJÄRYHMÄ		
			JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-/ HALLINTO-OSASTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASIANTUNTIJA	JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-OSASTON TYÖNTEKIJÄ	MUU TYÖNTEKIJÄ
Perehdyttäminen / lähettämistä edeltävä vaihe	Johdanto 1: työpaikan organisaatiorakenne ja järjestelmät	Organisaatiokulttuuri (myös hierarkia ja viestintäkanavat)		✓		✓	✓	✓
		Katsaus menettelyihin, sääntöihin, määräyksiin, lakeihin		✓		✓	✓	✓
		Hallinnolliset menettelyt		✓		✓	✓	✓
		Petosten ja korruption torjunnan / seksuaalisen häirinnän torjunnan käytännöt tai vastaavat		✓				
		Menettelysäännöt		✓				
		Organisaatiorakenne ja johtoryhmä (hierarkia)		✓		✓	✓	✓
	Johdanto 2: tekniset järjestelmät ja laitteet	Asiaankuuluvien toimistolaitteiden käyttö		✓		✓	✓	✓
		Organisaation sisäisten viestintäalustojen käyttö		✓		✓	✓	✓
		Turvapaikkahenkilöstön kannalta merkityksellinen IT-ohjelmisto (esim. Maris Saksassa, Eurodac, alkuperämaatietoportaali, EASOn tieto- ja dokumentointijärjestelmä)		✓		✓	✓	✓
Perehdyttäminen / lähettämistä edeltävä vaihe	Johdanto 3: turvallisuus/ turvatoimet ja logistiikka/ hankinnat	Ensiapukoulutus		✓				
		Ohjeet ja turvallisuuskoulutus (myös ulkomaille lähettämistä varten)		✓		✓	✓	✓
		Palontorjuntaohjeet			✓	✓	✓	✓
		Työturvallisuus, käytökseen perustuva turvallisuus, turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuspiiri		✓	✓	✓	✓	✓

TYÖSUHTEEN VAIHE	KOULUTUKSEN TYYPPI		YLEISKUVAUS/KOULUTUSAIHEET	KÄYNNISTÄVÄ/ TÄYTÄNTÖÖNPANEVA TOIMIJA			KOULUTETTAVA TYÖNTEKIJÄRYHMÄ		
				JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-/ HALLINTO-OSASTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASIANTUNTIJA	JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-OSASTON TYÖNTEKIJÄ	MUU TYÖNTEKIJÄ
Työ (jatkuva tuki)	Ammatillinen kehitys		Rekrytointi, työntekijöiden valinta ja työntekijöiden suorituksen arviointi		✓		✓		✓
			Turvapaikka-asioihin liittyvän ammatillisen kehityksen koulutusmoduulit: toteutetaan EASOn koulutusohjelman mukaisesti (EASOn koulutusluettelossa esitetyn mukaisesti) Turvapaikka-alan tiettyjä työprofiileja koskevat oppimispolut ([68])		✓	✓			
			Tietosuoja		✓				
	Pehmeät taidot	Viestintä ja viestintätekniikat	Viestinnän tyypit	✓		✓	✓		✓
			Rajojen asettaminen	✓		✓	✓		✓
			Hankalien kollegoiden käsittely	✓		✓	✓		✓
			Viestintä haavoittuvassa asemassa olevien henkilöiden, myös hakijoiden, kanssa	✓		✓			✓
			Neuvottelutekniikat	✓		✓	✓		✓
			Konfliktien hallinta	✓		✓	✓		✓
			Lieventämisstrategiat	✓		✓	✓		✓
		Stressinhallinta	Stressin, loppuun palamisen ja sijaistrauman merkitys ja niiden tunnistaminen	✓		✓	✓		✓
			Stressiin puuttuminen ja sietokyvyn vahvistaminen	✓		✓	✓		✓
			Stressin ehkäiseminen ja itsestä huolehtimisen työkalut	✓		✓	✓		✓
		Valistus eri kulttuureista	Kulttuurien moninaisuus	✓		✓	✓		✓
			Hyvinvoinnin turvaamista ja syrjinnän torjuntaa koskevat käytännöt	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

([68]) EASOn koulutusohjelmasta on lisätietoa EASOn päivitetyissä julkaisuissa Koulutusluettelo, EASO, Valetta, 2021; ja EASO, Koulutussuunnitelma 2020.

TYÖSUHTEEN VAIHE	KOULUTUKSEN TYYPPI		YLEISKUVAUS/KOULUTUSAIHEET	KÄYNNISTÄVÄ/ TÄYTÄNTÖÖNPANEVA TOIMIJA			KOULUTETTAVA TYÖNTEKIJÄRYHMÄ		
				JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-/ HALLINTO-OSASTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASIANTUNTIJA	JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-OSASTON TYÖNTEKIJÄ	MUU TYÖNTEKIJÄ
Työ (jatkuva tuki)	Pehmeät taidot	Johtaminen ja johtajuus turvapaikka-asioissa	Johtajuuden ja johtamisen määrittely		✓	✓	✓		
			Johtajuuden ulottuvuudet		✓	✓			
			Johtajia koskevat odotukset		✓	✓			
			Johtajuus päivittäisessä johtamisessa ja ajanhallinnassa		✓	✓			
			Johtamisen teoriat		✓	✓			
			Strateginen ajattelu ja suunnittelu / varautumissuunnittelu		✓	✓			
			Päätöksenteko		✓	✓			
			Tasapainoisten työmäärien hallinta (periaatteet ja hyödyt)		✓	✓			
			Delegointi		✓	✓			
			Laadun ja tehokkuuden välisen tasapainon hallinta		✓	✓			
		Tiimihengen vahvistaminen ([69])	Tiimin muotoutuminen (tiimin kehittymisen vaiheet ja ryhmädynamiikka)		✓	✓	✓		
			Tiimin onnistumisen ja tiimityön epäonnistumisen syyt		✓	✓	✓		
			Tiimihengen vahvistamisen tekniikat ja toimet		✓	✓	✓		
			Ohjaaminen		✓	✓	✓		

([69]) Tiimihengen vahvistaminen on katsottava jatkuvaksi prosessiksi, johon kuuluu tiimin jäsenten osallistumisen koko kehityskaareen liittyvät toimet, muun muassa tiimiin tulevat uudet työntekijät, tiimiin kuuluminen työsuhteen aikana ja tiimistä lähteminen työsuhteen päätyttyä.

TYÖSUHTEEN VAIHE	KOULUTUKSEN TYYPPI		YLEISKUVAUS/KOULUTUSAIHEET	KÄYNNISTÄVÄ/ TÄYTÄNTÖÖNPANEVA TOIMIJA			KOULUTETTAVA TYÖNTEKIJÄRYHMÄ		
				JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-/ HALLINTO-OSASTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASIANTUNTIJA	JOHTAJA	HENKILÖSTÖ-OSASTON TYÖNTEKIJÄ	MUU TYÖNTEKIJÄ
Työ (jatkuva tuki)	Pehmeät taidot	Vakavien tilanteiden hallinta	Strategiat, joilla käsitellään vakavia tilanteita ja vahvistetaan sietokykyä (henkilökohtaisella tasolla sekä tiimin jäsentä tukevan johtajan näkökulmasta)		✓	✓	✓		✓
			Trauma ja sijaistrauma (merkit ja selviytymismekanismit)		✓	✓			
			Välitön, keskipitkän aikavälin ja pitkäaikainen tuki ensimmäisen linjan virkailijoille ja hakijoille		✓	✓			
Työsuhteen päättyminen	Lähtöön valmistautuminen		Rakentavien lähtökuulemisten pitäminen / palautteen saaminen		✓		✓		
			Asiakirjojen valmistelu (viitteet, lausunnot suorituksesta jne.)				✓		

Huom. COI, alkuperämaatiedot.

Pähkinänkuoressa. Työntekijöiden pitäisi saada turvapaikka- ja vastaanottoalalla annetusta koulutuksesta **tietoja** ja taitoja, jotka parantavat heidän suoritustaan ja tiimityövalmiuksiaan, jotta heidän viestintänsä on vakuuttavaa ja empaattista ja jotta heidän stressinsietokykynsä paranee. Koulutusohjelmien suunnittelussa olisi pyrittävä **ehkäisemään** kielteisiä seurauksia, jotka voivat vaikuttaa henkilöstöön, jolla on jatkuvasti paljon työtä ja jonka työympäristö on vaativa ja muuttuu usein. Jos koulutusohjelma on suunniteltu hyvin ja sitä päivitetään säännöllisesti tarvearviointien perusteella, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot, heikko suoritus ja henkilöiden väliset ristiriidat vähenevät.

Koulutuksella voidaan myös **voimaannuttaa** turvapaikka- ja vastaanottoalan ammattilaisia. Hyvin koulutetuilla työntekijöillä on enemmän taitoja, joita he tarvitsevat tehtäviensä täyttämiseen ja stressaavien tilanteiden käsittelyyn (esim. vakavien tilanteiden hallintaa koskevia taitoja). Koulutuksella ei poisteta tarvetta henkilöstön hyvinvointia koskeviin lisätoimiin, kuten tiimikokouksiin, opetustarkoituksessa tehtävään valvontaan ja kollegoiden tukeen, mutta sillä vähennetään tarvetta yksityiskohtaiseen ja jatkuvaan lähijohtamiseen. Koulutuksella voidaan myös **muuttaa** tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutustapaa. Kun työntekijät tuntevat, että heistä pidetään huolta, he tuntevat olevansa enemmän osallisia ja panostavat todennäköisesti enemmän organisaatioon. On inhimillistä haluta työskennellä sellaisella, joka kunnioittaa meitä ja tuo tuon kunnioituksen esiin.

LIITTEET

LIITE 1 – MÄÄRITELMÄT

Tässä oppaassa **henkilöstön hyvinvointia** ([70]) käytetään yleiskäsitteenä työntekijöiden hyvinvointiin tähtääville toimintaperiaatteille ja toimenpiteille sekä fyysisessä että henkisessä merkityksessä. Henkilöstön hyvinvointi liittyy terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseen kaikkien työhön liittyvien näkökohtien kannalta. Sitä varten työnantajat arvioivat **riskit**, joille henkilöstö voi altistua työskentely-ympäristössä, ja ottavat käyttöön ennalta ehkäiseviä ja suojaavia toimenpiteitä, muun muassa varmistamalla, että kukin työntekijä on saanut tarvittavat terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät **tiedot** ja **koulutuksen**.

Työhyvinvointina ([71]) pidetään fyysistä terveyttä sekä moraalista ja sosiaalista tyydytystä. Se ei siis tarkoita vain tapaturmien tai ammattitautien puuttumista. Työhyvinvoinnin myönteisiä puolia ovat itsensä hyväksyminen, itsenäisyys, innostus, ammatillinen kehitys, tarkoitus, myönteiset suhteet muihin ja henkilökohtainen kasvu ([72]).

Stressi ([73]) määritetään yksilön ja tämän ympäristön välisen dynaamisen vuorovaikutuksen perusteella. Sen toteaminen perustuu usein siihen, että henkilöstön ja ympäristön yhteensopivuudessa on ongelmia, sekä kyseisten vuorovaikutusten taustalla oleviin tunnereaktioihin.

Työperäistä stressiä ([74]) esiintyy, kun työn vaatimuksista johtuva paine ja muut työperäiset stressitekijät kasvavat liian suuriksi ja jatkuvat liian pitkään suhteessa resursseihin, valmiuksiin ja selviytymistaitoihin, joita henkilö kokee itsellään olevan.

Työperäisen stressin ja **työn aiheuttamien haasteiden** ([75])käsitteet eroavat toisistaan. Haasteiden kokeminen työssä voi innostaa ihmistä henkisesti ja fyysisesti ja kannustaa häntä oppimaan uusia taitoja. Tunne siitä, että työ on haastavaa, on tärkeä tekijä henkisesti terveen työskentely-ympäristön kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Itsensä stressaantuneeksi tuntemiseen kuuluu puolestaan kielteinen henkinen tila, jossa kognitiiviset ja tunneperäiset tekijät vaikuttavat sekä henkilön että organisaation terveyteen.

Stressireaktioiden (jotka voivat olla kognitiivisia, tunneperäisiä, käytökseen liittyviä ja henkisiä) pitkittyminen voi johtaa pysyvämpiin (terveys-)vaikutuksiin, joista on vaikeampaa palautua. Tästä ovat esimerkkejä krooninen väsymys, myötätuntouupumus, loppuun palaminen, sijaistrauma, tuki- ja liikuntaelinongelmat ja sydän- ja verisuonitaudit.

([70]) Your Europe, Työterveys ja työturvallisuus, 2020.

([71]) EU-OSHA, Work–life balance – managing the interface between family and working life, OSHwiki, 2015. Laajemmassa merkityksessä hyvinvointi on tulosta henkilön tärkeiden tarpeiden täyttämisestä ja henkilön elämälleen asettamien tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta. Hyvinvointiin sisältyvät ihmisten myönteiset arviot elämästään, muun muassa myönteiset tunteet, sitoutuminen, tyytyväisyys ja tarkoitus.

([72]) Growth and transformation, *julkaisussa Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* nro 12, 2020, s. 17. Vaikka tyytyväisyys työhön ja työhyvinvoinnin tunteminen liittyvät osittain yksilön tuloihin, myös muita vaikuttavia tekijöitä on. Tietyssä pisteessä onnellisuuden ja elämään tyytyväisyyden taso ei enää riipu tulotasosta.

([73]) Cox, T., Griffiths, A. J. and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

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

([75]) Cox, T., Griffiths, A. J., and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

Myötätuntouupumuksella ([76]) tarkoitetaan muutosta henkilön kyvyssä tuntea myötätuntoa niitä ihmisiä kohtaan, joiden kanssa hän työskentelee, ja/tai kollegoita sekä perheenjäseniä kohtaan. Ensimmäisen linjan virkailijat voivat kärsiä myötätuntouupumuksesta, koska he ovat altistuneet vuosien ajan hakijoiden kertomille traumaattisille tarinoille. Ne voivat alkaa kuulostaa virkailijasta samalta, eikä hän enää reagoi niihin.

Loppuun palamisella ([77]) kuvataan henkilön henkistä reaktiota työn kroonisiin stressitekijöihin. Vaikka sitä ei katsota sairaudeksi, se voi vaikuttaa terveystilanteeseen ja mahdollisesti edellyttää sairaalahoitoa. Loppuun palamisen käsitteellä tarkoitetaan myös yleistä kriisiä suhteessa työhön.

Loppuun palaminen työssä ilmenee (tunneperäisen) uupumuksen oireina, kyynisyytenä (depersonalisaationa) ja työtehon laskemisena.

— **Uupumuksella** tarkoitetaan ylirasituksen, väsymisen ja kyllästymisen tunteita, jotka johtuvat liian vaativasta pitkään kestävästä työstä.
— **Kyynisyydellä** tarkoitetaan välinpitämätöntä ja etäistä suhdetta työhön, työhön sitoutumattomuutta ja innottomuutta. Se on toimimaton tapa käsitellä uuvuttavia tilanteita, sillä se vähentää mahdollisuuksia löytää luovia ratkaisuja työssä.
— **Työteho** muodostuu osaamisen, onnistumisen ja työn päätöksen saamiseen tunteista, jotka vähenevät, kun loppuun palaminen alkaa kehittyä.

Loppuun palamisella voi olla kielteinen vaikutus terveyteen, tietoisuuteen ja työkykyyn sekä näkemykseen yleisestä työsuorituksesta.

Sijaistrauma ([78]) voidaan tiivistää huolenpidon hinnaksi. Sijaistraumaa voidaan kuvata siten, että jonkun toisen traumaattisille kokemuksille altistuvat henkilöt reagoivat niihin voimakkaasti ja kokevat trauman oireita. Tämä vaikuttaa usein virkailijoihin, jotka työskentelevät turvapaikanhakijoiden kanssa. Sijaistrauma on kasautuva, ja se tulee esiin ajan myötä. Se on muutos henkilön maailmankuvassa. Sijaistrauman kokevien henkilöiden on vaikeaa asettaa rajoja niiden hakijoiden suhteen, joiden kanssa he työskentelevät. On vaikeaa lähteä virastosta työpäivän päätteeksi. Se voi myös johtaa merkityksen ja toivon menettämiseen.

Psykologisilla riskeillä ([79]) tarkoitetaan todennäköisyyttä sille, että työperäisillä psykososiaalisilla vaaroilla on kielteinen vaikutus henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen heidän näkemystensä ja kokemustensa vuoksi. Psykososiaaliset vaarat koskevat työn suunnittelun ja johtamisen näkökohtia sekä sen sosiaalisia ja organisatorisia taustoja, jotka

([76]) Vlack, T. V.,Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue, Tend Academy, 2017.

([77]) EU-OSHA, Understanding and preventing worker burnout, OSHwiki, 2013. Maailman terveysjärjestö katsoo loppuun palamisen olevan työelämän ilmiö: Loppuun palaminen on oire, jonka katsotaan johtuvan kroonisesta työperäisestä stressistä, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan, Maailman terveysjärjestö, Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases", 2019.

([78]) Ks. myös Headington Institute: Pearlman, L. A. and McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do?, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

([79]) EU-OSHA, Managing psychological risks: drivers and barriers, OSHwiki, 2017.

voivat aiheuttaa henkistä tai fyysistä haittaa. Psykologiset riskit luetaan työterveyden ja -turvallisuuden suurimpien nykyisten haasteiden joukkoon. Psykologiset riskit liittyvät työpaikan ongelmiin, kuten työperäiseen stressiin ja työpaikkaväkivaltaan ja-häirintään (johon viitataan myös kiusaamisena). Yksilökohtaisia kielteisiä seurauksia ovat muun muassa huono terveys ja pahoinvointi ja ongelmat henkilösuhteissa sekä työpaikalla että yksityiselämässä.

Työ- ja yksityiselämän tasapainoon ([80]) kuuluvat tyytyväisyys ja hyvä toimintakyky työssä ja kotona sekä se, että henkilön eri roolien välillä on mahdollisimman vähän ristiriitaa. Työ- ja yksityiselämän tasapainon saavuttamisessa olisi otettava huomioon kolme keskeistä toisiinsa liittyvää osatekijää: 1) ”aikatasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että aikaa osoitetaan yhtä paljon rooleille työssä ja sen ulkopuolella, 2) ”osallistumistasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että henkisesti osallistutaan yhtä paljon rooleihin työssä ja perheessä (työn ulkopuolella), ja 3) ”tyytyväisyystasapaino”, jolla tarkoitetaan, että roolit työssä ja sen ulkopuolella tuottavat yhtä lailla tyydytystä.

EASO käyttää tässä käytännön oppaassa seuraavia määritelmiä turvapaikka- ja vastaanottoalan eri henkilöstöryhmiä varten:

Ensimmäisen linjan virkailija on työntekijä, joka työskentelee suoraan kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa turvapaikka- ja/tai vastaanottotilanteessa.

Ensimmäisen linjan virkailijoita voivat olla

— **vastaanottovirkailijat**: vastaanottotiloissa tukea tarjoava henkilöstö
— **rekisteröintivirkailijat**: kansallisten toimivaltaisten viranomaisten henkilöstö, joka on osallisena missä tahansa hakemusten rekisteröinnin ja jättämisen vaiheessa
— **tapausten käsittelijät**: virkailijat, jotka tekevät kansainvälisten suojelun hakijoiden henkilökohtaisia puhutteluja ja/tai tekevät päätöksiä kansainvälistä suojelua koskevista hakemuksista (heihin viitataan myös puhuttelijoina ja päätöksentekijöinä).

Johtajat (joihin viitataan joskus myös valvojina, tiiminvetäjinä ja lähijohtajina) ovat henkilöitä, jotka johtavat yhtä tai useampaa ensimmäisen linjan virkailijaa, tai muita johtajia, virkavuosien mukaan. Tässä oppaassa määritelmä sisältää myös muut henkilöt kuin lähijohtajat, jotka huolehtivat koordinointi- tai valvontatehtävästä, kuten tiiminvetäjät, valvojat ja koordinaattorit.

([80]) EU-OSHA, Work–life balance – managing the interface between family and working life, OSHwiki, 2015.

LIITE 2 – REKRYTOINTIHAASTATTELUTAULUKON MALLI

Jäljempänä on esimerkkejä stressinhallintaan ja itsestä huolehtimiseen liittyvistä kysymyksistä, jotka voidaan yhdistää käytössä olevaan haastattelutaulukkoon.

Tehtävä: lisää toimi

Hakija:

Johdanto

— Haastattelulautakunnan jäsenten esittelyt.
— Hakijaa kiitetään hakemuksesta. Kerrotaan valintaprosessin tämän vaiheen tarkoitus.
— Selitetään, että haastattelu kestää noin tunnin ja että hakija voi esittää lopuksi kysymyksiä.

HAASTATTELUKYSYMYKSET	KESKEISET INDIKAATTORIT	HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)
Avainalue: motivaatio		
Miksi hait tähän työhön? Miten tämä tehtävä eroaa aiemmista töistäsi, ja miten valmistaudut tähän muutokseen? Mitä urasuunnitelmia sinulla on viideksi seuraavaksi vuodeksi?	Esimerkkejä indikaattoreista: — Osoittaa ymmärtävänsä hyvin tehtävän laajuuden ja pystyy määrittämään sen aiheuttamat henkilökohtaiset haasteet — Selittää motivaationsa työhön — Haluaa työskennellä turvapaikka-/maahanmuuttoasioiden parissa — Kokemusta ohjelmien kehittämisestä — Kehittää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja kannustaa niiden käyttämiseen	**Huomautus:** **Lopputulos:**
Avainalue: työetiikka ja tulossuuntautuneisuus (asiaan liittyvät arvot: vastuuvelvollisuus, luovuus ja rehellisyys) (paljastaa, miten hakija suhtautuu pulmatilanteisiin ja ratkaisee ongelmia, sekä hänen kykynsä itsekritiikkiin ja kokemuksesta oppimiseen)		
Kerro esimerkkejä siitä, miten olet osoittanut työetiikkasi ja tulossuuntautuneen käyttäytymisen. Näistä esimerkeistä pitäisi käydä ilmi, mikä vaikutus työetiikallasi ja tulossuuntautuneella käyttäytymiselläsi on ollut kollegoihin ja/tai suoriin alaisiin	Esimerkkejä indikaattoreista: — Pitää itseään vastuuvelvollisena tulosten saavuttamisesta — Pitää itseään vastuuvelvollisena vastuidensa täyttämisestä, antaa tarvittavaa kehittämistukea suorituksen parantamiselle ja soveltaa asianmukaisia toimenpiteitä, kun tuloksia ei ole saavutettu — Toimii toisten kanssa ja motivoi näitä — Ymmärtää tiimihengen vahvistamisen merkityksen — Ymmärtää, että säännöllinen viestintä tiimin jäsenten kanssa sekä rakentava yksilöllinen palaute ovat tärkeitä — Arvostaa moninaisuutta, pitää sitä voimanlähteenä kilpailussa	**Huomautus:** **Lopputulos:**

HAASTATTELUKYSYMYKSET	KESKEISET INDIKAATTORIT	HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)
Avainalue: stressinhallinta ja itsestä huolehtiminen		
Hakemassasi tehtävässä sinun on toimittava ajoissa ja työskentelyn on oltava laadukasta ja tarkkaa. Miltä tämä sinusta tuntuu ja mikä on kokemuksesi tuotantotavoitteista, joissa on tiukat aikataulut ja joissa on samalla ehkä yritettävä hallita kilpailevia painopistealoja?	Esimerkkejä indikaattoreista: — Pitää tiimin jäsenten lisäksi itseään vastuuvelvollisena tulosten saavuttamisesta — Huolehtii asianmukaisesti suunnittelusta — Jakaa vastuita ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen asianmukaisesti — Pyytää lisää kehityskoulutusta, jos asiasta ei ole tietoa — Ylityöt ovat tarvittaessa mahdollisia mutta eivät säännöllisesti (työ- ja yksityiselämän tasapaino)	**Huomautus:** **Lopputulos:**
Kerro esimerkki siitä, kun sinulla on ollut vaikea toimeksianto ja/tai sinun on pitänyt toimia mielestäsi melko yhteistyöhaluttoman kollegan kanssa ja miten ratkaisit tilanteen	Esimerkkejä indikaattoreista: — Ymmärtää tiimin merkityksen — Pyytäisi ajoissa ja asianmukaisesti lisäasiantuntemusta — Omaksuu osallistuvan lähestymistavan kyseessä olevan tehtävän/toimeksiannon suunnitteluun — Pystyisi antamaan selkeitä ohjeita — Aloittaisi varhain viestinnän työntekijöiden kanssa tehtäviä ja aikatauluja koskevien väärinymmärrysten välttämiseksi	**Huomautus:** **Lopputulos:**
Mitä tavallisesti teet, kun tunnet olevasi paineessa tai stressaantunut? Kerro, mitä aloja hallitset mielestäsi hyvin ja millä aloilla sinulla olisi mielestäsi parantamisen varaa	Esimerkkejä indikaattoreista: — Asettaa asianmukaiset rajat kollegoihin nähden — Sitoutuu realistiseen suunnitteluun — Noudattaa terveellistä elämäntapaa (esim. säännöllinen liikunta) — Huolehtii työ- ja yksityiselämän tasapainosta — Ei häpeä pyytää apua	**Huomautus:** **Lopputulos:**
Kuvittele tulevasi vastaanottotilaan (vastaanottovirkailijoille) tai puhutteluhuoneeseen (tapausten käsittelijöille), jossa hakija lähestyy sinua kädessään partaterä ja sanoo aikovansa tappaa itsensä, jos hän saa kielteisen päätöksen hakemuksestaan. Tämä on vaikea tilanne mutta yritä kuitenkin ehdottaa, mitä voisit tai mitä sinun pitäisi tehdä tilanteen lieventämiseksi	Vastausesimerkkejä: — Yleisesti ottaen olisin tutustunut työnantajani antamiin tietoihin vakavien tilanteiden hallinnasta, ohjeisiin siitä, mitä pitää ja mitä ei pidä tehdä, ja olisin tietoinen näissä tapauksissa käytössä olevista pysyväisohjeista — Yrittäisin puhua tyynnyttävästi — Yrittäisin olla hätääntymättä ja puhuisin tyynesti ja varmistaisin olevani turvallisen välimatkan päässä hakijasta — Yrittäisin olla kääntymättä poispäin hakijasta ja säilyttäisin katsekontaktin — Sanoisin ymmärtäväni, että hän on erittäin huolestunut ja peloissaan ja että haluaisin ymmärtää paremmin. Sitä varten meidän pitäisi istua hetkeksi ja hänen pitäisi panna partaterä pois — Kysyisin häneltä, haluaako hän vettä. Siitä voisi myös saada tilaisuuden pyytää apua	**Huomautus:** **Lopputulos:**

HAASTATTELUKYSYMYKSET	KESKEISET INDIKAATTORIT	HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)
Avainalue: menettelysäännöt		
Työntekijä (vastaanottokeskuksen johtaja) ilmoittaa sinulle epäilevänsä, että toinen työntekijä käyttää nuorta henkilöä hyväkseen, koska hänen on nähty vievän nuoren henkilön säännöllisesti toimistoonsa ja sulkevan oven. Mihin toimiin ryhtyisit ja kenet ottaisit niihin mukaan?	Esimerkkejä indikaattoreista: — Tunnustaa, että tämä on vakava väite, jota pitäisi seurata välittömästi sisäisiä/asianmukaisia raportointikanavia käyttämällä — Mainitsee seksuaalista hyväksikäyttöä/häirintää koskevan nollatoleranssipolitiikan (joka sisältää kansainvälisen suojelun saajat tai hakijat)	**Huomautus:** **Lopputulos:**
Yleisarvio		

Päättäminen

— Kysy, onko hakijalla kysyttävää.
— Kerro valintaprosessin vaiheista ja siitä, milloin hakija voi odottaa tulosta.
— Vahvista käytettävyys, jos toimea tarjotaan.
— Tarkasta niiden suosittelijoiden tiedot ja soveltuvuus, joihin on otettava yhteyttä ennen tarjouksen vahvistamista.
— Kysy, vastustaako hakija rikosrekisterin tarkastamista.

Muita avainalueita, joita voidaan sisällyttää taulukkoon työprofiilin mukaan: tekninen asiantuntemus (tietämys, osaaminen ja kokemus), yhteistoiminta (muun muassa lahjoittajien kanssa, paikalliskumppanien hallinta), rahoitus (talousarviosykli), seuranta ja arviointi jne.

LIITE 3 – JÄSENNELLYT SELVITYKSET TAI KAHDENKESKISET TAPAAMISET

Tarkastuslista 1. Johtajat käyttävät säännöllisissä puolijäsennellyissä kahdenkeskisissä tapaamisissa tiiminsä jäsenten kanssa.

I. Tapaamisen järjestäminen	**Tila** (rasti, kun tehty)
1. Ilmoita osallistujalle hyvissä ajoin etukäteen tapaamisen aika/paikka ja tarkoitus	
2. Perehdy osallistujan koulutus- ja työtaustaan	
3. Valmistele kysymyksiä merkityksellisistä aiheista	
4. Varaa tätä tapaamista varten asianmukainen tila/ympäristö, jossa voidaan pitää huolta luottamuksellisuudesta	
5. Huolehdi muista tapaamisen käytännön järjestelyistä (toimistotarvikkeet, virvokkeet jne.)	
II. Tapaamisen toteuttaminen	
1. Aloita tapaaminen	
2. Varmista, että osallistuja on ymmärtänyt haastattelun tarkoituksen	
3. Kerro osallistujalle, että tilaisuus on luottamuksellinen	
4. Laadi raportti	
5. Käytä kieltä, jonka osallistuja ymmärtää helposti	
6. Käytä avoimia kysymyksiä, joihin voidaan vastata kuvailevasti	
7. Esitä tarvittaessa jatkokysymyksiä	
8. Muotoile kysymykset rakentavasti	
9. Salli kysymykset ja palaute	
10. Jätä tilaa omille havainnollesi	
11. Päätä yhteenvetoon ja ilmoita seuraavista vaiheista	
III. Tapaamisen jälkeen	
1. Arvioi tiedot ja kirjaa havainnot asiaankuuluvaan osaan	
2. Ohjaa tarvittaessa eteenpäin (koulutukset, henkilöstöpsykologit)	
3. Varmista, että tiedot välitetään henkilöstöosastolle, jotta ne kirjataan asianmukaisesti työntekijän tiedostoon	
4. Seuraa arviointivaiheen tulosta	

Mahdollisia kysymyksiä ([81]) **valmisteltavaksi ensimmäistä kartoitustapaamista varten** ([82])

— Oletko työskennellyt vastaavassa paikassa?
— Millä tavalla se oli samanlainen tai erilainen?
— Mitä haasteita siellä oli?
— Miten nämä haasteet vaikuttivat sinuun? Miltä ne tuntuivat sinusta?
— Miten selvisit niistä? Mikä oli sinusta hyödyllistä ja mistä ei ollut kovin paljon apua?
— Mitä odotat kohtaavasi tässä työympäristössä?
— Mitä vahvuuksia sinulla on? Jos kysyisin aiemmilta kollegoiltasi saman kysymyksen, mitä he sanoisivat? Mitä he kertoisivat omista haasteistasi?
— Mikä motivoi sinua tällä toimialalla? Mikä kiinnostaa sinua?

([81]) Nämä kysymykset voivat vaihdella hieman työpaikan ja käsillä olevien tehtävien mukaan.

([82]) Panou, A. and Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Näitä kysymyksiä suositellaan tuleville uusille työntekijöille.

LIITE 4 – NÄYTTEITÄ TYÖSUHTEEN (PURKAMISEN) LAATUA KOSKEVASTA KYSELYSTÄ

Jäljempänä on kysymyksiä, jotka voivat olla hyödyllisiä pyrittäessä saamaan kokonaiskuva tietyssä ympäristössä työskentelevän henkilöstön tyytyväisyydestä. Tämän näytekyselyn jälkeen esitetään joitakin kohdennettuja kysymyksiä, joita viranomaiset voivat esittää muihin EU+-maihin lähetetyille työntekijöille.

A. JATKUVA TUKI JA LÄHTÖHAASTATTELUT

KYSELYNÄYTE					
1. Työ ja yksityiselämä					
1.1 Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi nykyiselle työnantajallesi?	ALLE 6 KUUKAUTTA	6–12 KUUKAUTTA	1–3 VUOTTA	3–5 VUOTTA	YLI 5 VUOTTA
1.2 Saatko päätyössäsi kuukausi- vai tuntipalkkaa vai onko palkanmaksuun jokin muu menetelmä?	KUUKAUSI-PALKKA	TUNTIPALK-KA	MUU (MIKÄ?)		
1.3 Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tavallista työaikatauluasi?	AAMUVUO-RO	ILTAVUORO	YÖVUORO	KIERTÄVÄ	PYYDETTÄ-ESSÄ
1.4 Kuinka monta päivää kuukaudessa teet ylityötä tavallisen aikataulusi lisäksi?	PÄIVIEN LUKUMÄÄRÄ:				
1.5 Onko ylitöiden tekeminen pakollista päätyössäsi (edellyttääkö työnantaja sitä)?	KYLLÄ	EI	MUU (MIKÄ?)		
1.6 Miten vaikeaa on saada työstä vapaata omien tai perheen asioiden hoitamiseksi?	EI LAINKAAN VAIKEAA	HIEMAN VAIKEAA	MELKO VAIKEAA	ERITTÄIN VAIKEAA	
1.7 Miten usein työhösi liittyvät vaatimukset häiritsevät perhe-elämääsi?	USEIN	JOSKUS	HARVOIN	EI KOSKAAN	
1.8 Miten usein perheesi vaatimukset häiritsevät työtäsi työpaikalla?	USEIN	JOSKUS	HARVOIN	EI KOSKAAN	
1.9 Kuinka monta tuntia sinun on rentouduttava tai harrastettava asioita, joista nautit, tavallisen työpäivän jälkeen?	TARKENNA:				
1.10 Onko sinulla muita töitä päätyösi lisäksi tai teetkö muuta palkallista työtä?	KYLLÄ	EI			
2. Työpaikan olot					
2.1 Työpaikallani edellytetään, että opin jatkuvasti uusia asioita	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ	
2.2 Minulla on liikaa töitä, jotta voisin tehdä kaiken hyvin	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ	
2.3 Taitojani hyödynnetään kokonaisvaltaisesti työpaikallani	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ	

KYSELYNÄYTE				
2.4 Minua kohdellaan kunnioittavasti työpaikassani	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.5 Minulla on työpaikassani riski saada fyysisiä vammoja	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.6 Kun tunnen itseni turvattomaksi työskentely-ympäristöni vuoksi, voin poistua	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.7 Kun työntekijän turvallisuus on vaakalaudalla, merkittäviä kompromisseja tai oikaisuja ei tehdä	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.8 Työpaikassani työntekijät ja johto tekevät yhteistyötä mahdollisimman turvallisten työskentelyolojen varmistamiseksi	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.9 Turvallisuus- ja terveysolot ovat työpaikassani hyvät	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.10 Pystyn olemaan työpaikkani olosuhteiden ansiosta niin tuottava kuin mahdollista	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
2.11 Työpaikkaani johdetaan sujuvasti ja tehokkaasti	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3. Työn johtaminen				
3.1 Ylenemismahdollisuudet ovat hyvät	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.2 Työn järjestämistapa ja toimistokulttuuri kannustavat tiimityöhön	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.3 Osallistumista henkilöstöön vaikuttaviin päätöksiin kannustetaan	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.4 Toteutettavia tehtäviä koskevista odotuksista tiedotetaan selkeästi	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.5 Minulla on mahdollisuus kehittää omia erityiskykyjäni	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.6 Saan riittävästi apua, myös resursseja (esim. asiaankuuluvia laitteita), työn tekemiseen	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.7 Saan riittävästi asiaankuuluvaa tietoa työn tekemiseksi kunnolla	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.8 Minulla on vapaus päättää työni järjestämisestä – kunhan se tehdään ammattimaisesti	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.9 Valvojani/lähijohtajani välittää tiiminsä hyvinvoinnista	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ

KYSELYNÄYTE				
3.10 Valvojani tukee minua mahdollisuuksien mukaan työni tekemisessä	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.11 Luotan työpaikkani ylimpään johtoon	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.12 Työntekijöiden turvallisuus on ensisijaista viranomaisessa, jossa työskentelen	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.13 Ylennykset käsitellään oikeudenmukaisesti ja avoimesti	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.14 Kun tarvitsen apua, voin luottaa saavani sitä työtovereiltani	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.15 Johtajien ja työntekijöiden väliset suhteet ovat työpaikassani hyviä, kunnioittavia ja ammattimaisia	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
3.16 Lähijohtajilta saa myönteistä palautetta, kun työ on tehty hyvin	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
4. Rasismi ja syrjintä				
4.1 Tunnetko, että sinua syrjitään jollakin tavalla työpaikassasi rotusi tai etnisen alkuperäsi vuoksi?	KYLLÄ	EI		
4.2 Tunnetko, että sinua syrjitään jollakin tavalla työpaikassasi sukupuolesi vuoksi?	KYLLÄ	EI		
4.3 Tunnetko, että sinua syrjitään jollakin tavalla työpaikassasi ikäsi vuoksi?	KYLLÄ	EI		
4.4 Onko toinen työntekijä häirinnyt sinua seksuaalisesti viimeisen 12 kuukauden aikana, kun olet ollut työssä?	KYLLÄ	EI		
4.5 Onko joku uhannut tai häirinnyt sinua jollakin muulla tavalla (sanallisesti/fyysisesti) viimeisen 12 kuukauden aikana, kun olet ollut työssä?	KYLLÄ	EI		
4.6 Oletko raportoinut tilanteesta käyttämällä asiaankuuluvia raportointimekanismeja?	KYLLÄ	EI	RAPORTOINTIMEKANISMEJA EI OLE KÄYTÖSSÄ	
5. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi				
5.1 Onko sinulla nykyisessä työpaikassasi käytettävissä stressinhallinta- tai stressinvähentämisohjelmia?	KYLLÄ	EI	EN OLE VARMA	
5.2 Miten usein sinulla on ollut viimeisen 12 kuukauden aikana ongelmia unen saamisessa tai nukkumisessa?	NUKUN YLEISESTI OTTAEN HYVIN		USEITA VIIKKOJA PERÄKKÄIN / AINA VÄLILLÄ	EN VAIN PYSTY NUKKUMAAN KUNNOLLA
5.3 Uskotko, että nämä häiriöt unen saamisessa tai nukkumisessa liittyvät stressiin työpaikalla?	KYLLÄ	EI		
5.4 Kuinka monena päivänä tunsit itsesi sairaaksi viime kuussa?	EN KERTAAKAAN		1 TAI 2 KERTAA	VÄHINTÄÄN KERRAN VIIKOSSA
5.5 Onko työsuhdeturva kunnossa työpaikallasi?	KYLLÄ	EI		

KYSELYNÄYTE				
5.6 Kuinka monta kertaa viime kuukauden aikana mielentilasi on ollut melko huono tai olet tuntenut itsesi alakuloiseksi/surulliseksi/ vihaiseksi?	LIIAN USEIN		TAVALLISEEN TAPAAN	
5.7 Hetket, jolloin olen tuntenut oloni huonoksi viime kuussa, liittyivät pääosin työhön	KYLLÄ	EI		
5.8 Viime kuussa huono fyysinen tai henkinen kuntoni esti minua tekemästä tavallisia toimiani, kuten itsestä huolehtimista, työtä ja virkistäytymistä	KYLLÄ	EI		
5.9 Työni on minusta usein stressaavaa	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
5.10 Olen usein kuolemanväsynyt työpäivän päätteeksi	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	SAMAA MIELTÄ	ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
5.11 Minulla oli viime kuussa päänsärkyä viikon jokaisena päivänä tai useammin	KYLLÄ	EI		
5.12 Minulla oli viime kuussa selkäsärkyä viikon jokaisena päivänä tai useammin	KYLLÄ	EI		
5.13 Minulla oli viime kuussa vatsakipua viikon jokaisena päivänä tai useammin	KYLLÄ	EI		
5.14 Vahingoitin itseäni viime kuussa työajalla	KYLLÄ	EI		
6. Yleisiä seikkoja				
6.1 Miten tyytyväinen olet työhösi kokonaisuudessaan?	ERITTÄIN TYYTYVÄI-NEN	MELKO TYY-TYVÄINEN	EN KOVIN TYYTYVÄI-NEN	EN LAINKAAN TYYTYVÄINEN
6.2 Miten tyytyväinen olet yleiseen työskentelyilmapiiriin organisaatiossasi kokonaisuudessaan?	ERITTÄIN TYYTYVÄI-NEN	MELKO TYY-TYVÄINEN	EN KOVIN TYYTYVÄI-NEN	EN LAINKAAN TYYTYVÄINEN
6.3 Miten tyytyväinen olet yleiseen johtamistyyliin organisaatiossasi kokonaisuudessaan?	ERITTÄIN TYYTYVÄI-NEN	MELKO TYY-TYVÄINEN	EN KOVIN TYYTYVÄI-NEN	EN LAINKAAN TYYTYVÄINEN

Analyysissa on ensin kiinnitettävä erityistä huomiota oransseihin alueisiin. Vaikka pari oransseihin laatikoihin annettua vastausta ei vielä välttämättä kerro suuresta huolesta, kannattaa pysyä valppaana, koska niistä voi ehkä päätellä, että työntekijällä on tarvetta jostakin. Kaikkia annettuja vastauksia on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Vain kokonaisvaltaisesti tarkastelemalla voidaan havaita kohdat, joihin on kiinnitettävä välittömästi huomiota, sellaisten kohtien sijasta, joita voidaan käsitellä myöhemmin. On suositeltavaa käyttää henkilöstöön ja tarpeisiin keskittyvää toimintamallia. Jos työntekijä **vastaa myöntävästi syrjintään, seksuaaliseen hyväksikäyttöön ja häirintään tai henkilökohtaiseen turvallisuuteen liittyviin kysymyksiin**, se edellyttää **välittömiä jatkotoimia yhdessä työntekijän kanssa**. Näiden kyselyjen käytössä on aina pidettävä huolta luottamuksellisuudesta.

B. NÄYTE LÄHETTÄMISEN JÄLKEISISTÄ KYSYMYKSISTÄ

Jos asiantuntija on lähetetty toiseen EU+-maahan antamaan tukea turvapaikka- ja vastaanottoalalla, hänen paluunsa jälkeen on suositeltavaa pyytää palautetta seuraavilla aloilla, jotta organisaation antamaa tukea voidaan jatkossa parantaa.

Valmisteluvaihe
Ovatko täytettävistä tehtävistä (vastaanottavan osapuolen odotukset) ennen lähtöä saadut tiedot mielestäsi riittävät? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Ovatko yleisestä työskentely-ympäristöstä ennen lähtöä saadut tiedot mielestäsi riittävät? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Ovatko yhteyshenkilöstä, johon lähettämispaikassa pidetään yhteyttä, ennen lähtöä saadut tiedot mielestäsi riittävät? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Olivatko tiedot, joita sait ennen lähtöä tuen pyytämisestä hätätilanteessa (terveys, turvallisuus ja turvatoimet), mielestäsi riittävät? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Onko sinulle annettu tietoa tuen pyytämisestä henkilöstöneuvojalta/stressinhallintatiimiltä tarvittaessa ja mahdollisuus siihen? KYLLÄ/EI
Lähettämisvaihe
Onko tuki, jota oma tiimisi antoi tehtäväsi aikana päivittäisten tehtäviesi täyttämiseksi, mielestäsi riittävää? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Onko tuki, jota vertaishenkilösi toisessa maassa antoi päivittäisten tehtäviesi täyttämiseksi, mielestäsi tehokasta ja riittävää? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Olivatko raportointikanavat saapuessasi yleisesti ottaen selkeitä, myös hätätilanteissa (terveys, turvallisuus ja turvatoimet)? KYLLÄ/EI
Valinnainen: Hyödynsitkö lähettämisesi aikana mahdollisuutta pyytää tukea henkilöstöneuvojalta? KYLLÄ / EI / sellaista mahdollisuutta ei ollut
Lähettämisen jälkeinen vaihe
Onko sinulle annettu mahdollisuus käsitellä lähettämistäsi jälkeenpäin lähijohtajan ja/tai muun valitsemasi henkilön (esim. tukitiimien, neuvojan) kanssa? KYLLÄ/EI *Parannusehdotuksia:*
Kun ajattelet yleisesti kokemustasi tuesta toisessa maassa, miten todennäköisesti suosittelet tällaista lähettämismahdollisuutta kollegoillesi?

LIITE 5 – ITSEARVIOINTITYÖKALU: LOPPUUNPALAMISTESTI

Verkossa on saatavilla useita itsearviointeja, joista saa osviittaa siihen, miten lähellä on todellista loppuun palamista. Jäljempänä esitetty näyte on peräisin verkosta (saatavilla osoitteessa mindtools.com).

Näyte loppuunpalamistestistä ([83])

15 VASTATTAVAA VÄITETTÄ	EI LAINKAAN (1 PISTE)	HARVOIN (2 pistettä)	JOSKUS (3 pistettä)	USEIN (4 pistettä)	HYVIN USEIN (5 pistettä)
1. Tunnen olevani täysin uupunut ja vailla fyysistä tai henkistä energiaa					
2. Ajattelen kielteisesti työstäni					
3. Olen ihmisiä kohtaan kovempi ja epäsympaattisempi kuin he ehkä ansaitsisivat					
4. Ärsyynnyn helposti pienistä ongelmista tai työtovereistani ja tiimistä					
5. Tunnen, että työtoverini eivät ymmärrä eivätkä arvosta minua					
6. Minusta tuntuu, ettei minulle ole ketään, jolle puhua					
7. Minusta tuntuu, että saan vähemmän aikaan kuin pitäisi					
8. Tunnen epämiellyttävää onnistumisen painetta					
9. Tunnen, etten saa työstäni sitä, mitä haluan					
10. Tunnen olevani väärässä organisaatiossa tai väärässä ammatissa					
11. Olen turhautunut joihinkin työni osiin					
12. Minusta organisaation käytännöt tai byrokratia estävät minua tekemästä työtäni hyvin					
13. Minusta tuntuu, että työtä on enemmän kuin pystyn oikeasti tekemään					
14. Minusta tuntuu, että minulla ei ole aikaa tehdä monia asioita, joita laadukas työ edellyttää					
15. Minusta tuntuu, ettei minulla ole niin paljon aikaa suunnitteluun kuin haluaisin					
Lopputulos					

Laske, miten usein vastasit ei lainkaan, harvoin, joskus, usein ja hyvin usein, ja laske kokonaispisteesi.

([83]) Muokattu Mind Toolsin esimerkistä: ”Burnout self-test”.

MindToolsilla ([84]) on seuraava pisteytysjärjestelmä.

PISTEET	HUOMAUTUS
15–18	Ei merkkiä loppuun palamisesta
19–32	Hienoisia merkkejä loppuun palamisesta paitsi, jos jotkin tekijät ovat erityisen vakavia
33–49	Ole varovainen – sinulla voi olla loppuun palamisen riski, etenkin jos useat pisteet ovat korkeita
50–59	Sinulla on suuri loppuun palamisen riski – tee sille jotain äkkiä
60–75	Sinulla on erittäin suuri loppuun palamisen riski – tee sille jotain äkkiä

([84]) Muihin hyödyllisiin työkaluihin, kuten stressipäiväkirjaan, voi tutustua Mind Toolsin sivustolla (Stress diaries – identifying causes of short-term stress, 2016).

LIITE 6 – YHTEISKÄSITTELYMENETELMÄT

A. 10-VAIHEINEN MENETELMÄ

Tavoitteena on auttaa tapauksen esittelijää käsittelemään todellista ongelmaa tai äkillistä muutosta työtilanteessa. Tapauksen esittelijä ohjataan kymmenen selkeän vaiheen (ja yhden valmisteluvaiheen) myötä prosessin läpi tilanteen kuvauksesta erityistoimien laatimiseen. Keskeisiä kysymyksiä ovat aina seuraavat: mikä on tapauksen esittelijän suhde sekä tapaukseen että muihin tapauksen toimijoihin, mitä tausta-ajatuksia ja-oletuksia heidän käytöksensä takana on, miten tietoinen tapauksen esittelijä on näistä piilossa olevista vaikuttimista ja miten ”oikeassa” he ovat?

Menetelmän rakenteella varmistetaan, että toiset osallistujat eivät tuo omia analyysejaan ja ongelmiaan esille tapauksen esittelijän tapauksessa. Menetelmän avulla tapauksen esittelijä voi johtaa tapauksen käsittelyä ryhmässä, koska hän määrittelee, miten pitkälle sen kanssa halutaan mennä. Ehdotetut vaiheet antavat tapauksen esittelijälle mietintäaikaa prosessin aikana.

Osallistujilla on lisäksi runsaasti mahdollisuuksia kiinnittää lisähuomiota muiden ryhmän jäsenten esittämiin kysymyksiin ja siihen, mitä tapauksen esittelijä niistä ajattelee ja miten hän niihin vastaa. Se puolestaan edistää heidän omaa oppimisprosessiaan. Rakenteella myös taataan, että tapauksen esittelijä pysyy tyynenä. Osallistujat eivät sivuuta toisiaan esittääkseen kysymyksiä. Vaiheilla tuetaan huomattavasti vetäjän tehtävää.

MENETELMÄN HYVÄT PUOLET

— Rakenteensa ansiosta 10-vaiheinen menetelmä päättyy luonnostaan selkeään menettelytapaan. Menetelmässä kehotetaan nimenomaisesti ryhtymään konkreettisiin toimiin saatujen uusien näkemysten perusteella.
— Menetelmä soveltuu kokemattomille yhteiskäsittelyryhmille, koska se on helppo oppia.
— Tapauksen esittelijä saa rakenteesta varmuutta ja rauhaa sekä suunnan.
— Osallistujat oppivat aktiivisesti toistensa kysymyksistä tapauksen esittelijän antaman palautteen perusteella.
— Hiljaisissa vaiheissa tapauksen esittelijä saa tilaa ja aikaa pohtia sekä prosessia että sitä, mitä juuri käydään läpi.

HUONOT PUOLET

— Osallistujien mielestä kiinteä rakenne voi olla rajoittava jopa sen jälkeen, kun menetelmää on käytetty muutaman kerran. Se voi lisätä riskiä siitä, että osallistujat toteuttavat sitä huolimattomammin.

— Kaikkien kymmenen vaiheen läpikäyminen voi tuntua siltä, että menetelmä vie paljon aikaa.
— Menetelmällä ei saada kovin hyvin käsitystä esittelyn tapauksen taustalla olevista arvoista ja normeista.

SUDENKUOPAT

— Menetelmässä on kaksi osaa: Ensimmäisessä osassa ongelmaa tutkitaan ja tarkennetaan. Toisessa osassa selvitetään vaihtoehtoista lähestymistapaa. Käytännössä ihmisillä on tapana keskittyä enemmän ensimmäiseen osaan. Menetelmän teho vähenee, kun näin käy. Siksi on tärkeää säilyttää tasapaino.
— Kun keskitytään enemmän toiseen osaan, osallistujilla on tapana antaa neuvoja sen sijaan, että tapauksen esittelijää autettaisiin muodostamaan oma näkemys.
— Vaiheiden noudattamiseen tarvitaan kuria. Rakenteen hajoaminen johtaa viime kädessä siihen, että keskittyminen herpaantuu eikä olla enää sitoutuneita menetelmään.

CONDITIONS/LOGISTICS FOR USE	
Kesto	2–2,5 tuntia
Ryhmän koko	5–8 henkilöä
Tarvittavat välineet	Lehtiötaulu ja tusseja

YHTEISKÄSITTELYN 10 VAIHETTA

VALMISTELU

Vetäjä ja tapauksen esittelijä keskustelevat tapauksesta, tapauksen kysymyksestä ja menetelmän valinnasta etukäteen. Tapauksen esittelijä esittelee tapauksen muutamalla lauseella, joista viimeinen on ”Kysymykseni on ...”. Tapauksen esittelijä toimittaa tapauksen kuvauksen valitun yhteiskäsittelymenetelmän osallistujille ja vetäjälle etukäteen.

Vaihe 1. Tapauksen kuvaus

Tapauksen esittelijä kertoo tilanteesta lyhyesti ja puhuu vaikutelmista, pohdinnoista ja arvioista, joita hän on tehnyt ja saanut tapauksessa osallisena olleista ihmisistä. Nyt tapauksen esittelijä voi esittää tosiseikkoihin perustuvia havaintoja ja harkitun kokemuksensa tapauksesta. Hän kertoo tavasta, jolla hän on käyttäytynyt, sekä toimista, joita hän on kyseisessä tilanteessa tehnyt tähän asti. Hän muotoilee ongelman, ja osallistujat kuuntelevat tarkasti esittämättä kysymyksiä. Osallistujat yrittävät saada tilanteesta mahdollisimman selkeän kuvan.

Vaihe 2. Osallistujat laativat kysymyksiä

Osallistujat esittävät tapauksen esittelijälle selventäviä kysymyksiä täydentääkseen näkemystään tilanteesta. Kukin osallistuja laatii kolme kysymystä, jotka voivat selventää joitakin tapauksen esittelijän ja tapauksen välistä suhdetta koskevia näkökohtia. Osallistujat esittävät avoimia kysymyksiä eivätkä tee ehdotuksia tai kysymyksiksi naamioituja ehdotuksia. Kysymykset kirjoitetaan lehtiötauluun.

Tapauksen esittelijä kuuntelee tarkasti ja kirjaa kysymyksen ([85]). Hän ei vastaa kysymyksiin. Vetäjä pyrkii luomaan ryhmään tyynen ilmapiirin, jossa jokainen kysymys saa asianmukaisen tilan, jotta tapauksen esittelijä voi käsitellä kysymyksiä.

Vaihe 3. Tapauksen esittelijän arvio kysymyksistä

Tapauksen esittelijä arvioi kysymykset yksi kerrallaan perusteellisesti ja antaa kaikille arvosanaksi + (lämmin), 0 (neutraali) tai – (kylmä). Lämmin tarkoittaa, että kysymys on merkityksellinen tapauksen esittelijän tapauksesta esittämän kysymyksen kannalta. Kylmä tarkoittaa, ettei kysymys ole hänen mielestään merkityksellinen. Neutraali tarkoittaa, että kysymys voisi olla kiinnostava, mutta ei ole selvää, onko sillä mitään tekemistä tapauksen kanssa. Jos kysymys on epäselvä, tapauksen esittelijä pyytää selvennystä. Osallistujat eivät vastaa tapauksen esittelijän arvioon. He voivat kuitenkin kiinnittää huomiota epäröintiin ja ruumiinkieleen. Keskustelua ei käydä.

Vaihe 4. Tapauksen esittelijä vastaa kysymyksiin

Tapauksen esittelijä vastaa kysymyksiin, joihin on merkitty + (lämmin), lyhyesti ja ytimekkäästi. Hän voi valita, vastaako hän neutraaleihin ja/tai kylmiin kysymyksiin. Tällä välin osallistujat eivät kommentoi eivätkä aloita keskusteluja, vaikka vastauksen sisältö ei heidän mielestään vastaisi vaiheessa 3 annettua arviota.

Vaihe 5. Viimeinen kysymyskierros (tai valinnainen rupattelukierros)

Osallistujat saavat esittää kysymyksiä tapauksen esittelijän ongelmasta. Tätä jatketaan, kunnes kysymyksiä ei enää ole. Tapauksen esittelijä vastaa mahdollisimman tiiviisti. Keskustelua ei taaskaan käydä. Huomiota kiinnitetään lämpimiin (+) kysymyksiin annettuihin vastauksiin ja etsitään epäilyksiä ja ongelmakohtia. Vetäjä varmistaa, että tapauksen esittelijällä on aikaa kuunnella kysymykset ja vastata niihin kunnolla.

VALINNAINEN

Tämä vaihe voidaan korvata rupattelukierroksella. Kysymysten esittämisen sijasta osallistujat puhuvat tähän mennessä kuulemastaan ja siitä, minkälaisen vaikutelman he ovat siitä saaneet. Tapauksen esittelijä on läsnä rupattelukierroksella mutta istuu selin ryhmään. Tapauksen esittelijä ei osallistu eikä hänelle puhuta. Hän tekee kuulemastaan muistiinpanoja. Tämän jälkeen tapauksen esittelijältä kysytään, mitä hän pani merkille.

Vaihe 6. Tapauksen ytimen muotoilu

Osallistujat kirjoittavat muistiin tapauksen esittelijän ongelman ytimen. Osallistujat asettuvat tapauksen esittelijän asemaan ja kirjoittavat ”Ongelmani on ...”. Myös tapauksen esittelijä kirjoittaa muistiin, miltä hänen ongelmansa tuntuu näiden viiden vaiheen jälkeen. Ongelma pitäisi määritellä ”toiminnan” ja esitetyn ”roolin” kannalta. Tapauksen esittelijän ominainen tyyli tai vallitseva näkemys voidaan myös mainita. Kaikki muotoilut, lukuun ottamatta tapauksen esittelijän muotoilua, kirjoitetaan lehtiötauluun.

([85]) Näin saadaan tilaa pohtia omia tunteita/ajatuksia tietyistä kysymyksistä.

Vaihe 7. Tapauksen esittelijä arvioi ytimen muotoilut
Lehtiötaululla tapauksen esittelijä antaa muotoiluille arvosanat + (lämmin), 0 (neutraali) tai- (kylmä) (ks. vaihe 3). Keskustelua ei käydä.

Vaihe 8. Tapauksen esittelijä valitsee
Tapauksen esittelijä kirjoittaa muistiin lehtiötaululle muotoillun ongelman, kertoo, mitä hän on mieltä osallistujien muotoiluista (vaihe 7), ja selittää, miksi mikin katsotaan lämpimäksi (+), kylmäksi (–) tai neutraaliksi (0). Sen jälkeen hän ilmoittaa kunkin muotoilun osalta, mitä hän haluaa käyttää omassa muotoilussaan ytimestä.

Muut osallistujat selittävät omien muotoilujensa syyt. Sitten voidaan esittää selventäviä kysymyksiä, jotka koskevat tapauksen esittelijän käytöstä, näkemystä tai tyyliä. Tapauksen esittelijä päättää tämän vaiheen muotoilemalla uudelleen ongelmansa ja kirjoittaa sen lehtiötaululle. Hän muotoilee sen esimerkiksi suunnitellun ja todellisen toimen välisen jännityksen tai esimerkiksi ammatillisten tavoitteiden ja tilanteesta johtuvien odotusten välisen jännityksen kannalta.

Vaihe 9. Mitkä voimat pitävät tapauksen käynnissä?
Osallistujat tarkastelevat voimia, jotka estävät tapauksen esittelijää muuttamasta käytöstään. Tapauksen esittelijä kertoo, miten ongelmaa voitaisiin käsitellä niin, että hän muuttaisi ammatillista käyttäytymistään. Hän esittää sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Mahdollisia kysymyksiä

— Mitä haluan muuttaa?
— Mitä muutoksia kohtaan?
— Mitkä tekijät aiheuttavat pulmatilanteita?
— Mitkä vastakkaiset puolet aiheuttavat epäröintiä?
— Mitä etuja ja esteitä havaitsen?
— Mitä seurauksia havaitsen?
— Mitä minun on otettava huomioon?
— Miten voin ottaa tämän käyttöön?
— Mihin toimenpiteisiin haluan ryhtyä?
— Mitä haluan oppia?
— Mitä haluan tästä lähtien etsiä?
— Mitä haluan löytää itsestäni?
— Mitä tuloksia tästä näkemyksestä on? Mitä teen niillä?
— Mitä haluan saavuttaa viikon, kuukauden tai neljännesvuoden päästä?
— Kertooko tämä mitään tavasta, jolla ”opin”?

Vaihe 10. Osallistujien näkemykset ja pohdintaa yhteiskäsittelystä
Kukin osallistuja kirjoittaa omat näkemyksensä muistiin. Mitä opin tästä tapauksesta? Se voi olla jotakin, joka liittyy parhaana pidettyihin ajattelutapoihin ja kysymysten esittämiseen, jotakin, jonka vuoksi kysymys oli tai ei ollut rakentava, tai jotakin, jota on opittu toisten osallistujien kysymyksistä jne.

Vetäjä pohtii yhteiskäsittelytilaisuutta tapauksen esittelijän ja osallistujien kanssa. Tämän pohdinnan kohteena ovat

— tapauksen käsittelyn tulokset
— tapaus oppimisvälineenä ja sovelletun menetelmän onnistuminen.

B. HYÖDYLLISTEN KYSYMYSTEN MENETELMÄ

Kysymme jatkuvasti itseltämme ja muilta ihmisiltä paljon kysymyksiä, jotta saisimme hyödyllistä tietoa. Yhteiskäsittelyssä tapauksen esittelijää autetaan esittämään oikeita kysymyksiä. Hyviä kysymyksiä ovat kysymykset, joista on hyötyä.

Hyödyllisten kysymysten menetelmässä ihmiset saavat käsityksen siitä, mikä on tehokas kysymys yhteiskäsittelyssä. Tämä käsitys on kaksiosainen.

— Menetelmässä saadaan käsitys kenen tahansa kysymyksen esittävän motiiveista sekä kysymyksen vaikutuksesta.
— Hyödylliset kysymykset ovat myös oppimismenetelmä. Sillä parannetaan yhteiskäsittelyryhmän esittämien kysymysten laatua, ja laatu paranee myös muissa (työ)tilanteissa.

Tämän menetelmän avulla tapauksen esittelijän pitäisi käsittää, mitä kysymys hänelle merkitsee ja auttaako se häntä saamaan käsityksen tapauksestaan. Monet osallistujien kysymyksistä koskevat osallistujan halua saada tietoa tapauksen taustasta. Tapauksen esittelijä tuntee jo nämä yksityiskohdat, joten kysymykset taustasta eivät tuo lisäarvoa. Esimerkiksi, miten iso yhtiö on? Kuinka kauan hanke on ollut käynnissä? Minkälainen johtamistyyli vastuuhenkilöllä on? Kätevyyden vuoksi niihin viitataan utelukysymyksinä. Tällaisilla osallistujien kysymyksillä ei pyritä auttamaan tapauksen esittelijää.

Tilanne, jossa kollega keskeyttää keskustelun hakijan kanssa, on tuttu. Silloin keskeytyy myös ajatusketju kysymyksistä, jotka on esitettävä. Kollegalla voi olla erilaisia kysymyksiä. Lisäksi, jos mielessä on luettelo kysymyksistä, se voi saada huomion pois vastausten kuuntelemisesta, koska sen sijaan keskitytään jäljellä oleviin esitettäviin kysymyksiin.

Hyödyllisten kysymysten menetelmä edellyttää, että ajatukset pidetään tapauksen esittelijässä ja että hänen vastauksiinsa ja ei-sanalliseen ilmaisuunsa reagoidaan niin, että hänen (ei omaa) ajatusketjuaan voidaan tukea.

Menetelmän myötä yhteiskäsittelyryhmän kysymysten laatu paranee jyrkästi. Koska tapauksen esittelijä on johdossa, hän voi parantaa omia mahdollisuuksiaan saada yhteiskäsittely onnistumaan. Tapauksen esittelijän tehtävänä on kertoa, ovatko kysymykset hyödyllisiä hänen tapauksensa kannalta. Hyödyttömiin kysymyksiin ei kiinnitetä huomiota eikä tosiaankaan vastata. Tämä on suoraa palautetta osallistujien kysymyksistä ja heidän ajattelustaan.

Hyvät puolet. Tämän menetelmän avulla saadaan käsitys kysymysten moninaisuudesta ja niiden vaikutuksesta tapauksen esittelijään. Kysymyksiä voi esittää monella tavalla. Kysymysten vaihtelu voi olla rikastuttavaa, ja näin on mahdollista laajentaa omaa kysymysvalikoimaa. Tapauksen esittelijät oppivat, että päivittäisessä käytännössä on luonnostaan tapana vastata kaikkiin kysymyksiin. Vastaaminen näyttää olevan automaattinen reaktio. Hyödyllisten kysymysten ansiosta he havaitsevat, että on parempi miettiä, onko kysymyksestä heille mitään hyötyä, ja antaa sitten palautetta kysymyksen esittäneelle henkilölle.

— Ihmiset oppivat esitettyihin kysymyksiin annetusta ja niistä saadusta palautteesta. Osallistujat voivat muotoilla kysymyksensä uudelleen ja esittää ne ja kokea siten, mikä todella auttaa tapauksen esittelijää tässä nimenomaisessa tapauksessa.
— Menetelmä nopeuttaa yhteiskäsittelyprosessia. Koska hyödyttömät kysymykset jätetään huomiotta, merkityksettömiin tai tehottomiin kysymyksiin vastaamiseen käytetään vähemmän aikaa.
— Hyödyllisistä kysymyksistä saadaan käsitys kysymyksen vaikutuksesta. Sen lisäksi, että tuotos hyödyttää tapauksen esittelijää, myös osallistujat saavat kokemusta ja harjoitusta kysymyksistä, joista on todella hyötyä. Tapauksen esittelijä auttaa osallistujia oppimaan, ovatko kysymykset hyödyllisiä, valitsemalla ne, joihin vastataan. Näin osallistujat saavat välitöntä palautetta.
— Tapauksen esittelijä hyväksyy rakentavat kysymykset nopeasti. Hyödylliset kysymykset ovat tehokkaampia, ja tämä nopeuden lisääntyminen ja vaikutuksen kasvu tehostavat yhteiskäsittelyä.
— Menetelmä soveltuu myös kokemattomille ryhmille, ja se on hyvää harjoitusta yhteiskäsittelyryhmälle, joka haluaa parantaa kysymystensä laatua.

HUONOT PUOLET

— Menetelmä voi saada ensin osallistujat lamaantumaan. He joutuvat pois mukavuusalueeltaan, koska jotkin heidän kysymyksistään eivät ole hyödyllisiä tapauksen esittelijälle eikä niihin siksi vastata.
— Menetelmä voi saada ryhmän hiljenemään, jos osallistujista on vaikeaa laatia hyödyllisiä kysymyksiä.

SUDENKUOPAT

— Tapauksen esittelijä vastaa automaattisesti kysymyksiin, jotka eivät ole hyödyllisiä.
— Vetäjän pitäisi keskittyä tapauksen esittelijään, joka loppujen lopuksi päättää, onko kysymys hyödyllinen vai ei.

— Tapauksen esittelijän ei oleteta antavan sosiaalisesti suotavia (tai poliittisesti korrekteja) vastauksia, vaan hänen pitäisi ilmaista, onko jokin hyödyllistä vai ei.
— Menetelmä edellyttää, että toiseen henkilöön suhtaudutaan rakentavasti, avoimesti ja kunnioittavasti. Meillä on tapana ajatella omalta kannaltamme eikä tapauksen esittelijän kannalta.
— Joskus joku ei pysty keksimään hyödyllistä kysymystä, ja hän voi tuntea epäonnistuneensa. On kuitenkin hyvä oppia, että kysytyt kysymykset voivat olla hyödyllisiä tai hyödyttömiä nimenomaisessa tapauksessa.
— Osallistujien pitäisi suhtautua tähän oppimismahdollisuutena. Tästä ei pitäisi kehkeytyä kilpailua siitä, kuka esittää eniten kysymyksiä tai parhaat kysymykset.

KÄYTTÖEHDOT	
Kesto	1–1,5 tuntia
Ryhmän koko	5–8 henkilöä
Tarvittavat välineet	Ei mitään

Mahdollisia kysymyksiä

— Mitä tämä merkitsee sinulle?
— Miltä näyttäisi, jos ...?
— Mitkä ovat vaihtoehdot ...?
— Mitä muuta voisit tehdä?
— Mitä sinä saat?
— Voitko kertoa siitä, kun asiat olivat sinun kannaltasi toisin?
— Mitä se aiheutti sinulle?
— Mitä olet mieltä ...?
— Mitä tavoitteita sinulla on?
— Mitä voisi tapahtua, jos ...?
— Mitä ominaisuuksia sinun piti käyttää?

Valmistelu. Vetäjä ja tapauksen esittelijä keskustelevat tapauksesta, tapauksen kysymyksestä ja menetelmän valinnasta etukäteen. Tapauksen esittelijä esittelee tapauksen muutamalla lauseella, joista viimeinen on ”Kysymykseni on ...”. Hän lähettää tapauksen kuvauksen valitun menetelmän osallistujille ja vetäjälle etukäteen.

Vaihe 1. Tapauksen kuvaus

Vetäjä selittää menetelmän. Tapauksen esittelijän pitäisi käsitellä jokainen kysymys perusteellisesti ja ilmoittaa sitten, mitä tunteita/ajatuksia se hänessä herättää ja onko se hänen kannaltaan hyödyllinen vai ei. Hänen ei pitäisi vastata hyödyttömiin kysymyksiin. Tapauksen esittelijä esittelee tapauksen muutamalla lauseella, joista viimeinen on kysymys tapauksesta. Se voidaan kirjoittaa lehtiötaululle.

Vaihe 2. Kysymysten laatiminen

Osallistujat kirjoittavat muistiin muutamia kysymyksiä, joita he haluaisivat esittää ja jotka auttavat alkuun. Kun kysymykset on kirjoitettu muistiin, kukin osallistuja panee ne järjestykseen, jossa hän haluaa ne kysyä.

Vaihe 3. Kysymysten esittäminen

— Yksi osallistuja esittää ensimmäisen kysymyksen. Tapauksen esittelijä käsittelee tätä kysymystä mitään puhumatta. Sitten hän ilmoittaa, mitä hän tuntee/ajattelee kysymyksen kuulemisen tuloksena, ja kertoo, onko se hyödyllinen. Kannustaako kysymys tapauksen esittelijää ajattelemaan ongelmaansa? Hän ei vielä vastaa kysymykseen. Vasta, kun kysymys on tapauksen esittelijän mielestä hyödyllinen, hän antaa kunnon vastauksen. **Valinnainen:** Osallistuja selittää, miksi hän esitti kyseisen kysymyksen. Sen jälkeen ryhmä pohtii, vastaako kysymyksen vaikutus kysyjän aikomusta.
— Seuraava osallistuja esittää ensimmäisen kysymyksensä, ja sama menettely käydään läpi. Kun eri osallistujilla on samoja kysymyksiä, vetäjä voi päättää, että myös nämä päällekkäiset kysymykset esitetään. Joskus pienet erot voivat olla hyödyllisiä. Jos näin ei tehdä, esitetään järjestyksessä seuraava kysymys.
— Osallistujat esittävät kysymyksiä vuorotellen. Tarvittaessa he merkitsevät itselleen muistiin, oliko kysymys hyödyllinen vai ei ja miksi. Vetäjä kysyy tapauksen esittelijältä säännöllisesti, onko hänen muokattava tapauksen ongelmaa.

Vaihe 4. Rakentavan rupattelun (valinnainen) kierros

Jos hyödyllisten kysymysten miettimisestä ja esittämisestä tulee vaikeaa, vetäjä voi päättää käydä rakentavan rupattelun kierroksen. Osallistujat voivat saada siitä uusia näkemyksiä, joista he voivat saada ideoita uusiin kysymyksiin. Tässä on tärkeää se, että osallistujat selvittävät, onko hyödyllisiä kysymyksiä mahdollista keksiä yhdessä. Seuraavalla kierroksella voidaan pyrkiä löytämään tapoja siihen. Tavanomaisessa rupattelussa ei esitetä kysymyksiä, mutta tässä rupattelussa voidaan päättää, että esitetään vain hypoteeseja koskeviin havaintoihin perustuvia hyödyllisiä kysymyksiä. Kysymykset voivat laajentaa tapauksen esittelijän näkemystä.

Esimerkkejä kysymyksistä

— Mitä mieltä olisit ...?
— Mitä todella ajattelet ...?
— Mikä tässä esimerkissä saa sinut ...?
— Mitä tavoitteita sinulla voisi olla ...?

Tapauksen esittelijä kertoo, mikä vaikutti häneen eniten ja mihin hän haluaa keskittyä seuraavassa vaiheessa.

Vaihe 5. Toinen kysymyskierros
Toinen kysymyskierros perustuu tapauksen esittelijään. Osallistujien ei tarvitse esittää kysymyksiä järjestyksessä. Jos joku ei pysty keksimään hyödyllistä kysymystä, hän voi vain kertoa, mitä aikoi, ja pyytää ryhmää auttamaan asianmukaisen kysymyksen muotoilussa.

Vaihe 6. Kysymyksen perusolemus
Kun kaikki kysymykset on esitetty, kukin osallistuja muotoilee tapauksen perusolemuksen yhteen rakentavaan kysymykseen. Jos osallistuja esimerkiksi ajattelee, että perusolemus on tapauksen esittelijän vastuuntunto tämän neuvonantajan työssä, hän voi kysyä esimerkiksi ”Miten neuvonantajana toimiminen vaikuttaa sinuun?” tai ”Miksi olet mielestäsi hyvä neuvonantaja?”

Jos tämä on osallistujille liian hankalaa, he voivat laatia rakentavan kysymyksen, jonka malli on ”Ongelmani on ...?” Kun tähän kysymykseen vastataan, kukin osallistuja pystyy samastumaan tapauksen esittelijään.

Vaihe 7. Tapauksen esittelijä: näkemykset ja toimintasuunnitelma
Tapauksen esittelijä kertoo saamistaan näkemyksistä, siitä, mitä ne muuttavat hänen käytöksessään ja mihin toimenpiteisin hän aikoo ryhtyä sen aikaansaamiseksi.

Vaihe 8. Osallistujien näkemykset
Kukin osallistuja kirjoittaa omat näkemyksensä muistiin. Mitä he oppivat tästä tapauksesta? Se voi olla jotakin, joka liittyy parhaana pidettyihin ajattelutapoihin ja kysymysten esittämiseen, jotakin, jonka vuoksi kysymys oli rakentava tai jarruttava, tai jotakin, jota on opittu toisten osallistujien kysymyksistä jne.

Vaihe 9. Pohdintaa yhteiskäsittelystä
Vetäjä pohtii yhteiskäsittelytilaisuuksia tapauksen esittelijän ja osallistujien kanssa. Tämän pohdinnan kohteena ovat

— tapauksen käsittelyn tulokset
— tapaus oppimisvälineenä ja sovelletun menetelmän onnistuminen.

KAIKISSA YHTEISKÄSITTELYMENETELMISSÄ HUOMIOON OTETTAVAT SÄÄNNÖT JA OHJEET

Oman toiminnan parantaminen yhteiskäsittelyn avulla edellyttää avoimuutta ja vilpittömyyttä. Osallistujien on oltava valmiita kertomaan valinnoistaan, jotka koskevat tiettyä toimintamallia työssä, henkilökohtaisia kysymyksiä ja ryhmässä koettuja tunteita. Osallistujien on oltava yhdenvertaisia, jotta yhteiskäsittelyn tuotoksesta on hyötyä. Henkilön oman toiminnan pohtiminen edellyttää myös luottamusta ja luottamuksellisuutta yhteiskäsittelyn osallistujilta. Yhteiskäsittelyssä jaettavien tietojen **luottamuksellinen** käsittely on taattava.

AVOIMUUDEN MERKITYS

Osallistujien pitäisi tietää etukäteen, mitä yhteiskäsittelytilaisuuksilta voi odottaa. Sen ansiosta he voivat valmistautua, mutta siten vältetään myös hämmennys ja kielteiset yllätykset. Seuraavat yhteiskäsittelyä koskevat asiat olisi selvennettävä ja niistä olisi tiedotettava etukäteen:

— yhteiskäsittelyn laajuus (työntekijän oma toiminta ja/tai hakijan tapaus)
— osallistujien enimmäismäärä (esim. jos kyse on suuremmasta tiimistä: enintään kahdeksan osallistujaa)
— yhteiskäsittelytilaisuuksien toistuvuus (esim. kerran kuussa)
— tilaisuuden kesto (enintään kolme tuntia)
— yhdessä tilaisuudessa käsiteltävien tapausten enimmäismäärä (esim. kaksi).

OSALLISTUJIEN JA VETÄJÄN TÄRKEITÄ KÄYTÖSSÄÄNTÖJÄ OVAT MUUN MUASSA SEURAAVAT.

— Älä tuomitse. Muiden osallistujien tuomitseva tai paheksuva käytös tai sen kaltaiset mielipiteet eivät saa aikaan myönteisiä muutoksia, ja niitä on vältettävä.
— Jos mahdollista, älä esitä miksi-kysymyksiä. Miksi-kysymykset osoittavat usein, ettet ymmärrä ja siksi tuomitset.
— Kysy selventäviä avoimia kysymyksiä ja pyydä osallistujia esittämään perustelunsa/motiivinsa. Esimerkiksi ”Voisitko kertoa tarkemmin?” Tällaisista kysymyksistä saadaan tärkeää tietoa ja ne saavat aikaan yhteistyöhenkisen ilmapiirin.
— Älä holhoa. Vältä tarjoamasta neuvoja ja määräämästä, mitä on tehtävä tai miten on käyttäydyttävä, esimerkiksi sellaisia lausuntoja kuin ”Jos olisin sinä, minä ...”. Pyri antamaan merkityksellistä tietoa, alustavia ehdotuksia ja vaihtoehtoja käsittelylle. Pyri nivomaan panoksesi toisen henkilön kokemukseen. Kaikkien pitäisi saada tehdä omat päätöksensä. Tämä on asianmukaisempaa ja tehokkaampaa kuin jonkun muun näkemyksen matkiminen.
— Älä ota kollegoidesi ongelmia omalle vastuullesi. Pyri motivoimaan ja tukemaan heitä omien ongelmiensa ratkaisemisessa.
— Kuuntele tarkasti. Älä puhu liikaa äläkä tee tulkintoja, vaan varmista, että olet ymmärtänyt oikein tekemällä yhteenveto siitä, mitä joku mielestäsi sanoi, ja kysymällä, tarkoittiko hän sitä.
— Pysyttele mielellään nykyhetkessä. Siinä, mitä ihmiset tuntevat ja ajattelevat nyt, mitä asiat/tunteet merkitsevät ihmisille nyt, mitä mahdollisuuksia he itsellään näkevät jne. Tästä saadaan tavallisesti merkityksellisempää tietoa käytöksen muuttamisesta kuin sen käsittelystä, mitä aiemmin on tapahtunut.
— Kiinnitä huomiota tunteisiin. Siihen, mitä ihmiset tuntevat, miten tietyt tapahtumat vaikuttavat heihin jne. Ihmiset voivat sen perusteella ymmärtää käytöksensä syyn.
— Osoita, että ymmärrät ja välität. Osoita mielenkiintoa kysymällä ihmisiltä, miltä heistä tuntuu ja miten heillä menee.
— Kohtele ihmisiä kunnioittavasti. Osoita arvostavasi ihmisten panosta, pyydä anteeksi väärinymmärryksiä jne.
— Älä leiki terapeuttia. Tarkka kuunteleminen on tärkeää, mutta terapeuttina ei pidä toimia.

LIITE 7 – TIIMIHENGEN VAHVISTAMISTOIMET VAIHEITTAIN

Jäljempänä annetaan lisätietoa ja selvennyksiä tiimin kehittymisen eri vaiheista ja niihin liittyvistä toimista.

TIIMIN KEHITTYMISEN VIISI VAIHETTA

MUOTOUTUMINEN

— Tehdään esittelyt / kerrotaan taustoista
— Luodaan selkeä hanke tavoitteineen ja suuntineen
— Määritetään rajat ja hyväksyttävä käytös
— Luodaan suhteita ja toimintamalli tehtävää varten
— Arvioidaan kunkin tiimin jäsenen tietämys, osaaminen ja kyvyt
— Keskitytään enemmän tiimin prosesseihin kuin tehtäviin
— Tehdään yhteistyötä sen varmistamiseksi, että kaikki saavat tehtäviä/vastuita
— Aletaan laatia tiimin sääntöjä

MYRSKYÄMINEN

— Määritetään tuottamaton käytös ja puututaan siihen
— Opitaan kuuntelemaan ja kunnioittamaan erilaisia ideoita ja näkemyksiä
— Tuetaan erilaista ajattelua ja kehitetään tiimin jäsenten keskinäistä suvaitsevaisuutta
— Annetaan luottamuksen ja kunnioituksen kehittyä tekemällä työtä vaikeuksista huolimatta
— Käsitellään henkilöiden välisiä eroja
— Keskitytään ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden selkeyttämiseen

VAKIINTUMINEN

— Otetaan vastuu päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta
— Määritetään tiimin edistyminen
— Tehdään sopimus yhteistyön kirjallisista ja kirjoittamattomista säännöistä
— Määritetään, miten tietoa jaetaan
— Sovitaan, miten ristiriidat ratkaistaan
— Päätetään, mitä työkaluja ja prosesseja käytetään työn tekemiseen
— Jaetaan tietoja, selvitetään ratkaisuja ja pyritään yhdessä yhteiseen päämäärään
— Tehdään yhteistyötä

SUORITTAMINEN

— Toimitaan ilman vetäjän valvontaa
— Saavutetaan riippumattomuus
— Tehdään päätöksiä ja ratkaistaan ongelmia nopeasti ja tehokkaasti
— Käsitellään ongelmia ja saavutetaan yksimielisyys keskeyttämättä hanketta
— Hyödynnetään tiimin jäsenten vahvuuksia
— Keskitytään enemmän tehtävään kuin prosesseihin
— Suhtaudutaan myönteisesti poikkeaviin mielipiteisiin, sillä ne voivat johtaa luoviin päätöksiin
— Delegoidaan ja jaetaan johtotehtäviä
— Seurataan edistymistä, juhlitaan välitavoitteiden saavuttamista ja rakennetaan toveruutta

PÄÄTTYMINEN/ MUUTTUMINEN

— Juhlitaan onnistumisia
— Tallennetaan parhaat käytännöt ja saadut opit tulevaa käyttöä varten
— Selvitetään, miten päättäminen voidaan tehdä
— Jätetään hyvästi ja tehdään järjestelyjä yhteyksien säilyttämiseksi

Lähde: © Five stages of team development modelled on image from Mind Tools (mindtools.com).

Huom. Ulkopuolisen vetäjän kutsuminen ei ole aina tarpeen. Myös esimerkiksi tiiminvetäjä tai henkilöstöjohtaja/-asiantuntija voi johtaa toimintaa. Jos kuitenkin ilmenee eturistiriitoja, puolueellisuuden välttämiseksi olisi kutsuttava ulkopuolinen asiantuntija.

VAIHE 1. MUOTOUTUMINEN

Esittelyharjoitus: yhteinen ja ainutlaatuinen ([86])

20–30 minuuttia (enintään) 10–20 osallistujaa

Muodostetaan 4 tai 5 hengen ryhmiä, joissa selvitetään, mikä on ryhmän jäsenille yhteistä ja mitä ainutlaatuisia kiinnostavia ominaisuuksia jäsenillä on.

TAVOITE

Tällä harjoituksella lisätään yhtenäisyyttä, koska se auttaa ihmisiä ymmärtämään, että heillä on vertaistensa kanssa enemmän yhteistä kuin ensi silmäyksellä voisi vaikuttaa. Kun ihmiset tiedostavat omat ainutlaatuiset ominaisuutensa, he voivat myös auttaa muita tuntemaan, että he voivat tarjota ryhmälle jotakin ainutlaatuista.

MATERIAALIT

Kaksi paperiarkkia ja kynä jokaiselle ryhmälle.

OHJEET

Muodostetaan 5–8 hengen ryhmiä ja annetaan niille kaksi paperiarkkia ja kynä. Toimen ensimmäisessä osassa käsitellään **yhteisiä piirteitä**, ja kukin alaryhmä laatii luettelon asioista, jotka ovat ryhmälle yhteisiä. Lueteltujen asioiden täytyy koskea kaikkia alaryhmän jäseniä. Ei kannata kirjoittaa asioita, jotka voidaan nähdä (esim. ”kaikilla on hiukset” tai ”kaikilla on vaatteet päällä”). On pyrittävä pääsemään syvemmälle. Noin viiden minuutin päästä kunkin alaryhmän edustaja lukee luettelonsa.

Sen jälkeen voidaan joko siirtää puolet kustakin alaryhmästä toiseen ryhmään piirteiden vaihtelun vuoksi tai kaikki voidaan pitää samoissa ryhmissä. Tämä riippuu tilaisuuden tavoitteista. Toiselle paperiarkille kirjataan ainutlaatuisia asioita eli sellaisia, jotka koskevat ainoastaan ryhmän yhtä jäsentä. Ryhmä yrittää löytää vähintään kaksi ainutlaatuista asiaa jokaisesta henkilöstä. Kukin henkilö kertoo 5–7 minuutin kuluttua yhden häntä koskevan ainutlaatuisen asian tai yksi henkilö lukee ne yksi kerrallaan ja muut arvaavat, keitä ne koskevat. Tässäkin pyritään menemään pintaa syvemmälle ja välttämään nähtävissä olevia asioita.

— **Toiminto 1:** tavoitteiden asettaminen ([87])

Tiimin tavoitteet ovat julkilausumia, jotka ohjaavat tiimiä sen vastuiden ja toimintatarpeiden täyttämisessä. Jos tavoitteet ovat selkeitä ja saavutettavissa, sen lisäksi,

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

([87]) Workshop Exercises, Focusing a team.

että niitä voidaan käyttää tiimin toimintasuunnitelmana, ne myös lisäävät tiimin energiaa. Tavoitteet ovat tärkeitä monella eri tasolla.

— Tavoitteet edellyttävät parantamista.
— Tavoitteissa keskitytään toimintaan.
— Tavoitteilla mitataan edistymistä.
— Tavoitteet liittävät tiimin organisaatioon.
— Tavoitteet motivoivat ja antavat energiaa.
— Tavoitteet ovat päätöksenteon perusta.
— Tavoitteet muodostavat tiimin ”totuuden” ja tarkoituksen.

Parhaita tavoitteita ovat **ÄLYKKÄÄT (SMART)** tavoitteet. Se tarkoittaa, että niiden pitäisi olla tarkkoja (**s**pecific), mitattavissa (**m**easurable), saavutettavissa (**a**chievable), realistisia (**r**ealistic) ja aikaan sidottuja (**t**imely).

OHJEET

Vaihe 1. Tiimin jäseniä pyydetään vastaamaan kahteen ajatuksia herättävään kysymykseen, jotta he alkaisivat miettiä tavoitteiden asettamisen merkitystä.

— Miksi tiimi on olemassa?
— Mitä tämä tiimi voisi parhaimmillaan saavuttaa – mikä on sen ihanteellinen tulevaisuus?

Vaihe 2. Kun tiimin olemassaolon syyt ja näkemys sen ihanteellisesta tulevaisuudesta on määritetty, kukin tiimin jäsen **kirjoittaa kolme asiaa, jotka hän itse haluaisi tiimin saavuttavan** vuoden loppuun mennessä (määräaikaa voi muokata tiimin tilanteeseen sopivaksi). Toisin sanoen kysytään, mitä tavoitteita he haluaisivat tiimillä olevan.

Vaihe 3. Jokainen jäsen kertoo toivomistaan tiimin tavoitteista. Ne kirjoitetaan valkotaululle, ja sen jälkeen ne kootaan, ryhmitellään ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Sen jälkeen tärkeimpiä tavoitteita arvioidaan SMART-kriteerien perusteella. Ovatko tavoitteet tarkkoja, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikaan sidottuja?

Vaihe 4. Valitut tavoitteet otetaan käyttöön täyttämällä seuraava tavoitekaavio.

JULKILAUSU-MAT TAVOIT-TEISTA	AVAINHENKILÖ	TARVITTAVAT RESURSSIT	IHMISET, JOILTA VOI SAADA APUA	ONNISTUMISEN INDIKAATTORIT	AIKATAULU
Tavoite 1					
Tavoite 2					
Tavoite 3					
jne.					

Vaihe 5. Jatkokysymykset keskustelua varten.

— Mitkä esteet voivat vaikeuttaa kunkin tavoitteen saavuttamista?
— Miten nämä esteet voidaan ylittää?
— Mitä asioita kukin jäsen voi tehdä yksilöllisesti auttaakseen tiimin tavoitteiden saavuttamisessa?
— Miten tavoitteen saavuttamista pitäisi juhlistaa tai minkälaista tunnustusta sille pitäisi antaa?
— Miten tiimi vastaa kunkin tavoitteen saavuttamisesta?
— Miten pysytään yhteydessä tavoitteisiin? Toisin sanoen miten tavoitteet pidetään raikkaina mielessä, jotta niitä ei unohdeta tai jätetä huomiotta?
— Miten tavoitteisiin pyrkimistä voidaan tehostaa? Miten siitä saadaan mukavaa?

Lehtiötaululle kirjataan tärkeimmät asiat kustakin vaiheessa 5 käsitellystä kysymyksestä. Tämä voidaan tehdä niin, että kirjoitetaan jokainen kysymys lehtiötaululle, ja ihmiset käyvät kirjoittamassa näkemyksensä taululle suoraan tai, jos ryhmä on pienempi, vetäjä kirjaa ryhmän kommentit.

Tiimin roolien selkeyttäminen ([88])

120–180 minuuttia 1–10 osallistujaa

Tiimin sopimukset yksittäisistä rooleista toimivat tavallisten sopimusten tapaan. Niissä tehdään asiat selviksi tiimin jäsenten kannalta, ja ne auttavat keskittämään energiaa. Tämä on kaksiosainen toiminto.

TAVOITE

Selkeytetään tiimin rooleja.

MATERIAALIT

Lehtiö ja kynä jokaiselle.

OHJEET

Osa 1: työvastuut

Jokaisen tiimin jäsenen pitäisi miettiä omaa työtään ja sitten **määrittää sen seitsemän keskeistä vastuuta**. Nämä vastuut sijoitetaan jäljempänä olevaan kaavioon ja täytetään sitten taulukko ohjeiden mukaan.

([88]) Workshop Exercises, Clarifying roles.

OMAT TYÖVASTUUT	ASETETAAN TÄRKEYSJÄRJESTYKSEEN SEN MUKAAN, MIKÄ ON MERKITYS OMALLE TYÖLLE (1 = TÄRKEIN)	TÄHÄN VASTUUSEEN KOKONAISUUDESSAAN KÄYTETTY TOSIASIALLINEN OSUUS TYÖAJASTA	AJAN OSUUS, JONKA PARHAASSA TAPAUKSESSA HALUAISIT KÄYTTÄÄ TÄHÄN VASTUUSEEN	A. VASTAAKO VASTUU OSAAMISTASI? (1 = EI, 2 = JONKIN VERRAN, 3 = KYLLÄ)	B. PIDÄTKÖ TÄSTÄ VASTUUSTA? (1 = EI, 2 = JONKIN VERRAN, 3 = KYLLÄ)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Osa 2: keskustelu

Esittele tiimille täyttämäsi yksilöllinen roolikaavio ja aseta se lehtiötaululle tai vastaavalle, jotta muut näkevät sen. Pyri sitten selkeyttämään ja yhdenmukaistamaan tiimin rooleja ja vastuita keskustelemalla seuraavaksi luetelluista kysymyksistä.

— Vääristääkö jokin vastuu kykyäsi osallistua tiimin tehtäviin?
— Kun arvioit muiden tiimin jäsenten roolikaavioita, onko jotakin vastuuta kohdeltu epäoikeudenmukaisesti? Tämä tarkoittaa, että vastuuta arvostetaan vähemmän kuin se ansaitsisi.
— Kun arvioit muiden tiimin jäsenten roolikaavioita, onko jokin vastuu tarpeeton tai ”ylikuormitettu”?
— Teetkö jotakin, joka ei tunnu sinusta hyvältä, kun joku muu on ilmoittanut pitävänsä sen tekemisestä sinua enemmän?
— Pitäisikö vastuita joissakin kohdissa yhdistää, vaihtaa tai poistaa?
— Tehdäänkö liikaa työtä, joka ei ole yhdenmukaista määritettyjen tiimin vastuiden kanssa tai ei vastaa niitä?
— Onko ristiriitaisia alueita?
— Voidaanko vastuita järkeistää?
— Kun otat huomioon kaikki kaavioissa olevat tiedot, miten jäsentäisit työvastuusi uudelleen, jotta voisit tukea tiimiä entistä paremmin?

Lehtiötaululle tehdään muistiinpanoja. Muistiinpanojen tekemistä voidaan kierrättää ryhmän vapaaehtoisten kesken.

VAIHE 2. MYRSKYÄMINEN

Palautteen antaminen ja saaminen ([89])

120–180 minuuttia 1–10 osallistujaa

TAVOITE

Osallistujat ymmärtävät samassa tilanteessa annettavat **neljä erilaista palautetyyppiä**. Tästä toiminnosta pitäisi käydä ilmi, että palautteen puuttumisesta tai vain myönteisestä palautteesta ei ole hyötyä.

MATERIAALIT

Yksi golfpallo.

OHJEET

Vaihe 1. Ryhmästä pyydetään neljä vapaaehtoista.

Vaihe 2. Heille kerrotaan, että heidät pyydetään yksi kerrallaan takaisin huoneeseen etsimään golfpalloa.

Vaihe 3. Vapaaehtoisia pyydetään poistumaan huoneesta.

Vaihe 4. Huoneeseen jääneille osallistujille kerrotaan heidän tehtävästään harjoituksessa.

— ÄÄNETÖN PALAUTE. Kun ensimmäinen vapaaehtoinen tulee huoneeseen, osallistujien täytyy pysyä täysin äänettä ja liikkumatta.
— KIELTEINEN PALAUTE. Kun toinen vapaaehtoinen tulee huoneeseen, kaikkien osallistujien pitäisi antaa kielteistä palautetta riippumatta siitä, miten lähellä tai kaukana etsijä on pallosta.
— HUOMAUTUS KIELTEISESTÄ PALAUTTEESTA. Varoitus vetäjälle: tästä tilanteesta voi kehittyä loukkaava tai kiusallinen, joten tunne ryhmäsi ja puutu tarvittaessa asiaan.

Ota ryhmän dynamiikka huomioon, mutta kannusta osallistujia käyttämään tätä strategiaa, jotta he saavat oppia palautteesta. Neuvo heitä antamaan joko sanallisesti tai ruumiinkielellä sellaista kielteistä palautetta, jota he voisivat kuulla työpaikalla, kun joku on tyytymätön. Osallistujien **ei** pitäisi vastata mihinkään suunta- tai apupyyntöihin (paitsi pilkkaamalla).

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

— MYÖNTEINEN PALAUTE. Kun kolmas vapaaehtoinen tulee huoneeseen, kaikkien osallistujien pitäisi antaa myönteistä yleisluonteista palautetta (esim. ”hyvin menee”, ”mahtavaa toimintaa”) riippumatta siitä, miten lähellä tai kaukana etsijä on pallosta. Osallistujien **ei** pitäisi vastata mihinkään suunta- tai apupyyntöihin (paitsi huutamalla vielä ponnekkaammin ”pystyt siihen” tai ”luotamme sinuun”).
— NIMENOMAINEN PALAUTE. Kun neljäs vapaaehtoinen tulee huoneeseen, osallistujien pitäisi antaa nimenomaisia vihjeitä ja ehdotuksia pallon löytämiseksi kertomassa suoraan sen sijainti. Heidän pitäisi vastata kysymyksiin kyllä tai ei.

Vaihe 5. Golfpallo piilotetaan. Neljä vapaaehtoista pyydetään sisään yksi kerrallaan. Kukin vapaaehtoinen saa palautetta edellä esitetyn mukaisesti.

— **Äänetön.** Ensimmäiselle vapaaehtoiselle golfpallo piilotetaan melko helppoon paikkaan huoneessa. Hän saa etsiä 2–3 minuuttia.
— **Kielteinen.** Toiselle vapaaehtoiselle valitaan vaikeampi paikka. Hän saa etsiä 2–3 minuuttia.
— **Myönteinen yleisluonteinen.** Kolmannelle vapaaehtoiselle valitaan vielä vaikeampi paikka. Hän saa etsiä 2–3 minuuttia.
— **Nimenomainen.** Neljännelle vapaaehtoiselle valitaan vieläkin vaikeampi paikka. Hän saa etsiä 2–3 minuuttia.

Vaihe 6. Vapaaehtoiset pyydetään takaisin, puretaan harjoitus ja keskustellaan seuraavista kysymyksistä.

— Miltä sinusta tuntui palloa etsiessäsi?
— Mitä ajatuksia/tuntemuksia sinulla oli saamastasi palautteesta?
— Miten saamasi palaute vaikutti suoritukseesi?
— Miten saamasi palaute vaikutti tuntemuksiisi palautetta antaneista henkilöistä?
— Miltä tällaisen palautteen saaminen päivittäin tuntuisi?
— Käsitellään kokemuksia työpaikoista – millaista palautetta olet saanut työssä?

Ristiriitaa käsittelevä toiminto – neljä sanaa ([90])
Huom. Tiimiin kuulumattoman ja/tai ristiriidan ulkopuolisen **puolueettoman henkilön** pitäisi vetää tämä toiminto.

60–120 minuuttia 10–20 osallistujaa

TAVOITE

Tiimin jäsenet pystyvät työskentelemään huolimatta ristiriidoista ja eriävistä mielipiteistä sekä siitä, miten eri tiimin jäsenet käsittelevät ristiriitoja.

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

MATERIAALIT

Yksi paperiarkki ja kynä jokaiselle.

OHJEET

Vaihe 1. Jokaista tiimin jäsentä pyydetään kirjoittamaan neljä sanaa, jotka hän yhdistää sanaan ”ristiriita”.

Vaihe 2. Jäseniä pyydetään etsimään parit itselleen, ja pareina heidän on valittava neljä soveltuvinta sanaa kahdeksasta kirjoittamastaan. Lopuksi parilla on siis neljä sanaa.

Vaihe 3. Parit yhdistetään pareihin ja prosessi jatkuu. Tätä toistetaan, kunnes puolet tiimistä neuvottelee tiimin toisen puolen kanssa, jotta he saavat keskenään valittua neljä soveltuvinta sanaa, jotka heidän mielestään liittyvät sanaan ”ristiriita”.

Vaihe 4. Puretaan harjoitus. Ryhmältä kysytään seuraavat kysymykset.

— Miltä teistä tuntui harjoituksen aikana?
— Tunsiko kukaan olonsa vaivautuneeksi? Miksi?
— Alkoiko joku johtaa harjoitusta ja otti määräysvallan?
— Oliko ristiriitoja?
— Tekisittekö mitään toisin?
— Mitä tekniikoita käytitte neljään sanaan päätymiseksi?
— Mitä opitte tästä harjoituksesta?

VAIHE 3. VAKIINTUMINEN

Vaahtokarkkispagettitorni ([91])

45–60 minuuttia 5–100 osallistujaa

TAVOITE

Tiimin jäsenet saadaan tekemään yhteistyötä ja käsittämään oma roolinsa tiimissä.

MATERIAALIT

Jokaiselle ryhmälle vaahtokarkkihaastepaketti, jossa on seuraavat esineet.

— 20 kappaletta spagettia. Varmista, että spagetti on raakaa.

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

— Metri maalarinteippiä. Tavallinen maalarinteippi on hyvä. Teippi asetetaan pöydänkulmalle, tuolin selkämykseen tai lähiseinälle. Teippi menee sotkuun, jos se rullataan.
— Metri nauhaa. Kannattaa käyttää nauhaa, jonka saa katkaistuksi helposti käsin. Jos nauha on paksu, pakettiin pannaan sakset mukaan.
— Yksi vaahtokarkki. Käytetään tiettyä merkkiä tai tavallisia vaahtokarkkeja, jotka ovat kutakuinkin vakiokokoa eli noin neljä senttiä leveitä ja paksuja. Hyvin pieniä tai suuria vaahtokarkkeja ei kannata käyttää. Vaahtokarkkien pitäisi myös olla pehmeitä eikä kuivahtaneita.
— Paperipusseja. Vakiokokoiset noutoruokaa varten käytettävät paperipussit tai A4-kokoiset rahtipussit käyvät hyvin.

Esineet pannaan paperipussiin, jolloin jakelu on yksinkertaisempaa ja sisältö ei näy. Näin saadaan aikaan yllätys.

HAASTEESEEN TARVITAAN SEURAAVAT TYÖKALUT.

— Mittanauha. Haasteen jälkeen mitataan rakennelmien korkeus, joten saatavilla on oltava rullamitta.
— Sekuntikellosovellus tai sekuntikello Tämä vaahtokarkkihaaste kestää 18 minuuttia. 20 minuuttia on liikaa ja 15 minuuttia liian vähän. Sekuntikelloa voidaan käyttää, mutta parempi olisi käyttää videoprojektoria ja näyttää vähenevä aika.
— Äänentoistojärjestelmä, jotta haasteen aikana voi kuulla musiikkia. Soittolistan on oltava täsmälleen 18 minuuttia pitkä. Haasteen pitäisi loppua, kun viimeinen kappale loppuu.

OHJEET

Vaihe 1. Anna selkeät ohjeet.

— Rakennetaan korkein mahdollinen vapaasti seisova rakennelma. Korkeimman rakennelman pystyttänyt tiimi voittaa. Rakennelma mitataan pöydän pinnasta vaahtokarkin yläpäähän. Rakennelmaa ei siis voi ripustaa korkeampaan rakenteeseen, kuten tuoliin tai kattoon.
— Koko vaahtokarkin on oltava rakenteen päällä. Tiimi hylätään, jos vaahtokarkista leikataan tai syödään osa.
— Pakettia voi käyttää niin paljon tai vähän kuin halutaan. Tiimi voi käyttää vaikka kaikki 20 spagettia ja kaiken nauhan tai teipin tai vain joitakin niistä. Paperipussia ei saa käyttää rakennelmaan.
— Katkaise spagetti, nauha tai teippi. Tiimit voivat katkaista spagetin ja leikata teippiä ja nauhaa uusien rakennelmien luomista varten.
— Haaste kestää 18 minuuttia. Kun aika loppuu, tiimit eivät saa pitää rakennelmasta kiinni. Ne, jotka koskevat rakennelmaa tai tukevat sitä harjoituksen päätyttyä, hylätään.

— Varmista, että kaikki ymmärtävät säännöt. Ei haittaa, vaikka sääntöjä kerrattaisiin liikaakin. Ne kannattaa toistaa ainakin kolmesti. Ennen aloittamista kysytään, onko kenelläkään kysyttävää.

Vaihe 2. Käynnistä haaste.

Sekuntikello käynnistetään, ja musiikki alkaa soida haasteen alkamisen merkiksi.

— Kävele ympäriinsä huoneessa. On hämmästyttävää, kuinka rakennelmat kehittyvät ja useimmat tiimit käyttävät innovatiivisia malleja.
— Muistuta tiimejä ajan kulumisesta. Kerro aika, esimerkiksi kun loppuun on aikaa 12 minuuttia, 9 minuuttia (puolivälissä), 7 minuuttia, 5 minuuttia, 3 minuuttia, 2 minuuttia, 1 minuutti, 30 sekuntia ja 10 sekuntia.
— Ilmoita, miten tiimeillä menee. Kerro koko ryhmälle, miten kukin tiimi etenee. Ilmoita aina, kun jokin tiimi saa rakennelman pysymään pystyssä. Luo toverillista kilpailuhenkeä. Kannusta ihmisiä katsomaan ympärilleen. Älä epäröi nostaa energiatasoja ja kasvattaa panoksia.
— Muistuta tiimejä siitä, että rakennelmaa kannattelevat hylätään. Tiimit haluavat usein kiivaasti pitää lopussa kiinni rakennelmastaan tavallisesti siksi, että hetki sitten rakennelman päälle asetettu vaahtokarkki saa rakennelman taipumaan. Voittavan rakennelman on oltava vakaa.

Vaihe 3. Päätä haaste.

Kun aika loppuu, pyydä kaikkia huoneessa olijoita istumaan paikalleen, jotta kaikki näkevät rakennelmat. Todennäköisesti vain reilulla puolella tiimeistä rakennelmat pysyvät pystyssä.

— Rakennelmat mitataan. Mittaa rakennelmat matalimmasta pystyssä pysyvästä korkeimpaan ja ilmoita korkeudet. Jos haaste dokumentoidaan, pyydä jotakuta kirjaamaan korkeudet.
— Ilmoita voiton saanut tiimi. Varmista, että he saavat raikuvat suosionosoitukset ja palkinnon (jos sellainen on tarjolla).

Vaihe 4. Arviointi.

Keskustelkaa harjoituksesta ja strategiasta ja kysy jatkokysymyksiä, esimerkiksi seuraavia.

— Kuka oli johtaja?
— Olisiko tehtävä pystytty tekemään ilman johtajaa?
— Oliko tiimin jäsenistä apua?
— Otettiinko kaikkien ajatukset hyvin huomioon?
— Miten aikaraja vaikutti tiimiin?
— Mitä olisi voitu tehdä toisin?
— Juhlistiko tiimiä pieniä voittoja?

VAIHE 4. SUORITTAMINEN

Onnistunut ideointitapahtuma ([92])

30–120 minuuttia 2–10 osallistujaa

TAVOITE

Tuotetaan useita luovia ideoita tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

OHJEET

Vaihe 1. Valitaan oikea paikka.

Henkilön tavanomainen työpöytä tai tiimin tavallinen toimisto ei ole paras paikka ideointitapahtuman järjestämiseen riippumatta siitä, tehdäänkö se yksin vai ryhmässä. Ideointitapahtuma kannattaa järjestää eri huoneessa, jossa pystytään todennäköisesti kehittämään uusia ajatusmalleja.

Vaihe 2. Luodaan oikeanlainen ympäristö.

Tiimille pyritään luomaan epämuodollinen ympäristö. Kannattaa ehkä tuoda huoneeseen naposteltavaa ja soittaa musiikkia. Huoneessa on oltava hyvä valaistus. Kaikkien tarvittavien resurssien tai työkalujen on oltava saatavilla. Myös virvokkeet on muistettava, jotta keittiössä käyminen ei häiritsisi ihmisiä.

Vaihe 3. Pohdi ideointistrategioita.

Täydellisen ympäristön luomisesta huolimatta joskus voidaan tarvita hieman rakenteita uusien ajatusten aikaansaamiseksi. Koeta esimerkiksi miettiä, mikä olisi vastakkaista sille, mitä pyritään saavuttamaan. Tai kuvittele, että määrärahojen tai resurssien suhteen ei ole rajoituksia. Tai keksi aiheesta niin paljon kysymyksiä kuin pystyt ja ala sitten vastata niihin (käsitekartan muodostaminen).

Vaihe 4. Valmistele ryhmäsi.

Valmistele tiimille annettavat tiedot. Anna vain niin paljon tietoa, että se innostaa heitä. Tietoa ei siis pidä antaa liikaa. Jos valitaan samanmielisiä tiimin jäseniä, ei saada kovinkaan paljon luovia ideoita. On pyrittävä kokoamaan monipuolinen ryhmä, jossa on ihmisiä eri osastoista tai aloilta. Monipuolisessa ryhmässä on väistämättä erilaisia ajattelutapoja.

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

Vaihe 5. Laadi ryhmän säännöt.

Keskustelun sujuvuuden varmistamiseksi voidaan laatia aluksi joitakin perussääntöjä ja noudattaa niitä koko ideointitapahtuman ajan. Muistuta ryhmää siitä, että tapahtumassa ei ole tarkoitus kilpailla ideoilla vaan saada ratkaisu ongelmaan. Anna ryhmän päättää, pitäisikö puheenvuoroa pyytää nostamalla käsi vai pitäisikö keskeyttää toinen sujuvan viestinnän varmistamiseksi.

Vaihe 6. Ohjaa keskustelua.

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat kertoneet ideansa, aloittakaa ryhmäkeskustelu. Näin tiimi pystyy jalostamaan muiden ihmisten ideoita ja saamaan uusia ratkaisuja. Kannusta kaikkia osallistumaan keskusteluun. Vaimenna kaikenlainen kritiikki – ideoinnin tarkoituksena on lisätä luovuutta eikä kriittisyys auta siinä. Muista, että sinun tehtävänäsi on tiimin tukeminen, ei jatkuva omien ideoiden jakaminen. Ohjaa keskustelua pysyttelemällä yhdessä ideassa jonkin aikaa ja siirtämällä painopiste toiseen, kun tiimi alkaa harhautua. Huolehdi tauoista, sillä myös ne auttavat tiimiä keskittymään.

Vaihe 7. Anna aikaa.

Vaikka avoimesta ideointitapahtumasta olisi kielteisiä vaikutuksia, luovaan ajatteluun ei kannata kohdistaa liikaa aikapaineita. Aikarajoitusten aiheuttaman stressin poistamisen lisäksi aivoille on myös annettava aikaa harhailla.

Vaihe 8. Kerää tapahtumasta saadut ideat. Mieti, miten aiot kerätä saamasi ideat.

Vaihe 9. Suunnittele jatkotoimet.

Ideointitapahtuma on hyödyllinen vain, jos ideat voidaan toteuttaa käytännössä. Päätä tavoitteista ennen alkua ja varmista, että ne saavutetaan ennen tapahtuman päättymistä. Muista ilmoittaa etenemistavasta. Siihen voi kuulua muun muassa valittujen ideoiden lisäselvitystä, jonkin niistä toteuttamista tai suunnitelmia lisäideoinnista.

VAIHE 5. PÄÄTTYMINEN/MUUTTUMINEN

Nyyttikestit

120–180 minuuttia 5–30 osallistujaa

TAVOITE

Juhlitaan tiimin onnistumisia.

MATERIAALIT

Nyyttikestien ilmoittautumislomake.

Kiitoskortit tai lahjat kaikille tiimin jäsenille.

OHJEET

Vaihe 1. Valitaan nyyttikestien ajankohta.

Vaihe 2. Lähetetään kutsu ja ilmoittautumislomakkeet.

Käytetään seuraavia ohjeita.

— Tuo helposti kuljetettavaa ruokaa.
— Jaa ruoka pieniin annoksiin.
— Pakkaa ruoka tarjoiluvalmiisiin astioihin.
— Tuo ruokailuvälineet.
— Jos pystyt, tuo tarjoiluvalmis ateria.
— Ota ruokavaliorajoitukset huomioon.
— Muista merkitä ruokasi.

Vaihe 4. Laaditaan luettelo ihmisistä, jotka voivat ja haluavat auttaa valmisteluissa.

Vaihe 5. Pidetään hauskat nyyttärit.

Vaihe 6. Kiitä tiimiäsi toimeen, vaikutukseen ja tunnustukseen perustuvalla **AIR-mallilla (action, impact ja reward)**.

Toimi

Aloita kertomalla tiimin toimesta. Se voi olla jotakin loppuunsaatettua ja nimenomaista, kuten raportin valmiiksi saaminen, tai jatkuvaa käytöstä, jolla on vaikutusta pitkällä aikavälillä. Kerro yksityiskohtia, jotka todella osoittavat, että tiimin työ on pantu merkille.

Vaikutus

Kuvaile seuraavaksi toimen vaikutusta. Tämä voimaannuttaa tiimiä ja saa sen jäsenet tuntemaan itsensä ansiokkaiksi.

Palkkio

Lopuksi anna tunnustusta. Siinä voi olla kyse henkilökohtaisesta kortista jokaiselle tiimin jäsenelle tai muista kiitostavoista.

ESIMERKKI NYYTTIKESTIEN ILMOITTAUTUMISLOMAKKEESTA

NYYTTIKESTIEN ILMOITTAUTUMISLOMAKE			
#	Nimi	Ruokalaji/tavara	Huomautukset
		Alkupalat/lisukkeet (esim. naposteltavat, dippikastikkeet, siivet, kääryleet)	
		Pääruoat (esim. salaatit, yhden ruokalajin ateriat)	
		Juomat/jäät (esim. kuumat/kylmät alkoholittomat juomat)	
		Jälkiruoat (esim. paikalliset erikoisuudet)	
		Muut tavarat (esim. lautaset, mukit, ruokailuvälineet, koristeet, pöytäliinat, lautasliinat)	

Esimerkkejä tiimille annettavien kiitosviestien sisällöstä ([93])

— ”Onnittelut kaikesta kovasta työstä ja myönteisestä ajattelusta. Tiimityön merkitys nousi kanssanne aivan uudelle tasolle. Kiitos kaikille!”
— ”Kiitos, että huolehdit asiakkaista tiimin puolesta! Tiesin, etten ollut väärässä luottaessani sinuun. Olen hyvilläni, että kuulut tiimiini!”
— ”En pysty millään ylistämään tarpeeksi työtänne, koska se täyttää aina odotukseni. Kiitos kaikille tiimini jäsenille.”
— ”Me olemme työssämme parhaita, koska meillä on parhaat työntekijät. Kiitos sitoutumisesta ja kovasta työstä.”
— ”Ansaitset koko maailman arvostuksen hyvin tehdystä työstä. Onnittelut mahtavasta saavutuksestasi. Olemme sinusta ylpeitä.”

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

LIITE 8 – VAKAVIEN TILANTEIDEN TARKASTUSLISTA

Laatua koskevat vertailuarvot Viranomaiset, erityisesti johtajat ja tiiminvetäjät, voivat ehdotettujen laatua koskevien vertailuarvojen avulla arvioida, miten hyvin ohjelmilla pystytään vastaamaan vakaviin tilanteisiin, jos niitä tapahtuu. Kun tämä jäljempänä esitetty mekanismi on käytössä, voidaan ryhtyä perusteltuihin ja oikea-aikaisiin jatkotoimiin, kun tilanne tapahtuu.

1. VALMISTELUTOIMET		
Toimi	**Selitys**	**Tila (valitse)**
Viranomaiset määrittävät sisäisten ja ulkoisten tukipalvelujen aseman vakavassa tilanteessa, niiden tilanteiden laajuuden, joissa sisäistä/ulkoista tukea voidaan (ja ei voida) soveltaa, ja ilmoittavat kaikille asiaankuuluville sidosryhmille (johtajille, henkilöstölle)	Tämä toimi koskee sisäisen/ulkoisen tuen tyyppiä/tarkoitusta/asemaa ja henkilöstöryhmiä ([94])	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Viranomaiset päättävät, onko sisäisillä tukihenkilöillä myös neuvoa-antava tehtävä (neuvonantaja)	Sisäinen tuki voi antaa lähijohdolle suosituksia vakavien tilanteiden hallinnasta ja siitä, miten tilanteita voidaan välttää jatkossa (tilanteiden arvioinnin ja seurannan tukeminen)	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Viranomainen määrittää, onko sisäinen tuki yhden työntekijän tehtävä vai jaetaanko sisäinen tuki useiden kollegoiden ryhmän kesken	Tämä toimi riippuu tiimin koosta ja muista tekijöistä organisaatiossa. Jos kyse on useiden kollegoiden tiimistä, koordinaattorin pitäisi huolehtia siitä, kenestä asianomaisesta henkilöstä kukakin vastaa	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Sisäisen tuen hyödyt ulkoiseen tukeen verrattuna selvitetään ja arvioidaan	Monissa vakavissa tilanteissa ajoissa annettu sisäinen tuki voi riittää eikä asianosaisia tarvitse ohjata ulkopuolelle. Tämä riippuu myös tilanteen laajuudesta ja tyypistä. Jos tarvitaan lääketieteellisiä jatkotoimia, tarvitaan lähete. Henkilöstö voi reagoida välittömästi, eikä ympäröiviä tekijöitä tarvitse selittää paljon, sillä ne eivät ole aina selkeitä ja niiden selittäminen ulkopuolisille ammattilaisille voi olla vaikeaa. Sisäinen tuki voi reagoida ensimmäisen linjan avun periaatteiden mukaisesti	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
2. TIEDOTTAMINEN		
Toimi	**Selitys**	**Tila (valitse)**
Käytännöt (esim. pysyväisohjeet) laaditaan ja niistä tiedotetaan asiaankuuluvalle henkilöstölle vakavien tilanteiden hallintaa varten	Pysyväisohjeiden pitäisi olla sekä ylimmän johdon että työntekijöiden saatavilla. Vakavissa tilanteissa toteutettavat toimet pitäisi muotoilla selkeästi. Kunkin tukiyksikön (lähijohtaja, turvallisuus/turvatoimet, henkilöstöosasto ja asianomainen työntekijä) vastuut olisi esitettävä selkeästi vastuuvelvollisuuden varmistamiseksi. Pysyväisohjeiden pitäisi sisältää suoraviivainen raportointimekanismi, ja niissä olisi annettava tietoa prosessin mukauttamisesta paikallisiin menettelyihin lähetettäessä. Jo vakiintuneet merkitykselliset prosessit olisi otettava huomioon, ja ne olisi mahdollisuuksien mukaan sovitettava toisiinsa	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

([94]) Tiedostetaan tilanteiden henkinen vaikutus ja tarjotaan ensimmäisen linjan psykososiaalista apua. Kuunnellaan, hyväksytään heidän tunteensa ja annetaan psykososiaalista tietoa (normaaleita reaktioita epänormaaliin tapahtumaan). Tämä tuen tarjoaminen on järjestelmällistä/järjestettyä. Seurataan asianomaista henkilöä, jotta stressin merkkien muutoksia voidaan arvioida ja käsitellä vakavaa tilannetta seuraavina päivinä ja viikkoina. Tarjoudutaan ohjaamaan henkilö tarvittaessa ulkopuoliseen ammatilliseen tukeen ja tiedostetaan sen ensimmäisen linjan psykososiaalisen avun rajat, jota voidaan tarjota sisäisesti. Laajuus: määritetään, mihin tilanteisiin ja mihin kyseessä oleviin henkilöihin (myös vapaaehtoisiin, alihankkijoihin, harjoittelijoihin) sisäistä/ulkoista tukea sovelletaan ja mihin tilanteisiin sitä ei sovelleta.

Kaikille työntekijöille tiedotetaan käytössä olevista käytännöistä (jotka koskevat vakavia tilanteita ja muita turvallisuustoimenpiteitä)	Käytössä olevia tukimekanismeja ja pysyväisohjeita pitäisi soveltaa kaikkiin tukea tarvitseviin henkilöihin. Tilanteissa, joissa viranomaiset työskentelevät ulkopuolisten asiantuntijoiden ja/tai lähetetyn henkilöstön kanssa, työntekijöille pitäisi tiedottaa käytäntöjä koskevista yhteisistä näkökohdista ja heidän pitäisi ymmärtää kyseisten käytäntöjen erot	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Saatavilla olevista tukitoimista (jotka koskevat vakavia tilanteita ja muita turvallisuustoimenpiteitä) annetaan säännöllisesti tietoja ja päivityksiä	Viranomaisia kannustetaan antamaan päivityksiä käytössä olevista tukimekanismeista — sähköpostiviesteissä — tiedotustilaisuuksissa — henkilökohtaisissa tapaamisissa — muiden asiaankuuluvien kanavien kautta vähintään kerran vuodessa	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Ylimmällä johdolla / johtajilla on mahdollisuus käyttää käyttöön otettuja käytäntöjä, myös tietämystä covid-19-pandemiaa ja evakuointeja koskevista menettelyistä	Kenttäoperaatioihin nimettyjen turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavien asiantuntijoiden pitäisi kehittää yhdessä vakavien tilanteiden hallintaa, evakuointisuunnitelmia ynnä muita koskevia tarkastuslistoja, jotta voidaan varmistaa niiden käytännöllisyys ja se, että niissä on otettu huomioon paikalliset erityispiirteet	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

3. KOORDINOINTI

Toimi	Selitys	Tila (valitse)
Viranomainen määrittää, kuka vastaa käytännön avusta ja koordinoinnista muiden vakavan tilanteen jatkotoimista vastaavien henkilöiden kanssa	Käytännön avusta ja koordinointinäkökohdasta sekä psykososiaalisesta avusta voivat vastata samat tai eri henkilöt ([95])	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Viranomaiset valitsevat asiaankuuluvat yhteyshenkilöt ([96]) seuraamaan vakavan tilanteen kokenutta työntekijää	Jos lähijohtaja ei ole vastuuhenkilö, hänen pitäisi valita asiaankuuluva työntekijä seuraamaan asianomaista työntekijää. Työntekijällä on vakavan tilanteen jälkeen riski traumatisoitua uudelleen, kun eri osastojen eri kollegat (terveydenhuoltohenkilöstö, henkilöstöosaston työntekijät, lähijohtajat, turvallisuusvirkailijat jne.) pyytävät häneltä tietoja tilanteesta käsittelytarkoituksia varten Siksi suositellaan toimimaan koordinoidusti, jolloin vain yksi tai enintään kaksi valittua henkilöä toimii ja otetaan huomioon sukupuoli ja asiantuntemus	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Toimimaan valitulla henkilöllä on tietämystä vakavia tilanteita koskevista asiaankuuluvista käytännöistä, ja hän on yhteydessä muihin asiaankuuluviin työntekijöihin, jotta lääkärin/psykologin tukea (tai muuta tukea) voidaan saada ajoissa	Yhteyshenkilö tukee asianomaista työntekijää täyttämällä tarvittavat tiedot ja ohjaamalla tämän psykologille/lääkäriin tai poliisille. Hänen on ehkä myös otettava yhteyttä hätätilanteiden yhteyshenkilöön työntekijän puolesta	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Asiaankuuluvilla sidosryhmillä (lääkärinpalveluilla, henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta vastaavilla osastoilla) on käytössä vakiintunut koordinointi-/ohjausjärjestelmä (myös yhteystiedot), jotta asianomaisesta henkilöstä voidaan huolehtia kokonaisvaltaisesti	Selkeä koordinointi vähentää viivästysten tai päällekkäisyyksien riskiä palvelun tarjonnassa sekä riskiä uudelleen traumatisoitumisesta	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Asianomaisen työntekijän olisi pystyttävä mahdollisuuksien mukaan valitsemaan, kuka antaa lisätukea	Tämän valinnanvapaus on erityisen merkityksellistä, jos vakava tilanne koskee seksuaalista väkivaltaa ja vastuullinen yhteyshenkilö on samaa sukupuolta kuin rikoksentekijä ja/tai henkilöstön hyvinvoinnista vastaava yhteyshenkilö on syyllistynyt väkivaltaan	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

([95]) Käytännön apuun kuuluu monia näkökohtia. Niitä ovat muun muassa apu tapahtumista kertomiseen valmistautumisessa; koordinoidun vastauksen antaminen eri yksiköille; lomakkeiden täyttäminen tarvittavilla tiedoilla, ohjaaminen psykologille/lääkäriin/poliisille; ja yhteyden ottamisen järjestäminen hätätilanteiden yhteyshenkilöön. Johto voi vastata joistakin näistä näkökohdista. Työnkulku ja vastuut olisi määritettävä selkeästi ja koordinoidusti.

([96]) Tämä voi olla yksittäisen henkilön (esim. henkilöstöneuvojan) tai vakiintuneen tiimin tarjoamaa sisäistä tukea. ks. Jakso 3.3.2. Kollegoiden tuki vakavan tilanteen jälkeen ja 3.3.3. Yhdennetty vakavia tilanteista käsittelevä tiimi. Liitteessä 9. Sisäisen tuen antaminen vakavissa tilanteissa on esimerkkejä stressinhallintatiimiä ja kollegoiden tukea koskevista aloitteista. Ulkopuolinen tuki voi olla vaihtoehtona.

4. DOKUMENTOINTI		
Toimi	**Selitys**	**Tila (valitse)**
Vakavia tilanteita koskeva vakioraportointimalli on saatavilla ja kuuluu pysyväisohjeisiin	Dokumentoinnin tueksi pysyväisohjeisiin liitetyn mallin pitäisi olla yhtenäinen kaikissa toimintamaissa, jotta ylin johto pystyy havaitsemaan suuntaukset ja antamaan ensimmäisen linjan virkailijoille yhtenäistä mutta yksilöityä tukea	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Vakavia tilanteita koskeva raportti laaditaan ja jaetaan asiaankuuluville toimijoille, tarvittaessa myös poliisille (ja otetaan siinä huomioon uhria koskeva luottamuksellisuus)	Tukihenkilön (esim. neuvonantajan/psykologin/lääkärin) olisi autettava asianomaista työntekijää laatimaan tapahtumista kertomus, joka annetaan johdolle jatkokäsittelyä varten	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Olosuhteiden mukaan kerätään lisätietoa vakavasta tilanteesta – esimerkiksi, jos kyseisessä tilanteessa on ollut osallisena enemmän ihmisiä (toinen kollega / hakija) – ja ne liitetään vakavaa tilannetta koskevaan raporttiin jatkokäsittelyä varten	Tapauksissa, joissa on osallisena toinen ja/tai kolmas henkilö. Esimerkiksi, jos hakija uhkaa vahingoittaa muita tai tehdä itsemurhan. Kun hakijasta on huolehdittu lääketieteellisesti/fyysisesti ja tarvittaessa arvioitu ja hänen tilansa on vakaa, hänelle pitäisi antaa mahdollisuus kertoa näkemyksensä tilanteesta	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

5. SUORA TUKI		
Toimi	**Selitys**	**Tila (valitse)**
Viranomaiset / muut asiaankuuluvat virastot varmistavat, että niiden kenttätoimistoissa on seksuaalista väkivaltaa koskevien tapausten varalta saatavilla estolääkitystarvikkeita ja asiaankuuluvat yhteystiedot eteenpäin ohjaamiseen	Estolääkitystarvikkeita on oltava saatavilla toimistotiloissa, joissa niitä ei saada terveydenhuollosta lähietäisyydeltä (esim. Kreikan saarilla)	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Jos työntekijälle tehdään seksuaalista väkivaltaa (hänet esimerkiksi raiskataan), asianomainen henkilö on ohjattava välittömästi terveydenhuoltopalveluihin, jotta hänelle voidaan antaa estolääkitys	Estolääkitys on annettava 72 tunnin kuluessa tilanteesta. Muut asiaankuuluvat lääkitykset (esim. jälkiehkäisypilleri) on annettava saataville	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Asianomaiselle henkilölle on tarjottava välittömästi psykologin tukea	Tämä tuki ei ole pelkästään seksuaalista väkivaltaa kokeneiden saatavilla, vaan se koskee kaikkia ensimmäisen linjan virkailijoiden kokemia vakavia tilanteita Näitä psykologin palveluja annetaan mahdollisuuksien mukaan paikallisesti, ja ne järjestetään kasvokkain tai verkkoistunnoissa. On suositeltavaa muodostaa ammattilaisten reservi (yhteystietoluettelona), josta asianomaiset työntekijät voivat valita. Ammattilaisten luetteloa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota — ammattilaisiin, jotka osaavat EU:n eri kieliä — ammattilaisten, joilla on kokemusta vakavissa tilanteissa annettavasta tuesta, tarjoamiin palveluihin — eri-ikäisiin / eri sukupuolta edustaviin palveluntarjoajiin — palveluntarjoajien kulttuuritaustojen /uskonnollisten taustojen monipuolisuuteen. Luetteloon kuuluvien ammattilaisten kanssa on tehty yhteisymmärryspöytäkirja siitä, että asianomaisen henkilön ei tarvitse maksaa palveluista vaan ne maksaa sairausvakuutus/viranomainen/muu ([97])	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

([97]) Sisäiseen tukeen kuuluu useita näkökohtia. Asianomaisia työntekijöitä ei ole aina tarpeen ohjata ulkopuolisen ammattilaisen luo, jos saatavilla on sisäistä tukea (esim. stressinhallintatiimi, joka antaa kollegoiden tukea, vakavia tilanteita käsittelevä tiimi, yhteyshenkilö, vertaistuki, psykologi). Se on kuitenkin tarpeen, jos henkilö ei selviä tilanteen vaikutuksesta. Joskus asianomainen henkilö voi tuntea olonsa alun perin turvallisemmaksi kollegan kanssa, koska tämä tuntee olosuhteet ja työskentely-ympäristön eikä selityksiä tarvita juurikaan. Ulkopuolista tukea tarjoaa ammattilainen (psykologi, psykoterapeutti). Sitä voidaan ehdottaa myös, jos asianomainen henkilö ei halua kollegoiden antamaa tukea. Ohjaaminen ammattilaisen luo on tärkeää, jos asianomaisella henkilöllä on merkkejä psykologisesta vaikutuksesta vielä useita viikkoja (neljä viikkoa on suositus) tilanteen jälkeen, sillä se voi kertoa traumaperäisestä stressireaktiosta. Tämän voi arvioida lääketieteen ammattilainen / psykologi tai sisäisen tuen jäsen.

Asianomaiselle henkilölle on tarjottava välittömästi lääketieteellistä tukea	Tämä tuki ei ole pelkästään seksuaalista väkivaltaa kokeneiden saatavilla, vaan se koskee kaikkia ensimmäisen linjan virkailijoiden kokemia vakavia tilanteita. Luetteloon kuuluvien ammattilaisten kanssa on tehty yhteisymmärryspöytäkirja siitä, että asianomaisen henkilön ei tarvitse maksaa palveluista vaan ne maksaa sairausvakuutus/viranomainen/muu	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Asianomaiselle henkilölle kerrotaan hänen oikeuksistaan, erityisesti arkaluonteisten tietojen jakamista koskevista	On tärkeää, että asianomaisen työntekijän kertomat tiedot pidetään luottamuksellisina. Jotkut eivät halua kollegoiden tietävän, mitä he ovat kokeneet tai mitä palveluja he saavat	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Asianomaisen työntekijän pitkäaikainen psykologinen neuvontatuki ja terveyssyistä myönnetty loma ovat vaihtoehtoja, jotka ovat saatavilla tarvittaessa ja silloin, kun ammattilaiset katsovat ne tarpeellisiksi	Tilanteen mukaan pidempiaikainen seuranta voi olla suositeltavaa, jotta voidaan varmistaa, että työntekijä selviää vakavasta tilanteesta terveenä	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Vakavan tilanteen jälkeen tehtäviin palaaminen voi joissakin tapauksissa olla suositeltavaa vasta, kun ammattilaiselta (lääkäriltä/psykologilta) on saatu lausunto	Joskus voi käydä niin, että asianomaisten henkilöiden mielestä pidempi tauko tai ympäristön muutos ei ole tärkeää vakavasta tilanteesta johtuneen trauman vuoksi. Silloin voi olla hyödyllistä saada mukaan asiantuntija, joka auttaa tekemään päätöksen siitä, pystyykö työntekijä palaamaan tehtäviinsä. Asianomaisen henkilön osallistuminen päätöksentekoprosessiin on hyvä käytäntö, jolla varmistetaan avoimuus ja osoitetaan, kuinka tärkeää asianomaisen henkilön etu on	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Jos vakava tilanne on vaikuttanut toiseen henkilöön (esim. tilanteen silminnäkijään tai hakijaan, joka on tilanteen keskiössä ja joka on esimerkiksi tehnyt itsemurhayrityksen), vastuullinen yhteyshenkilö varmistaa lääketieteellisen ja/tai psykologisen hoivan antamisen (työntekijöille ja hakijoille)	Arvioinnin tuloksen mukaan voidaan tarvita lisää jatkotoimia lääketieteellisten/psykologisten arviointien, ympäristön/majoituksen muutoksen ynnä muiden osalta	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Järjestetään kollegoiden/vertaisten tukitilaisuuksia / opetustarkoituksessa tehtävää valvontaa, jossa keskitytään johtajiin	Näissä neljännesvuosittaisissa tilaisuuksissa johtajat saavat tilaisuuden keskustella reagoinnistaan vakaviin tilanteisiin tai niiden hallinnasta heidän vastuullaan, oppia toinen toisiltaan haasteita vaihtamalla ja jakaa hyviä käytäntöjä	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

6. VALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN

Toimi	Selitys	Tila (valitse)
Viranomaiset/EASO järjestävät peruskoulutuksen pysyväisohjeista ja käytössä olevista raportointimekanismeista kaikille johtajille/koordinaattoreille ja ensimmäisen linjan virkailijoille sekä lähetetyille työntekijöille	Näiden koulutustilaisuuksien järjestämisessä voivat olla mukana — henkilöstöosasto — henkilöstöneuvojat tai vastaavat — tarvittaessa turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavat virkailijat	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Johtajille ja muulle asiaankuuluvalle henkilöstölle annetaan säännöllisesti koulutusta perustason traumojen hallinnasta	Kaikille lähijohtajille annetaan mahdollisuus saada valistusta trauman vaikutuksesta henkilöstöön. Tämä on tärkeää merkityksellisen, oikea-aikaisen ja empaattisen reagoinnin varmistamiseksi	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Viranomaiset järjestävät koulutuksen sisäisestä tuesta vastaavalle henkilöstölle ([98])	Suositeltu pituus: 3 päivää **Valinnainen.** Lisäksi määräaikaisia (sisäisiä) kertauskursseja tietämyksen ja osaamisen ylläpitämiseksi **Kouluttaja.** Asiantuntemusta vertaistuesta / sisäisestä tuesta ja vakavien tilanteiden vaikutuksesta	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

([98]) Ks. luku 6 Valmiuksia kehittävät toimet. Koulutuksen suositeltu pituus on kolme päivää, ja koulutuksessa pitäisi käsitellä henkiseen ensiapuun liittyviä osatekijöitä. Lisäksi pitäisi järjestää määräaikaisia (sisäisiä) kertauskursseja tietämyksen ja osaamisen ylläpitämiseksi. Kouluttajalla pitäisi olla asiantuntemusta vertaistuesta / sisäisestä tuesta ja vakavien tilanteiden vaikutuksista.

Mahdollisuuksien ja lähettämispaikan mukaan turvallisuusasiantuntijat/henkilöstöneuvojat järjestävät simulaatioharjoituksia	Lähetettävät työntekijät tuntevat olevansa paremmin valmistautuneita toimimaan todellisissa uhkaavissa tilanteissa, kun he ovat voineet tehdä turvallisuutta ja turvatoimia koskeviin näkökohtiin liittyviä käytännön harjoituksia (esim. siitä, mitä on tehtävä, kun hakija uhkaa virkailijaa tai kun kollega kertoo, että hänet on raiskattu)	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu
Viranomaisten on järjestettävä säännöllisiä johtajille säännöllistä ohjausta heidän johtamis- ja viestintätaitojensa parantamiseksi tiimeissä (myös kentällä olevien tiimien osalta)	Johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden / lähetettyjen asiantuntijoiden välinen viestintä ei ole aina selkeää, säännöllistä ja mielekästä. Siksi laadukas johtaminen edellyttää, että johtajat ymmärtävät erityisesti eniten pakolaisia vastaanottavilla alueilla työskentelevien ensimmäisen linjan virkailijoiden (tapausten käsittelijöiden, vastaanottovirkailijoiden jne.) tarpeet ja että heitä muistutetaan niistä Lähijohtajien ja työntekijöiden välinen säännöllinen ja kunnioittava yhteydenpito (yksilöllisten ja tiimikohtaisten kartoitusten avulla) on ratkaisevan tärkeää tuloksellisen työskentelyilmapiirin luomiseksi	○ Ei aloitettu ○ Käynnissä ○ Toteutettu

PÄHKINÄNKUORESSA: REAGOINNIN KULKU

Johtajan ja/tai ulkoisen/sisäisen tukihenkilön toteuttamat toimet.

A. Välitön reagointi

— Paikalle saavutaan välittömästi, jos ei jo olla siellä.
— Arvioidaan tilanne ja lisäriskit.
— Lievennetään tilannetta (mahdollisesti vartijan/poliisin tukemana tilanteen mukaan).
— Ehdotetaan asianomaiselle henkilölle, että hän voi mennä halutessaan kotiin, jos henkinen vaikutus on suuri, mutta varmistetaan, että henkilö ei ole kotona yksin eikä mene yksin kotiin.
— Jos henkilö pyytää, annetaan hänelle mahdollisuus halutessaan puhua tuolla hetkellä.
— Kysytään henkilöltä, miltä hänestä tuntuu ja onko hänellä välittömiä tarpeita.
— Arvioidaan, ymmärtääkö hän kysymykset.
— Jos on muita asianomaisia henkilöitä, etsitään joku tukemaan heitä ja annetaan muille asianomaisille henkilöille jäsenneltyä tietoa heti tilanteen jälkeen järjestettävässä jälkipuintitilaisuudessa, jotta voidaan varmistaa avoimuus.
— Annetaan asianomaisen henkilön ilmoittaa perheelleen, jos se on mahdollista ja jos hän haluaa, tai annetaan yhteyshenkilön hätätilanteessa käytettävät yhteystiedot, jos henkilö ei halua tehdä sitä itse.
— Jos on aiheutunut vammoja ja tarvitaan lääkärin/psykologin tukea, annetaan nopeaa hallinnollista apua (täytetään vakuutuslomakkeet, lähete fyysiseen hoitoon jne.) ja lohdutetaan henkilöä ja vakuutetaan, että muista asioista voidaan huolehtia myöhemmin.
— Varmistetaan, että henkilö siirretään, jos hän esimerkiksi haluaa mennä kotiin tapaturman jälkeen.

B. Jatkotoimet

- Arvioidaan tilanteen vaikutus usean päivän kuluttua.
- Puhutaan siitä ajan kanssa asianomaisten henkilöiden ja tiimin kanssa.
- Arvioidaan perusteellisesti, miten vastuuhenkilö käsitteli tilannetta ja tehdään päätelmiä siitä, mitä opittiin (järjestetään operatiivinen jälkipuinti asianosaisten henkilöiden kanssa, jos se on mahdollista), jotta käytössä olevaa järjestelmää voidaan parantaa.
- Kiinnitetään huomiota asianomaisen henkilön epätavallisiin reaktioihin ja ehdotetaan tarvittaessa ammattiapua.
- Annetaan edelleen tietoa tilanteesta ja siihen liittyvästä kehityksestä ja sen seurauksista tiimin jäsenille.

LIITE 9 – SISÄISEN TUEN ANTAMINEN VAKAVISSA TILANTEISSA

A. BELGIAN TAPAUS

Jäljempänä esitetty on mukautettu turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevän liittovaltion viraston (Fedasil) antamista tiedoista, ja sitä voidaan pitää hyvänä käytäntönä. Tässä jaksossa kuvataan Fedasilin stressinhallintatiimin ja muiden elinten antaman tuen järjestäminen ja selvennetään asiaankuuluvia vastuista kollegoiden tuen avulla toteutetussa tilanteen seurannassa.

STRESSINHALLINTATIIMI

Vakavan tilanteen jälkeen jokaisen vastaanottokeskuksen ja muiden työpaikkojen odotetaan tarjoavan tukea henkilöstölle.

Tämä voidaan tehdä kahdella tavalla:

— tähän tehtävään koulutettujen kollegoiden (eli stressinhallintatiimien) tekemillä henkilökohtaisilla haastatteluilla
— Punaisen Ristin kanssa ryhmässä tehtävällä jälkipuinnilla.

Kummassakin tapauksessa henkilö voidaan ohjata saamaan ulkopuolista ammattiapua.

Stressinhallintatiimin visio

Keskusten henkilöstö kohtaa säännöllisesti asukkaisiin liittyviä tilanteita. Niillä voi olla psykologinen vaikutus. Henkilöllä, johon tällaiset tilanteet vaikuttavat, voi olla henkisiä ja fyysisiä stressin oireita. Tällaiset seuraukset ovat normaaleja. Sen tiedostaminen ja hyväksyminen voi auttaa toipumista. Fedasilin näkemyksen mukaan asianomaisen työntekijän lähipiriin antama tuki voi auttaa henkilöä selviytymään tapahtumasta. Siksi stressinhallintatiimit on otettu käyttöön. Fedasil tiedostaa myös, että on tärkeää ohjata jotkut työntekijät saamaan asiantuntijan tukea, kun sen katsotaan olevan heidän etujensa mukaista.

Fedasilin mallissa stressinhallintatiimit huolehtivat ensimmäisen linjan tuesta vastaanottoalalla. Stressinhallintatiimit otettiin käyttöön vuonna 2008 antamaan kollegoiden tukea vakavan tilanteen kokeneille työntekijöille. Tavoitteena on ensinnäkin vähentää tilanteiden alun perin aiheuttamaa stressiä ja toiseksi kannustaa käyttämään tavanomaisia selviytymismekanismeja. Stressinhallintatiimin jäsenet ovat valittuja vapaaehtoisia työntekijöitä, jotka ovat saaneet lisäasiantuntemusta erityiskoulutuksessa. Tätä koulutusta antavat ulkopuoliset asiantuntijat, jotka ovat erikoistuneet kollegoiden tuen alalle. He myös johtavat opetustarkoituksessa tehtävää valvontaa, joka tehdään stressinhallintatiimin jäsenille kolmesti vuodessa.

Seuraavassa luettelossa annetaan lisätietoa stressinhallintatiimejä ja kollegoiden tukea koskevasta Fedasilin toimintamallista.

- **Yöllä (klo 20.00–8.00) tapahtunut tilanne** Teoriassa toimenpiteisiin ei ryhdytä, paitsi jos stressinhallintatiimin jäsen on paikalla eikä ole osallisena tilanteessa. Johtoon kuuluvalle työntekijälle ilmoitetaan, ja hän tulee paikalle tai ottaa yhteyttä puhelimitse. Johtoon kuuluva työntekijä ilmoittaa seuraavana aamuna stressinhallintatiimille.
- **Illalla tai viikonloppuna tapahtunut tilanne** Stressinhallintatiimin toimenpiteet riippuvat siitä, onko jäseniä käytettävissä. Jos heitä ei ole käytettävissä haastatteluun, mahdollisuuksien mukaan soitetaan ensimmäiselle yhteyshenkilölle ja sovitaan tapaamisesta viikon aikana.
- **Stressinhallintatiimin jäsen on vapaalla tai sairaana.** Ei toimenpiteitä, stressinhallintatiimin toinen jäsen nimetään jatkotoimia varten. Jos jatkotoimet ovat käynnissä, stressinhallintatiimin jäsenten välinen yhteydenpito on tärkeää jatkuvuuden varmistamiseksi.
- **Stressinhallintatiimi palautumassa** (pysyvä, kouluttaja). Mahdolliset toimenpiteet.
- **Soitto suoraan asianomaisilta kollegoilta.** Toimenpiteisiin ryhdytään päiväsaikaan, elleivät stressinhallintatiimin jäsen ja kollega nimenomaisesti sovi toisin.
- **Asianomaisen kollegan poissaolo.** Tukea on ehdottomasti tarjottava riippumatta poissaolon syystä (vapaa, sairaus, toipuminen). Toimenpiteet suoritetaan joko puhelimitse tai käymällä asianomaisen kollegan luvalla tämän kotona. Jos asianomainen kollega palaa vastaanottokeskukseen, stressinhallintatiimi haastattelee häntä.

KOLLEGOIDEN TUEN JÄRJESTÄMISEN 11 VAIHETTA VAKAVASSA TILANTEESSA

Vaihe 1. Kun kollegoiden tukea järjestetään, viranomaisen eri asiaankuuluvista yksiköistä/osastoista valitaan asiantuntijaryhmä (vapaaehtoisina) panemaan kollegoiden tuen järjestelmä täytäntöön. Seuraavassa vaiheessa määritetään tämän ryhmän toimenpiteet ja kuvataan ne lyhyesti asiakirjassa. Tämän ryhmän käsittelemät aiheet voivat olla laajempia, muun muassa vakavien tilanteiden rekisteröinti, vakavien tilanteiden aikaansaamien kriisien hallinta, koulutustilaisuudet aggressiivisen käytöksen käsittelystä ja menettelysäännöt kyseisissä tilanteissa.

Työryhmän on sovittava seuraavista.

- Toimintapaikka (työskentelyyn osoitetaan yksi tai useampi paikka).
- Se, antaako ryhmä tukea välittömille kollegoille vai lähijohtajan alaisuudessa työskenteleville ihmisille (mahdollisimman neutraalin lähestymistavan varmistamiseksi).
- Tätä tukea varten saatavilla olevien henkilöiden määrä (suositeltu määrä on viisi henkilöä).

— Helposti saatavilla oleva tiimituki. Jäsenten puhelinnumeroiden pitäisi olla henkilöstön tiedossa. Tiimissä on tehtävä selkeät sopimukset tiimin koordinaattorin vastuulla (soveltuvin osin).
— Ajoitus. Jäsenten on parhaansa mukaan pyrittävä käynnistämään tuki mahdollisimman pian ja 24 tunnin kuluessa tilanteesta. Tätä ei voida taata, ja myöhemmän tapaamisen järjestämiseksi voidaan ottaa nopeasti yhteyttä.
— Tiimin jäsenten osallisuus. Kun kollegoiden tukitiimin jäsen on itse osallisena vakavassa tilanteessa, hänen ei katsota voivan antaa tukea.
— Korvaus. Toimenpiteet katsotaan työajaksi, ja niistä maksetaan tarvittaessa korvaus (ylityö).
— Kulut. Aiheutuvat kulut (matka- ja puhelinkulut) korvataan voimassa olevien sopimusten mukaisesti.

Vaihe 2. Kaikille kollegoille on selvää, mitä kollegoiden tukeen kuuluu (vakava tilanne) ja mitä ei (esim. työntekijän henkilökohtaisten ongelmien selvittäminen).

Vaihe 3. Sovitaan siitä, kuka voi saada kollegoiden tukea (kaikki työntekijät, vapaaehtoiset, alihankkijat, harjoittelijat jne.).

Vaihe 4. Sovitaan siitä, milloin kollegoiden tukea annetaan (viimeistään 48 tunnin kuluttua tilanteesta).

Vaihe 5. Yhteyshenkilön on tiedotettava tapahtumasta johdolle.

Vaihe 6. Hän antaa konkreettista ja välitöntä hoivaa. Hän menee itse paikalle tai soittaa asianomaiselle työntekijälle, kerää tietoa tilanteesta ja asianomaisten ihmisten kunnosta, kysyy heidän tarpeistaan ja selvittää, miten ne voidaan täyttää, antaa tilanteesta merkityksellisiä tietoja uhrille ja ehdottaa jatkotoimia.

Vaihe 7. Annetaan neuvoja vakavien tilanteiden ja mahdollisesti traumaattisten tapahtumien käsittelystä ja autetaan henkilöä löytämään omia voimavaroja tapahtumasta selviämiseksi.

Vaihe 8. Kiinnitetään huomiota tilanteen mahdollisiin laajempiin seurauksiin (esim. asianomaisen työntekijän poissaoloon ja vaikutuksiin tämän työhön, vaikutuksiin tiimiin (ja mahdollisesti osallisena olleisiin asukkaisiin)).

Vaihe 9. Ohjataan tarvittaessa saamaan ammattiapua ja tunnustetaan ensimmäisen linjan tuen rajat.

Vaihe 10. Tuen voi ottaa käyttöön kollegoiden tukitiimi, asianomainen henkilö tai muut työntekijät.

Vaihe 11. Tukea annetaan vähintään kolme kertaa. Ensimmäisenä on keskustelu 48 tunnin kuluessa, toisena keskustelu kahden viikon kuluessa ja kolmantena keskustelu 4–6 viikon kuluessa. Tämä aikataulu joustaa tunneperäisten reaktioiden mukaan.

Luottamuksellisuutta koskevat näkökohdat

Johdolle ilmoitetaan korkeintaan, että toimenpide on käynnissä. Poikkeuksena on ilmoitus rikoksesta, jolloin yksi kollegoiden tukitiimin jäsenistä toimittaa johtajalle yhteenvedon tärkeistä tiedoista.

Yksilöllinen tuki / yhteinen tuki

Tukea voidaan antaa ryhmän tasolla useille kollegoille, jotka ovat olleet osallisena vakavassa tilanteessa. Tämä koskee tunteita käsittelevää yhteistä jälkipuintia, jota johtaa tällaiseen tapaamiseen koulutettu ulkopuolinen henkilö.

Uusien jäsenten rekrytointi

Tehtävä on avoinna kaikkien tehtävien ja kaikkien pätevyystasojen työntekijöille lukuun ottamatta koordinointi- tai johtotehtäviä (esim. vastaanottokeskuksen johtaja). Kokemus turvapaikka-alalta ja erityisesti kansainvälisen suojelun hakijoista on suositeltavaa.

Profiili

Uuden nuoren työntekijän, joka ei ole vielä perillä alan nikseistä, on erittäin vaikeaa saada kollegoiden luottamus. Empaattisen ja myötätuntoisen kuuntelun, tahdikkuuden, stressin merkkien huomaamisen ja aitouden kaltaiset sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Muita tärkeitä kriteereitä ovat muun muassa henkisen tuen ehdottaminen ennakoivasti kollegoille, joilla on vaikeuksia tunteidensa kanssa, kyky muotoilla heidän sanomansa selkeästi uudelleen, kyky antaa neuvoja ja kyky pystyä käsittelemään luottamuksellisia tietoja tahdikkaasti. Myös lojaalius ja yhteistyöhenkisyys muiden stressinhallintatiimin jäsenten ja johdon kanssa työskenneltäessä ovat tärkeitä. Niin on myös muilta kollegoilta saatu hyväksyntä ja luottamuksen osoittaminen. Jos jäsenen on käsiteltävä omia henkilökohtaisia ongelmiaan, jotka aiheuttavat äkillistä tai kroonista stressiä, hänen kannattaa puhua siitä kollegoiden tuen johtajan ja/tai koordinaattorin kanssa ja vetäytyä väliaikaisesti tästä tehtävästä ([99]).

([99]) Valinnassa on kolme vaihetta. 1) Uutta keskusta varten työntekijöille annetaan tietoa prosessista ja tehtävästä, mieluiten tapaamisessa. 2) Jaetaan julkisesti tietoa ehdokkaiden etsinnästä, ja johtaja/koordinaattori voi rohkaista varteenotettavia kollegoita, joilla on tehtävään tarvittavat taidot. 3) Keskuksen johtaja ja kollegoiden tuen koordinaattori järjestävät haastattelun, jossa arvioidaan perustaitoja ja motivaatiota.

STRESSINHALLINTATIIMIN EETTISET SÄÄNNÖT

Seuraava näyte on muokattu Fedasilissa käytössä olevista stressinhallintatiimin eettisistä säännöistä. Asiaankuuluvien työntekijöiden on allekirjoitettava jäljempänä merkityt kohdat vastuuvelvollisuuden vuoksi.

Stressinhallintatiimin työntekijänä vapaaehtoisesti suorittamieni toimien osalta ilmoitan hyväksyväni seuraavan.

— Kunnioitan minulle toimeksiantoni osana annettujen tietojen luottamuksellisuutta. Tarjoan tukeani tahdikkaasti, kohteliaasti ja ymmärtäväisesti.
— Pysyttelen aina tiukasti minulle annetussa tehtävässä.
— Jos joku pyytää minulta tietoja tai ilmoittaa minulle ongelmasta, jotka eivät suoraan liity tehtäviini ja valmiuksiini, siirrän asian toimivaltaiselle henkilölle.
— Välitän kaikki tiedotusvälineiden yhteydenotot viranomaisessani vastuulliselle henkilölle (esim. keskuksen johdolle tai keskustoimiston viestintäosastolle).
— Suhtaudun aina neutraalisti, en syrji enkä tuomitse.
— Toimin sukupuolen huomioon ottavasti, käytän asianmukaista kieltä ja suojaan kollegoita, joita minua on pyydetty tukemaan.

Päiväys/allekirjoitus: _____

B. ALANKOMAIDEN TAPAUS

YHDENNETYN VAKAVIA TILANTEITA KÄSITTELEVÄN TIIMIN PERUSTAMINEN

Seuraavaksi kuvataan prosessi, jota turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevä keskusvirasto (COA) noudatti (ja jakoi alkuperäisen tekstin) perustaessaan organisaation laajuista vakavia tilanteita käsittelevää tiimiä (ketenbreed calamiteitenteam (KCT)).

Yhdennetyn vakavia tilanteista käsittelevän tiimin (KCT) menettelytapa – tarkistettu versio päivätty 16. tammikuuta 2018.

Johdanto Maahanmuuttoketjussa on jo jonkin aikaa kiinnitetty huomiota tilanteisiin, kuten psykologisista ongelmista johtuviin, vakaviin yleisen järjestyksen ja rauhan ja turvallisuuden häiriöihin, nälkä- ja juomalakkoihin, itsemurhiin, itsemurhayrityksiin ja itsemurhalla uhkailuun, joita ulkomaiden kansalaiset tekevät.

KCT:n perustamista koskeva muistio hyväksyttiin 22. lokakuuta 2012. Siinä sovittiin, että ketjun kumppanien eli turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevän keskusviraston (COA), maahanmuutto- ja kansalaistamisyksikön (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), palautus- ja lähtöyksikön (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) ja säilytyslaitosviraston (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)) pitäisi ilmoittaa vakavista tilanteista suoraan KCT:lle riippumatta niiden voimakkuudesta, jotta mikään toimi ei jäisi tekemättä siksi, että tietoja ei siirretä.

Tämä menettelytapa sisältää ketjun laajuisia sopimuksia siitä, miten maahanmuuttoketjun kumppanit tiedottavat toisilleen vakavista tilanteista ja, tarvittaessa, tekevät toistensa kanssa yhteistyötä.

Maahanmuuttoketju. Pieni maahanmuuttoketju koostuu IND:stä, COA:sta ja DT & V:stä. Jokaisella organisaatiolla on omat vastuualueensa ja toimivaltansa ulkomaiden kansalaisia koskevan politiikan täytäntöönpanossa oikeus- ja turvallisuusministeriön vastuulla. Kukin organisaatio täyttää tehtävänsä itsenäisesti, ketjun kumppanit kuulevat toisiaan ja tekevät yhteistyötä. DJI:llä on koko prosessissa erityinen tehtävä. KCT tekee DJI:n kanssa yhteistyötä, jos ulkomaan kansalainen oleskelee säilöönottokeskuksessa tai hänet on otettu Scheveningenissä sijaitsevaan somaattiseen hoidon oikeudelliseen keskukseen (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)).

KCT on vastuuvelvollinen asiakkaalle, ulkoasiain pääosastolle, turvapaikka-asioita käsittelevän alaneuvoston puheenjohtajan välityksellä.

VAKAVIEN TILANTEIDEN KOORDINOINTI KETJUSSA

Vakavien tilanteiden käsitteet

Kaikki maahanmuuttoketjun organisaatiot saattavat joutua käsittelemään vakavia tilanteita. Käsitteellä 'vakava tilanne' tarkoitetaan mitä tahansa tilannetta, jossa ulkomaan kansalaisen toimi tai sen uhka luo tai voi luoda vaaran hänelle itselleen ja/tai muille.

Koska vakavilla tilanteilla on monia muotoja, tässä yhteydessä ei ole mahdollista määrittää täsmällisesti, mikä pitäisi katsoa vakavaksi tilanteeksi. Kansainvälistä suojelua koskevien hakemusten hylkääminen ja pakkotoimin tapahtuva palauttaminen ovat erottamaton osa ulkomaiden kansalaisia koskevaa politiikkaa, ja sen täytäntöönpano voi saada kielteisen reaktion aikaan ulkomaan kansalaisessa.

Koska tietojen tehokas siirtäminen ja menettelytavan yhtenäinen soveltaminen ovat tärkeitä, on sovittu, että KCT:lle ilmoitetaan, jos IND:n, COA:n tai DT & V:n työntekijä katsoo sen asianmukaiseksi. Raportin laatiminen on velvollisuus, mutta se on myös ammattimaisen työntekijän harkinnan varassa. Poikkeus tähän sääntöön tehdään niiden vakavien tilanteiden osalta, jotka tapahtuvat DJI:n toimipaikassa tai JCvSZ:ssä. Näissä keskuksissa tapahtuvista vakavista tilanteista on ilmoitettava DJI:lle, joka kirjaa ja käsittelee ne. DT & V:n työntekijä (joka on yhteydessä DJI:n toimipaikkaan) päättää, pitääkö vakavasta tilanteesta ilmoittaa KCT:lle ja milloin se pitää tehdä. Voi myös käydä niin, että JCvSZ:n terveydenhuoltoyksikkö raportoi KCT:lle. Tällaisessa tilanteessa KCT ottaa aina yhteyttä asianomaisen henkilön tapauksesta vastaavaan valvojaan.

KCT:n ei tarvitse toimia kaikkien raporttien perusteella, koska niitä on moninaisia ja erilaisia. Ketjun kumppaneilla on myös omat sisäiset sopimuksensa siitä, miten vakavien tilanteiden tapauksessa menetellään. KCT keskittyy ensisijaisesti raportteihin, jotka koskevat turvapaikanhakijoiden keskuksessa tai säilöönottokeskuksessa oleskelevia ulkomaiden kansalaisia. Jos kyse on uhkaavista vakavista tilanteista, joissa on osallisena ulkomaiden kansalaisia, myös niitä ulkomaiden kansalaisia, joilla ei ole oleskeluoikeutta ja jotka ovat saaneet asuinsijan kunnasta tai erityisestä laitoksesta, Alankomaiden mielenterveys- ja riippuvuushoitoyhdistyksestä, on otettava yhteyttä poliisiin tai hälytyspalveluun.

Seuraavat neljä voimakkuuden tasoa eritellään:

1. ulkomaan kansalainen antaa esimerkiksi ruumiinkielen avulla merkkejä, joiden perusteella on riski vakavan tilanteen tapahtumisesta
2. ulkomaan kansalaisen tai tämän valtuutetun edustajan sanallisessa tai kirjallisessa viestinnässä viitataan vakavan tilanteen riskiin
3. ulkomaan kansalainen on tehnyt tiettyjä toimia, jotka viittaavat vakavan tilanteen vakavaan riskiin
4. ulkomaan kansalainen on tehnyt tiettyjä toimia, jotka ovat aiheuttaneet vakavan tilanteen, esimerkiksi itsemurhayrityksen, joka edellyttää välittömiä toimia.

Jos jonkin ketjukumppanin työntekijä on todennut, että kyse on jostakin edellä mainitusta tilanteesta, siitä voidaan ilmoittaa KCT:lle. Raportti laaditaan työntekijän omassa organisaatiossa ja lähetetään COA:n turvallisuustoimistoon. KCT:n työntekijä arvioi raportin voimakkuustason ja ryhtyy tarvittaessa välittömiin toimiin.

Raportin laatiminen – voimakkuustasot 1 ja 2
Lähtökohtaisesti KCT ei ryhdy toimenpiteisiin voimakkuustasoihin 1 ja 2 kuuluvien raporttien osalta. Vakavien tilanteiden ja laajenemisen estämiseksi KCT päättää, mille ketjukumppaneille ilmoitetaan raportista. Lisäksi tehdään arviointi siitä, onko KCT:n lähettäminen tarpeen matalasta voimakkuustasosta huolimatta.

COA:n turvallisuustoimisto huolehtii kolmen organisaation raporttien rekisteröinnistä ja hallinnosta. Nämä tiedot ovat välittömästi kaikkien ketjukumppanien saatavilla.

Raportin laatiminen – voimakkuustasot 3 ja 4
Voimakkuustason 3 ja 4 raporttien osalta KCT voi ryhtyä toimiin, joihin sillä on tätä varten valtuudet. Toimien ensisijaisena tarkoituksena on vakauttaa nimenomainen vakava tilanne niin, että kyseessä oleva organisaatio voi jatkaa tavanomaista toimintaansa. KCT voi neuvoa, esittää kysymyksiä, pyytää seuraamaan ulkomaan kansalaista ja viime kädessä puhua ulkomaan kansalaisen kanssa.

Tapauksesta vastaava henkilö / ensisijaisen prosessin valvoja pysyy vastuussa menettelyn arvioinnista ja käsittelystä. KCT ei ota vastuuta osallisena olevien organisaatioiden puolesta. Toimipaikan johtaja on edelleen vastuussa elämänlaadusta ja turvallisuudesta COA:n tiloissa. Tämä pätee myös DJI:n tilojen johtajaan.

Raporttien arviointi perustuu ulkomaiden kansalaisten päivittäin työskentelevän yksittäisen työntekijöiden oletettuun asiantuntemukseen. Kukin organisaatio vastaa sellaisen sisäisen prosessin järjestämisestä, jolla varmistetaan, että KCT:lle ilmoitetaan vakavan tilanteen tapahtumisesta.

Työntekijä on aina vastuussa asiakkaisiinsa kuuluvista ulkomaiden kansalaisista. Kaikki raportit tallennetaan ulkomaan kansalaisen henkilökohtaiseen tiedostoon IND:n järjestelmissä ja lähetetään yön aikana käsiteltäväksi DT & V:hen. Ketjun työntekijän tehtävänä on kiinnittää huomiota KCT:n tuntemaan ulkomaan kansalaiseen kokouksessa, johon kaikki organisaatiot osallistuvat. Haluttaessa KCT:lle voidaan esittää kysymyksiä ja siltä voidaan pyytää neuvoa.

KCT:N MENETTELY VAKAVISSA TILANTEISSA

Vaihe 1. Raportti KCT:lle
Jos vakava tilanne tapahtuu, KCT:n postilaatikkoon lähetetään raportti.

Postilaatikkoa seurataan viikon jokaisena päivänä.

Vaihe 2. KCT:n ensimmäisen linjan toimi
KCT ottaa tarvittaessa yhteyttä ilmoittajaan ja kerää muun muassa seuraavat tiedot.

— Missä vakava tilanne tapahtui?
— Milloin vakava tilanne alkoi?
— Keneltä merkki tuli / kuka tunnisti vakavan tilanteen?
— Mikä on vakavan tilanteen aiheuttaneen ulkomaan kansalaisen henkilöllisyys (myös V-numero)?
— Minkälainen vakava tilanne on kyseessä (nälkä-/juomalakko, itsemurhalla uhkaaminen vai muu)?
— Onko ulkomaan kansalaisen toimella tarkoitus? Jos on, mikä tarkoitus on?
— Mihin toimiin on jo ryhdytty?
— Kuka on yhteyshenkilö itse paikalla?
— Tarvitaanko lääkärinhoitoa ja jos tarvitaan, millaista?

KCT voi pyytää ilmoittajaa kirjaamaan tosiseikat ulkomaan kansalaisen käytöksestä ja käydyistä keskusteluista. KCT voi myös neuvoa ilmoittajaa. Kysymyksiä voidaan esittää ja/tai neuvoja pyytää sähköpostitse tai puhelimitse. KCT päättää kaikkien saatujen tietojen perusteella, onko tarpeen mennä paikalle.

Vaihe 3. KCT:n tosiasiallinen meneminen paikalle
Jos todetaan, että KCT:n meneminen paikalle on tarpeen, KCT:n työntekijä päättää, milloin paikalle mennään ja kuka KCT:n työntekijä sinne lähetetään. Päätös tehdään tiiviissä yhteistyössä KCT:n johtajan kanssa. Lähtökohtana on, että mahdollisuuksien mukaan lähetetään kaksi KCT:n työntekijää kahdesta eri organisaatiosta. Jos lähetetään kaksi naispuolista työntekijää, kun huolta aiheuttava ulkomaan kansalainen on mies, miespuolinen tulkki tulee mukaan. Sijainti välitetään turvallisuustoimiston kautta, ja toimeksianto vahvistetaan.

Vakavia tilanteita käsittelevän tiimin jäsenille suositellaan seuraavia koulutusaiheita (COA:n ehdotuksen mukaan).
— Viestintä: yhteyden ottaminen ulkomaan kansalaiseen keskustelussa
— Psykiatria: trauma, masennus, itsemurha ja pelko
— Nälkä- ja juomalakot: psyykkiset seuraukset ja henkiset näkökohdat
— Keskustelun käyminen itsetuhoisen henkilön kanssa
— Eettiset ongelmat
— Aivojen toiminta
— Tilanteen lieventäminen keskustelussa
— Ajan hallinta

Lisäksi on suositeltavaa, että tiimin jäsenet käyvät asioita läpi kolme tuntia kestävässä yhteiskäsittelyssä kuuden viikoin välein.

KCT:n toimien tarkoituksena on lieventää vakavia tilanteita (niiden uhkaa) ja/tai päättää ne. Tämä saadaan aikaan käymällä ulkomaan kansalaisen kanssa yksi tai useampi keskustelu tulkin läsnä ollessa.

Ennen ulkomaan kansalaisen kanssa käytävää keskustelua toimipaikassa järjestetään aina alustava tapaaminen raportin tehneen henkilön kanssa tai muiden ulkomaan kansalaisen kanssa tekemisissä olevien, esimerkiksi valvojan, kanssa. Lähettämisen jälkeen annetaan suullista palautetta keskustelusta, mahdollisuuksien mukaan niiden samojen henkilöiden läsnä ollessa, jotka osallistuivat alustavaan tapaamiseen. Viimeistään kaksi arkipäivää lähettämisen jälkeen kolmelle organisaatiolle lähetetään kirjallinen raportti, joka välitetään sen jälkeen osallisena olleille ja tallennetaan se mahdollisuuksien mukaan tietokonejärjestelmiin/tietokantaan.

Raportti suljetaan, kun tilanne vakautuu ja/tai toimipaikka, jossa huolta aiheuttava henkilö oleskelee, ei enää tarvitse KCT:n tukea.

Vaihe 4. Kysymykset lähettämisen jälkeen
Lähettämisen aikana voi ilmetä, että ulkomaan kansalaisella on kysymyksiä, esimerkiksi menettelyn kestosta tai siirrosta toiseen paikkaan. Näihin kysymyksiin vastataan mahdollisimman perusteellisesti, kun ollaan itse paikalla. Jos paikalla olevat eivät osaa vastata tai heidän on ensin pyydettävä tietoa toiselta organisaatiolta, tapaus etenee KCT:n johtajalle, joka ottaa tarvittaessa yhteyttä ylimpään johtoon tai johtajaan.

Arviointi/ennaltaehkäisy. Vakavien tilanteiden vakauttamisen (lieventämisen) lisäksi KCT:n ensisijaisena tavoitteena on vakavien tilanteiden (laajenemisen) ennaltaehkäisy. Siinä on olennaista asianmukainen tietojenvaihto. Suuntauksien havaitseminen ja analysointi on osa tätä tointa. KCT:n toimista lähetetään kuukausittain raportti turvapaikka-asioiden alaneuvostolle ja selvennetään merkittäviä raportteja. KCT arvioi määräajoin ketjun toimia ja siinä tehtävää yhteistyötä.

Toiminta tiedotusvälineiden kanssa. Vakavista tilanteista annetaan tietoa oikeus- ja turvallisuusministeriön tiedotusvälineiden tiedottamisesta vastaavalle osastolle, joka pitää yhteyttä eri ketjukumppanien johtokuntiin/johtoon.

LIITE 10 – VAKAVIEN TILANTEIDEN RAPORTOINTIMALLI

Seuraavaksi esitetään perusmalli, jota voidaan käyttää vakavien tilanteiden raportoinnissa (lomaketta on muokattu Fedasilin käyttämästä raportointimallista).

Viranomaisen nimi	
Ilmoitus-/rekisteröintinumero	

YLEISET TIEDOT	
Raportin tiedot	
Vastaanottoyksikkö	
Raportin laatija	
Kellonaika	
Päivämäärä	
Vakavan tilanteen aika	
Vakavan tilanteen päivämäärä	
Vakavan tilanteen paikka	
Tietojen antaja	
Poliisin osallisuus	
Muut ulkoiset toimenpiteet	
Tiedotusvälineiden osallisuus	
Tapauksen päättämiseen käytetty aika	

YLEISET TIEDOT VAKAVASTA TILANTEESTA VAKAVASSA TILANTEESSA ASIANOMAISET HENKILÖT	
Asianomaiset asukkaat	KYLLÄ/EI
Vakavan tilanteen tyyppi	
Lyhyesti: kohde ja olosuhteet	
Työntekijä on asianomainen	KYLLÄ/EI
Vakavan tilanteen tyyppi	
Lyhyesti: kohde ja olosuhteet	
Yksikkö on asianomainen	KYLLÄ/EI
Käytetty tekniikka ja olosuhteet	
Työtapaturma	KYLLÄ/EI
Vakavan tilanteen tyyppi	
Missä	

Asianomaiset asukkaat

RESIDENT(S) AFFECTED

Nimi	Tunnistenumero	Kansallisuus	Syntymäaika	Sukupuoli	Perheen kokoonpano	Yksikköön saapumisen päivä	Vaikutuksen vakavuus (pieni, keskitaso, suuri)	Osallisuus: aiheuttaja/ silminnäkijä/ asianomainen	Aiheutunut vakava tilanne	Seuraukset/ seuraamukset	Jo saatujen seuraamusten määrä	Muut huomautukset

ASIANOMAINEN HENKILÖSTÖ

Nimi	Rooli	Vaikutuksen vakavuus	Työtapaturma	Stressinhallintatiimi otettu käyttöön: kyllä/ei	Muut huomautukset

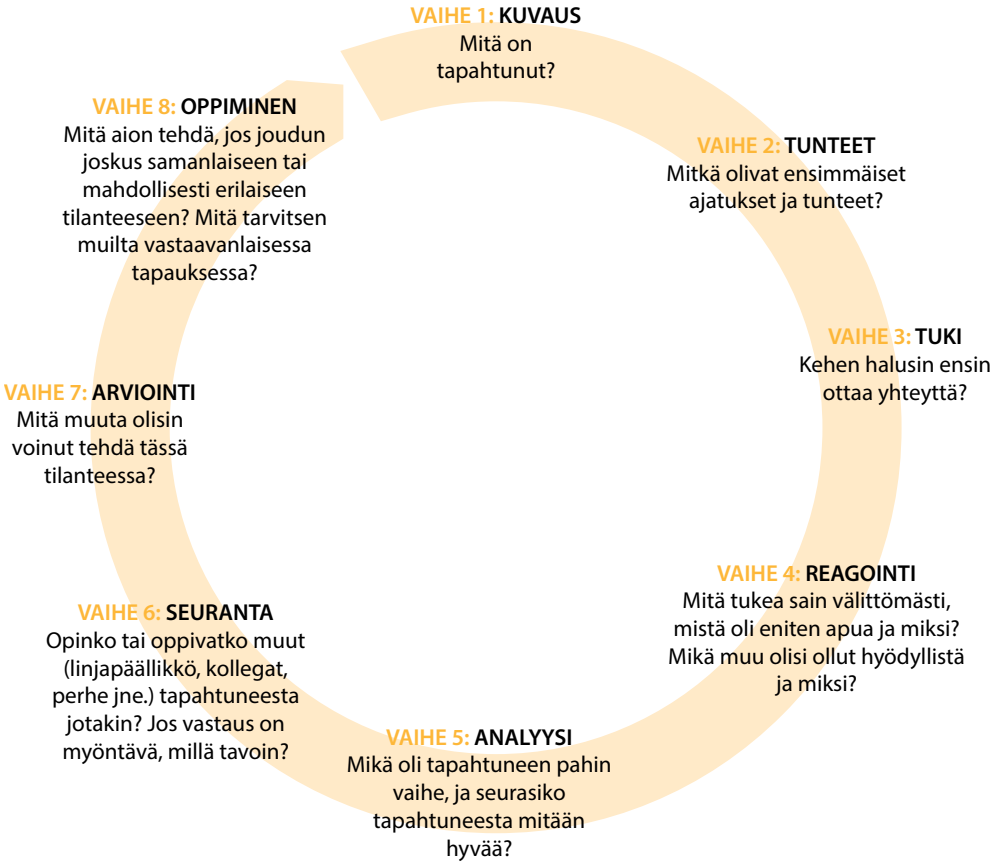
VAKAVAN TILANTEEN KUVAUS

Vakavan tilanteen tausta ja sitä edeltäneet olosuhteet

LIITE 11 – TYÖKALU VAKAVAN TILANTEEN JÄLKEISEEN POHDINTAAN

Jäljempänä esitettyjen kysymysten järjestelmällinen seuranta voi helpottaa prosessia, jolla varmistetaan asianomaisten selviytyminen vakavasta tilanteesta. Sisäiset ja ulkoiset vetäjät voivat käyttää näitä kysymyksiä tiimin jäsenten ja asianomaisten työntekijöiden kanssa. Myös ensimmäisen linjan virkailijat voivat käyttää pohdintatyökalua itse vahvistaakseen sietokykyään ja selviytyäkseen vakavasta tilanteesta. Tätä kysymyskierrosta noudattamalla asianomaiset työntekijät ja tiimit voivat selvittää aloja, joilla olisi opittavaa, jotta vastaavat vakavat tilanteet voidaan välttää jatkossa. Sen avulla voidaan myös parantaa valmistautumista, kun vakavia tilanteita todella tapahtuu.

ASIANOMAISEN HENKILÖSTÖN POHDINTA



LIITE 12 – RAJOJEN ASETTAMINEN JA PALAUTUMISTEKNIIKAT VAKAVAN TILANTEEN JÄLKEEN

A. RAJOJEN ASETTAMINEN: TAIKAKUPLAHARJOITUS

Terveet rajat voidaan kuvitella ympärillämme olevaksi ”taikakuplaksi”. Istu hetkeksi alas hiljaiseen paikkaan, jossa sinua ei häiritä.

Kuvittele, että tämä näkymätön kupla ympäröi sinua ja pitää sinut turvassa. Voit kuvitella oman taikakuplasi omassa lempivärissäsi. Koeta sulkea silmäsi hetkeksi kuvitellessasi omaa taikakuplaasi. Kuplan ohut kerros suojelee sinua kilven lailla.

Tiedät kuitenkin, että tämä ohut kerros päästää sisään hapen, valon, tärkeät tiedot, ruoan jne., jotta voit syödä, tuntea, oppia ja kasvaa terveellisesti. Taikakupla kasvaa ja luo ympärillesi enemmän tilaa ja takaa yksityisyyden ja turvan. Se pienenee, jos päätät niin, jolloin saat itsellesi enemmän aikaa ja henkilökohtaisuutta. Kohdistat huomiosi taikakuplaan ja opit, milloin sitä on hyvä laajentaa ja milloin on oikea aika tehdä kuplasta pienempi.

Rajojen asettaminen työlle, joka otetaan vastaan, ja vuorovaikutukselle kollegoiden tai hakijoiden kanssa, ja niiden ylläpitäminen liittyvät itsevarmuuden harjoitteluun. Loppuun palamisen estämiseksi on tärkeää oppia olemaan itsevarma mutta kuitenkin kunnioittava. Itsevarmuus voi liittyä rajojen asettamiseen työmäärälle tai muiden epärealistisille odotuksille.

B. 5, 4, 3, 2, 1 -HARJOITUS

Työntekijä voi luetella aistiensa avulla ympärillään olevia asioita ja laskea viidestä alaspäin ([100]). Esimerkiksi viisi asiaa, jotka hän voi kuulla, neljä asiaa, jotka hän voi nähdä, kolme asiaa, joita hän voi koskettaa istumapaikaltaan, kaksi asiaa, jotka hän voi haistaa, ja lopuksi yksi asia, jonka hän voi maistaa.

C. HENGITYSHARJOITUS

Työntekijät hengittävät hitaasti sisään nenän kautta ja sitten ulos suun kautta ([101]). He keskittyvät hengittämiseen, tuntevat jokaisen hengenvedon ja huomaavat, miltä tuntuu työntää ilma takaisin ulos. Sen jälkeen he yrittävät kuvitella hengittävänsä sisään tyyneyttä, turvallisuutta ja suojaa ja hengittävänsä ulos tuskaa, huolta ja ahdistusta. Sisään hengitettäessä kuvitellaan, että hengitys tuo tyyneyttä kehoon. Ulos hengitettäessä kuvitellaan, miten huoli lähtee kehosta ja haihtuu ilmaan. Tämä harjoitus on toistettava useasti.

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

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

Joidenkin ihmisten kannattaa sisään hengittäessään laskea (esim. 1, 2, 3, 4 ja hengittää ulos), koska näin mieli pysyy keskittyneenä eikä harhaile takaisin siihen, mitä on tapahtunut.

D. HARJOITUKSET, JOISSA KESKITYTÄÄN SIIHEN, MIKÄ ON KUNNOSSA

Harjoituksessa istutaan tai seistään mukavasti ja yritetään nimetä kolme asiaa, jotka tuntuvat oikeilta, saavat työntekijän tuntemaan olonsa turvalliseksi tai mukavaksi ja ovat tuttuja asianomaiselle työntekijälle. Esimerkiksi ”Kollegani seisoo vieressäni”, ”Tajuan auringon paistavan” ja ”Huomaan, ettei kukaan ole loukkaantunut”.

E. HARJOITUKSET, JOISSA KESKITYTÄÄN TUNTEMAAN OLO JÄLLEEN HYVÄKSI

Asianomaista työntekijää kehotetaan vetämään syvään henkeä nenän kautta ja laskemaan kolmeen ja sitten hengittämään ulos laskien neljään. Henkilö koskettaa/sivelee käsillään lempeästi ja hitaasti käsi- ja olkavarsiaan aina olkapäähän asti. Hellä puristelu voi auttaa ja lihasten jännittäminen, esimerkiksi reisilihasten, ja sen jälkeen jalkoja venytellään hieman ja ravistellaan käsiä, jotta kehoon saadaan vielä voimakkaampia tuntemuksia.

LIITE 13 – ITSESTÄ HUOLEHTIMISTA KOSKEVA SUUNNITELMA

Oma itsestä huolehtimista koskeva suunnitelma

ITSESTÄ HUOLEHTIMISEN ALUE	ALOITETTAVAT/JATKETTAVAT ITSESTÄ HUOLEHTIMISEN KÄYTÄNNÖT	ARVIOINNIN TOISTUVUUS	KOETETTAVAT LISÄKÄYTÄNNÖT
Fyysinen (syö säännöllisesti, liikkuu jne.)			
Tunneperäinen/hengellinen/ henkinen (osallistuu neuvontatilaisuuksiin, tekee meditointiharjoituksia, tiedostaa omat saavutuksensa, viettää aikaa luonnossa jne.)			
Ammatillinen (pitää työ- ja yksityiselämän tasapainossa, hallitsee aikaansa, osallistuu valmiuksien kehittämiseen jne.)			
Henkilökohtainen/sosiaalinen (tapaa ystäviä ja perhettä / soittaa heille puheluita ja videopuheluita jne.)			
Taloudellinen (laatii talousarvion elämänlaadun parantamiseksi)			

Tässä on muita ehdotuksia.

- Ala pitää päiväkirjaa jännityksen vähentämiseksi ja pohdintaprosessin jatkamiseksi.
- Kirjoita itsellesi kirje, joka liittyy esimerkiksi työtyytyväisyyteesi tai yksityiselämään. Kuvaile, mikä toimii ja mitä on muutettava. Avaa kirje tietyn ajan jälkeen (esim. puolen vuoden tai vuoden jälkeen) ja huomaa myönteiset muutokset sekä alat, joihin on kiinnitettävä enemmän huomiota.
- Verestä vanhat, unohdetut harrastukset (esim. ruoanlaitto/kirjoittaminen/tanssi).
- Katso elokuva, jonka olet aina halunnut katsoa.
- Lepää ja nuku riittävästi, jotta palaudut.
- Hyödynnä teknologiaa (esim. sosiaalista mediaa), jotta voit puhua säännöllisesti ystäville/perheenjäsenille, jotka eivät asu lähellä tai joita on hankalaa tavoittaa muiden olosuhteiden (esim. pandemian) vuoksi.

LIITE 14 – NÄYTE HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIIN KESKITTYVÄSTÄ KOULUTUSOHJELMASTA

EASO tarjoaa useita koulutusmoduuleita sekä turvapaikka- että vastaanottovirkailijoille sekä kentällä toimiville kouluttajille. Moduuleissa, kouluttajille tarkoitetuissa kursseissa ja jatkuvassa ammatillisessa kehityksessä käsitellään useita osaamisalueita, muun muassa oikeuspoliittisia menettelyjä, viestintää, ammatillisia vaatimuksia, työhyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta ja turvatoimia ([102]). Seuraavaksi esitetään suositeltuja koulutusaiheita, joissa keskitytään työn kolmeen vaiheeseen: perehdyttämiseen / lähettämistä edeltävään vaiheeseen, työhön ja työsuhteen/lähettämiseen päättymiseen.

VAIHE 1. PEREHDYTTÄMINEN / LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE

JOHDANTO 1: ORGANISAATIORAKENNE JA KÄYTÖSSÄ OLEVAT JÄRJESTELMÄT	
Koulutuksen tavoite	Uudelle työntekijälle annetaan johdanto- tai perehdytyskoulutusta, jossa tutustutaan seuraaviin: — uusi työskentely-ympäristö — organisaation tai viranomaisen tausta (säätiö, tehtävä, tavoitteet) — organisaatiorakenne ja johtoryhmä — tiimin jäsenet (ydintiimi ja oheistiimit) — vakiotoimintamenettelyt – peruskatsaus — yleiset tehtävät — menettelysäännöt — petoksen ja korruption torjuntakäytännöt — seksuaalisen häirinnän torjuntakäytännöt tai vastaavat — viestintäkanavat — organisaatiossa voimassa olevat käytännöt ja eri palvelut (henkilöstön palkkio- ja etuuskäytännöt, lääkärin ja psykologin tuki)
Sisällön kuvaus	Tietyt johdannossa käsiteltävät näkökohdat vaihtelevat uudelta työntekijältä edellytettyjen tehtävien mukaan. Jos työntekijä osoitetaan eri paikkoihin suorittamaan tehtäviään, häntä ohjataan ja hän saa tilaisuuden käydä kaikissa hänen lähijohtoonsa kuuluvissa paikoissa
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt Eri osastojen yhteyshenkilö tekee lyhyen esittelyn (sanallisesti ja antaa myös kansiot, joissa on asiaankuuluva tietoaineisto) uusille työntekijöille ja jakaa yhteystiedot mahdollisia jatkokysymyksiä varten
Hyvät puolet	— Saa aikaan tunteen siitä, että työntekijä on tervetullut ja kuuluu viranomaiseen/virastoon — Lisää työntekijän luottamusta organisaatioon — Takaa, että työntekijä suhtautuu luottavaisesti häneltä edellytettyjen uusien tehtävien aloittamiseen
Koulutuksen suositeltu pituus	Organisaation koon/tehtävän sekä roolin mukaan: kolmesta päivästä kuukauteen niin, että uusista tehtävistä tulee tuttuja
Henkilöstöryhmä	Kaikki uudet työntekijät
Toteutusaika	Työsuhteen ensimmäinen kuukausi

([102]) Lisätietoa on eurooppalaisten alakohtaisen tutkintojen viitekehyksen ammatillisissa vaatimuksissa ja koulutusvaatimuksissa.

JOHDANTO 2: TEKNISET JÄRJESTELMÄT JA LAITTEET	
Koulutuksen tavoite	Uudelle työntekijälle annetaan johdanto- tai perehdytyskoulutusta, jossa tutustutaan seuraaviin: — toimistotilat ja niihin liittyvät toiminnot (muiden työntekijöiden työpisteet, käytännön esineiden, kuten kopiokoneen, käymälöiden, ruokaloiden, pysäköintitilojen, sijainti) — työskentelylaitteiden käyttösäännöt — asiaankuuluvien sisäisten verkkoalustojen käyttösäännöt (esim. turvapaikkahenkilöstön kannalta merkityksellinen IT-ohjelmisto (esim. Eurodac, COI-portaali) — tietosuojakäytännöt ja-ohjeet
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — asiaankuuluvien toimistolaitteiden (tulostimien, kopiokoneiden, projektoreiden, videolaitteiden, audiolaitteiden, viestintätekniikan, ensiapulaitteiden) käyttöä — organisaation sisäisten viestintäalustojen käyttöä — turvapaikkahenkilöstön kannalta merkityksellistä IT-ohjelmistoa ja alustoja (esim. Maris Saksassa, Eurodac, COI-portaali)
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt / tietojen antaminen (tiedotteet, toiminnankulut, yhteystietoluettelot)
Hyvät puolet	Uudet työntekijät perehtyvät uuteen työympäristöönsä infrastruktuurin, laitteiden, logistiikan ja käyttösääntöjen kannalta
Koulutuksen suositeltu pituus	4 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki uudet työntekijät
Toteutusaika	Työsuhteen ensimmäinen kuukausi
JOHDANTO 3: TURVALLISUUS JA TURVATOIMET	
Koulutuksen tavoite	Kaikille työntekijöille annetaan turvallisuudesta ja turvatoimista koulutusta, jossa perehdytään käytössä oleviin turvallisuutta ja turvatoimia koskeviin periaatteisiin ja menettelyihin sekä asiaankuuluviin viestintäkanaviin

Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään
	— ensiapukoulutusta
	— palontorjuntaohjeita
	— turvallisuusohjeita (myös lähettämistä varten)
	  — evakuointisuunnitelmaa ja hätätilanteissa käytettävää yhteystietoluetteloa
	  — noudatettavia terveyteen liittyviä suojatoimenpiteitä (esim. covid-19, ebola ja muut mahdolliset tartuntataudit)
	— työturvallisuutta, käytökseen perustuvaa turvallisuutta, turvallisuuskulttuuria ja turvallisuuspiiriä

Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt / tietojen antaminen (tiedotteet, toiminnankulut, yhteystietoluettelot jne.)
Hyvät puolet	Luo kehyksen työntekijöiden turvallisuutta ja turvatoimia koskeville oikeuksille ja vastuille Varmistaa, että työntekijöitä suojellaan työtapaturmien aiheuttamilta vammoilta Lisää työntekijän luottamusta organisaatioon
Koulutuksen suositeltu pituus	4 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki uudet työntekijät
Toteutusaika	Työsuhteen ensimmäinen kuukausi

Huom. COI, alkuperämaatiedot.

VAIHE 2. TYÖVAIHE / JATKUVA TUKI

Ammatillinen kehitys

REKRYTOINTI, TYÖNTEKIJÖIDEN VALINTA JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUORITUKSEN ARVIOINTI	
Koulutuksen tavoite	Annetaan jäsenneltyä ohjausta noudatettavista menettelyistä ja taidoista, joita tarvitaan henkilöstön rekrytoinnissa ja työsuorituksen arvioinnissa
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — rekrytointimenettelyjä — valintamenettelyjä — rekrytointihaastattelujen ja-testien tekemistä — arviointimenettelyjen toteuttamista — arvioinnin tavoitteita — työsuorituksen arviointia ja käsittelyn tuloksia
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Saadaan tietämystä organisaation rekrytointia, valintaa ja arviointia koskevista menettelyistä ja parannetaan osaamista näiden menettelyjen suorittamisesta turvapaikka-asioissa
Koulutuksen suositeltu pituus	8–12 tuntia (osallistujien tason mukaan)
Henkilöstöryhmä	Henkilöstöosaston työntekijä
Toteutusaika	Työsuhteen ensimmäinen kuukausi
AMMATILLISEN KEHITYKSEN KOULUTUSMODUULIT, JOTKA KOSKEVAT TAPAUKSEN KÄSITTELIJÖITÄ ([103])	
Koulutuksen tavoite	Tehdään perustason katsaus kansainväliseen suojeluun ja Euroopan yhteiseen turvapaikkajärjestelmään, muun muassa käytännön taitoihin, joilla EU:n asetuksia ja direktiivejä pannaan täytäntöön. Jäsenvaltiot järjestävät lisäksi nimenomaiseen jäsenvaltioon turvapaikka-asioita käsittelevän koulutusyksikön, joka tarjoaa tietämystä siitä, miten kansainvälisiä ja eurooppalaisia kehyksiä sovelletaan kansallisesti ja miten ne liittyvät kansalliseen lainsäädäntöön
Sisällön kuvaus	Sisältöön voi kuulua seuraavia aiheita: Euroopan yhteinen turvapaikkajärjestelmä ja erityisesti turvapaikkaprosesseja koskeva direktiivi; kansainvälisen suojelun myöntämisperusteet; näytön arviointi; puhuttelutekniikat, myös haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien kanssa, mukaan lukien lapset; päätöksenteko; alkuperämaatietojen merkitys; sukupuoli; sukupuoli-identiteetti ja seksuaalinen suuntautuminen; poissulkeminen jne.
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Henkilöstön ammatillinen valmius suorittaa tehtävänsä vahvistuu Saadaan tietämystä siitä, miten asetukset/direktiivit muunnetaan päivittäiseksi käytännöksi, jotta koko Euroopassa voidaan varmistaa yhtenäinen lähestymistapa turvapaikka-asioihin
Koulutuksen suositeltu pituus	Sen mukaan, kuinka monta vuotta osallistujilla on kokemusta
Henkilöstöryhmä	Kaikki uudet tapausten käsittelijät / päivitykset nykyisille tapausten käsittelijöille
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduulit
AMMATILLISEN KEHITYKSEN KOULUTUSMODUULIT, JOTKA KOSKEVAT VASTAANOTTOVIRKAILIJOITA ([104])	
Koulutuksen tavoite	Saadaan perustason katsaus kansainväliseen suojeluun ja Euroopan yhteiseen turvapaikkajärjestelmään, muun muassa käytännön taitoihin, joilla EU:n asetuksia ja direktiivejä sovelletaan vastaanoton yhteydessä. Jäsenvaltiot voivat järjestää lisämoduulin siitä, miten turvapaikka-asioita koskevia kansainvälisiä ja eurooppalaisia kehyksiä sovelletaan kansallisesti ja miten ne liittyvät kansalliseen lainsäädäntöön

([103]) EASOn koulutusohjelmassa on useita moduuleita, joissa käsitellään osaamista, tietämystä ja vastuista, joita virkailijoilta edellytetään päivittäisten tehtävien ja vastuiden täyttämisessä.

([104]) EASOn koulutusohjelmassa on useita moduuleita, joissa käsitellään osaamista, tietämystä ja vastuista, joita virkailijoilta edellytetään päivittäisten tehtävien ja vastuiden täyttämisessä.

Sisällön kuvaus	Sisältöön voi kuulua seuraavia aiheita: Euroopan yhteinen turvapaikkajärjestelmä ja erityisesti vastaanotto-olosuhteita koskeva direktiivi ja kansalliset vastaanotto-ohjeet; takeet haavoittuvassa asemassa oleville henkilöille; lasten vastaanotto-olosuhteet; tietojen antamisen merkitys; sukupuoli; sukupuoli-identiteetti ja seksuaalinen suuntautuminen; varautumissuunnittelu; kansainvälinen pakolaislainsäädäntö; ihmisoikeudet jne.
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Saadaan tietämystä siitä, miten asetukset/direktiivit muunnetaan päivittäiseksi käytännöksi, jotta koko Euroopassa voidaan varmistaa yhtenäinen lähestymistapa turvapaikka-asioihin
Koulutuksen suositeltu pituus	Sen mukaan, kuinka monta vuotta osallistujilla on kokemusta
Henkilöstöryhmä	Kaikki uudet vastaanottovirkailijat / päivitykset nykyisille vastaanottovirkailijoille
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduuleita suositellaan
TIETOSUOJA	
Koulutuksen tavoite	Annetaan jäsenneltyä ohjausta tietosuojan osalta noudatettavista menettelyistä sekä sisäisessä viestinnässä että ulkoisten osapuolien ja työn pääkohderyhmien (eli hakijoiden) osalta
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — EU:n tietosuojasääntöjä — tietosuojaa (tietojen keräämistä, käsittelyä, jakamista, arkistointia ja poistamista koskevia sääntöjä) — tietoturvaa (tietosuojan valvontamekanismeja) — tietosuojaoikeuksia — tietoturvaloukkauksia
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Saadaan tietämystä tietosuojaa koskevista organisaation ohjeista ja menettelyistä
Koulutuksen suositeltu pituus	2–4 tuntia (aseman ja tehtävän mukaan)
Henkilöstöryhmä	Koko henkilöstö
Toteutusaika	Työsuhteen ensimmäinen kuukausi

Vaihe 2 ja pehmeiden taitojen kehitys

VIESTINTÄ JA VIESTINTÄTEKNIIKAT ([105])	
Koulutuksen tavoite	Esitetään johdanto vaikuttavien viestintätyökalujen ja-strategioiden käyttöön työpaikalla, jotta voidaan tukea hyvää työsuoritusta ja terveitä ja rakentavia tiimin sisäisiä vuorovaikutuksia, myös ristiriitatilanteissa

Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään
	— viestintäsykliä: puhu – kuuntele/kuule – ymmärrä – neuvottele – sovi – toimi
	— tehokkaan viestinnän esteitä ja edistäjiä
	— viestinnän/käytöksen tyyppejä
	— tiimin jäsenyyttä ja ryhmädynamiikkaa
	— rajojen asettamista
	— neuvottelutekniikoita
	— viestintää ja konfliktinhallintaa
	  — ristiriitojen lähteiden tunnistamista (psykologinen, organisatorinen)
	  — vihanhallintaa
	— konfliktinratkaisustrategioita (välttelyä, kompromissien tekemistä, mukauttamista, yhteistyötä)
	  — strategioita ristiriitojen välttämiseen (tiimeissä, asiakkaiden kanssa)
	— lieventämisstrategioita

([105]) EASOn koulutusohjelmassa on useita moduuleita, joissa käsitellään pehmeiden taitojen kehitystä.

Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Parannetaan osaamista vaikuttavassa viestinnässä työpaikalla, jotta voidaan välttää väärinymmärryksiä, vastata rakentavasti kritiikkiin ja myötäelää työpaikalla. Lisätään tietoisuutta rakentavasta ja vaikuttavasta viestinnästä työpaikalla
Koulutuksen suositeltu pituus	2–4 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemissa olevat työntekijät ja ensimmäisen linjan virkailijat
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduuleita suositellaan
STRESSINHALLINTA	
Koulutuksen tavoite	Lisätään työntekijöiden tietoisuutta stressin ja loppuun palamisen lähteistä ja merkeistä sekä tavoista, joilla stressiä voidaan välttää ja käsitellä
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — yleiskatsausta stressiin, krooniseen stressiin, loppuun palamiseen ja sijaistraumaan — perustaitoja siitä, miten oma ja työntekijöiden stressi tunnistetaan ja miten sitä ehkäistään ja hallitaan — kielteisiä ja myönteisiä selviytymismekanismeja ja sietokyvyn vahvistamista — perustietämystä vakavien tilanteiden hallinnasta — itsestä huolehtimista ja itsestä huolehtimisen työkaluja (joilla ehkäistään stressiä)
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Stressinhallintaa koskeva tietämys ja taidot parantavat motivaatiota, tuottavuutta ja viestintää työssä, mikä auttaa vaalimaan hyvinvointia
Koulutuksen suositeltu pituus	8–16 tuntia (vastuiden mukaan)
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemissa olevat työntekijät ja kaikki ensimmäisen linjan virkailijat
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduuleita suositellaan
VALISTUS ERI KULTTUUREISTA	
Koulutuksen tavoite	Annetaan taustatietoa työskentelystä kulttuurisesti moninaisissa ympäristöissä ja tarjotaan sitä koskevaa osaamista, selitetään käyttäytymistä, joka voi vaikuttaa vieraalta tai hämmentävältä ja lisätään tietoisuutta hyvinvoinnin turvaamista ja syrjinnän torjuntaa koskevista käytännöistä. Lisätään osallistujien tietoisuutta kulttuureista ja parannetaan tietämystä ja viestintää
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — kulttuurien moninaisuutta — sukupuolirooleja eri kulttuuriympäristöissä — sukupuolen, iän, ajan ja työn käsitteitä eri kulttuuriympäristöissä — hyvinvoinnin turvaamista ja syrjinnän torjuntaa koskevia käytäntöjä
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Tiedostetaan kulttuurit ja ymmärretään kulttuurierojen vaikutus työssä asiakkaiden kanssa ja työpaikalla. Ymmärrys monikulttuuristen työpaikkojen kulttuuriin liittyvistä haasteista lisääntyy Kulttuurien ymmärtäminen ja kulttuuriosaaminen paranevat
Koulutuksen suositeltu pituus	2–4 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemissa olevat työntekijät ja turvapaikkatyöntekijät
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduuleita suositellaan

JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS TURVAPAIKKA-ASIOISSA	
Koulutuksen tavoite	Esitellään keskeiset johtamistyylit ja-taidot sekä niiden soveltaminen turvapaikka-asioissa
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — johtajuuden ja johtamisen määrittelyä — johtajuuden ulottuvuuksia (johtajuuden tyyppejä) — johtajia koskevia odotuksia — johtajuutta päivittäisessä johtamisessa ja ajanhallinnassa — johtamisen teorioita — strategista ajattelua ja suunnittelua / varautumissuunnittelua — päätöksentekoa — delegointia — tasapainoisten työmäärien hallintaa (periaatteita ja hyötyjä) — laadun ja tehokkuuden välisen tasapainon hallintaa
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Tietoisuus johtamistaidoista ja-tekniikoista lisääntyy, mikä tehostaa päätöksentekoa ja tekee tiimin johtamisesta rakentavampaa
Koulutuksen suositeltu pituus	8–12 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemassa olevat työntekijät
Toteutusaika	Koeajan jälkeen / kertausmoduuleita suositellaan
TIIMIHENGEN VAHVISTAMINEN	
Koulutuksen tavoite	Annetaan johtajille järjestelmällistä tietämystä siitä, miten tiimihenkeä vahvistetaan ja myönteistä tiimidynamiikkaa vaalitaan
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — tiimihengen vahvistamistekniikoita — tiimin rakentumisen vaiheita ja tiimidynamiikkaa — tiimin onnistumisen ja tiimityön epäonnistumisen syitä — tiimin jäsenten vahvuuksien huomaamista ja hyödyntämistä — vaikuttavan yhteistyön harjoittamista tiimin jäsenten kanssa — tiimihengen vahvistamistoimia — ristiriitojen hallintaa tiimeissä — ohjaamista: mitä ohjaamisella tarkoitetaan? / ohjaamisen ja mentoroinnin välinen ero — ohjaaminen: ohjaamisen kirjo — ohjaaminen: aktiivinen kuuntelu ja kuuntelun esteet
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Lisätään tietämystä ja tietoisuutta tiimidynamiikasta, jotta voidaan edistää luottamusta, tyytyväisyyttä, hyvää viestintää ja tehokasta konfliktinhallintaa tiimeissä. Parannetaan tiimin toimintaa yleisesti kehittämällä henkilösuhteita, selkeyttämällä rooleja tai ratkaisemalla olemassa olevia ongelmia
Koulutuksen suositeltu pituus	8–16 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemassa olevat työntekijät
Toteutusaika	Työsuhteen aikana, koeajan jälkeen

VAKAVIEN TILANTEIDEN HALLINTA	
Koulutuksen tavoite	Annetaan perustason tiedot turvapaikka-asioihin ja johtamiseen liittyvien vakavien tilanteiden luonteesta sekä selviytymismekanismeista
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — vakavia tilanteita (luonnetta ja tyyppiä) — vakavien tilanteiden käsittelystrategioita (vahvistetaan yksittäisten työntekijöiden sietokykyä) — vakavien tilanteiden käsittelystrategioita (johtajien tukea tiimeille ja tiimin jäsenille) — traumaa: merkkejä ja selviytymismekanismeja — välitöntä, keskipitkän aikavälin ja pitkän aikavälin tukea — organisaation ja kollegoiden tukea — jälkipuintia ja saatuja oppeja
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Henkilöstöä pystytään seuraamaan vakavan tilanteen jälkeen ajoissa
Koulutuksen suositeltu pituus	12–16 tuntia (erityisesti operaatiossa oleville työntekijöille)
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemissa olevat työntekijät ja ensimmäisen linjan virkailijat
Toteutusaika	Työvaiheen aikana / kertausmoduuleja suositellaan

VAIHE 3. TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN / LÄHETTÄMISEN JÄLKEEN

LÄHTÖÖN VALMISTAUTUMINEN	
Koulutuksen tavoite	Varmistetaan, että henkilöt tietävät, mitä asiakirjoja lähtevien työntekijöiden ja johtajien on täytettävä (tai mitkä on hyödyllistä ottaa huomioon)
Sisällön kuvaus	Tässä koulutusmoduulissa käsitellään — rakentavien lähtökuulemisten pitämistä / palautetta — asiakirjojen luovuttamista eteenpäin — asiakirjojen valmistelua (viitteet, lausunnot suorituksesta jne.)
Ehdotettu koulutusmuoto	Henkilökohtainen, verkossa tai etäopiskeluyksiköt
Hyvät puolet	Varmistetaan joustava siirtymä lähtöön valmistautuvan kollegan ja mahdollisen tulevan tiimin jäsenen välillä, myös tietojen ja saatujen oppien jakaminen
Koulutuksen suositeltu pituus	2 tuntia
Henkilöstöryhmä	Kaikki johtoasemissa olevat työntekijät ja henkilöstöosaston työntekijät
Toteutusaika	Työvaiheen aikana

LIITE 15 – TÄSMÄRYHMÄKESKUSTELU

Luottamuksellisuus on säilytettävä ja yksimielisyyteen pyrittävä jatkuvasti. Vetäjä voi kirjata kaiken täsmäryhmäkeskustelussa käsitellyn, mutta tietojen jakamisesta ja keskeisten kohtien tiivistämisestä pitäisi sopia kaikkien jäsenten kanssa. Täsmäryhmäkeskustelu ei ole pakollinen, ja työntekijöille pitäisi tiedottaa alusta alkaen täsmäryhmäkeskustelun tarkoituksesta ja tietojen jakamistavasta.

Tarkastuslista: Täsmäryhmäkeskustelu ([106])

I. TÄSMÄRYHMÄKESKUSTELUN SUUNNITTELU
Määritetään tarkoitus
Laaditaan luettelo keskeisistä kysymyksistä
Tehdään etiikkaa koskeva selvitys
Määritetään ja hankitaan osallistujat
Varmistetaan yhtenäinen kokoonpano (esim. sukupuolen, iän, kielen osalta)
Päätetään osallistujamäärä
Hankitaan vetäjä ja avustaja (yksi vetämiseen ja yksi muistiinpanojen tekemiseen)
Päätetään täsmäryhmien määrä
Määritetään soveltuva paikka
Varmistetaan, että paikka on käytettävissä ja että se on sopivan kokoinen
Laaditaan aineistot (nimilaput, suostumuslomakkeet, osallistujaluettelo, kirjauslaitteet)
II. Tiedonkeruu
Tilaisuutta edeltävä valmistelu
Perehtyminen ryhmädynamiikkaan, käsikirjoitukseen ja istumisjärjestelyihin
Tilaisuuden vetäminen
Tehdään esittelyt (kunkin ryhmän jäsenen nimi, luottamuksellisuusasiat, perussäännöt)
Vedetään tilaisuus (keskustellaan, pohditaan, pidetään taukoja, kirjataan ja seurataan keskustelua)
Seurataan kysymyksiä ja aiheita
Kirjoitetaan kaikki vastaukset kysymysten oheen erityiseen muotoon (toinen vetäjä tekee muistiinpanoja)
Päätetään tilaisuus
III. Analyysi
Analyysin sisältö
Keskeiset aiheet
Luettelointi / tärkeysjärjestykseen asettaminen
Sisällön analyysi
Keskustelun analyysi
Päätetään tulosten yleisöstä
Kootaan palaute välitettäväksi johtajille
Siirrytään seuraaviin toimintakohtiin

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

Yhteydenotot EU:hun

Käynti tiedotuspisteessä

Euroopan unionin alueella toimii yhteensä satoja Europe Direct -tiedotuspisteitä. Lähimmän tiedotuspisteen osoite löytyy verkosta (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi).

Yhteydenotot puhelimitse tai sähköpostitse

Europe Direct -palvelu vastaa Euroopan unionia koskeviin kysymyksiin. Palveluun voi ottaa yhteyttä

– soittamalla maksuttomaan palvelunumeroon 00 800 6 7 8 9 10 11 (jotkin operaattorit voivat periä puhelumaksun),
– soittamalla puhelinnumeroon +32 22999696 tai
– verkkolomakkeella (european-union.europa.eu/contact-eu/write-to-us_fi).

Tietoa EU:sta

Verkkosivut

Tietoa Euroopan unionista on saatavilla kaikilla EU:n virallisilla kielillä Europa-sivustolla (european-union.europa.eu).

EU:n julkaisut

EU:n ilmaisia ja maksullisia julkaisuja voi ladata tai tilata verkosta (op.europa.eu/fi/web/general-publications/publications). Ilmaisia julkaisuja on mahdollista saada usean kappaleen erinä ottamalla yhteyttä Europe Direct -palveluun tai paikalliseen tiedotuspisteeseen (ks. european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi).

EU:n lainsäädäntö ja siihen liittyvät asiakirjat

EU:n koko lainsäädäntö vuodesta 1952 ja muuta tietoa EU:n oikeudesta on saatavilla kaikilla virallisilla kielillä EUR-Lex-tietokannassa (eur-lex.europa.eu).

EU:n avoin data

Eurooppalaisen datan portaali (data.europa.eu) tarjoaa pääsyn EU:n toimielinten, elinten ja virastojen avoimiin data-aineistoihin. Data on ladattavissa ja uudelleenkäytettävissä maksutta sekä kaupallista että ei-kaupallista käyttöä varten. Portaalissa on myös runsaasti Euroopan maiden data-aineistoja.

Euroopan unionin
julkaisutoimisto