

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Sotsiaaltöö ja sotsiaalpoliitika õppekava

Kaili Tooming

ORGANISTATSIOONIPOLSE TOETUSE VASTAVUS

POLITSEIAMETNIKE VAJADUSTELE

Magistritöö

Juhendaja: Marju Selg, MA

Tartu 2021

Käesolevaga kinnitan, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd ning kirjandusallikatest ja mujalt pärit teave on viidatud.

Kaili Tooming

14.8.2021

ABSTRACT

Correspondence of organizational support to the needs of police officers.

Police and Border Guard Board (Politsei- ja Piirivalveamet) is the biggest organization in the public sector in Estonia. Its main task is ensuring the internal security of the state. Unlike in other public sector organizations, the work of police and border guard officers includes considerable risks since the profession often entails stress and severe tension. Risking their own lives and dealing with the dark side of life is part of their daily routine. As a positive sign, the mental health of the police officers is gaining increasing attention. Police and Border Guard Board has created support systems that aim to help the police officers to deal with stress and avoid burnout. A system has been created to give officers access to psychological services at the cost of the organization.

The goal of my master thesis is to give an overview of the support systems available to the police officers and how these systems correspond to their expectations. The opinions of the police officers have been gathered through interviews. The role of the first-level manager, their attitude towards their employees and their options to help the officers are extremely important in providing support to the police officers.

The specific research questions that this study seeks to answer are as follows

- What are the situations where the police officers need support from the organization?
- How do the police officers describe their experiences with receiving support from the organization?
- What kind of support is regarded as acceptable and helpful by the police officers?

The awareness of the police officers of the support systems available to them is low. Seeking (psychological) help is often hindered by the historical image that asking for support is a sign of weakness as well as by fear that they might lose their job or be declared unfit for work. The officers expect most support from their immediate superior and are also most critical of the work of the immediate superior.

Keywords: police officers, support systems of the police, first-level management, image of the police officer.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	6
1. ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS	9
1.1 Avalik sektor	9
1.2 Avalikud organisatsioonid	10
1.3 Avaliku organisatsiooni juhtimine	12
1.4 Esmajuht	14
1.5 Organisatsioon ja juhtimine politseisüsteemis	16
2. POLITSEIAMETNIKE HAAVATAVUS JA TOETUSMEETODID	19
2.1 Politseisüsteemi ja politseitöö eripära	19
2.2 Töölase toetuse meetodid	21
2.2.1 Mentorlus	21
2.2.2 Kootsing	23
2.2.3 Supervisioon	23
2.2.4 Kriisinõustamine	24
2.2.5 Debriefing	25
2.3 Politseiametnike väärtushinnangud	26
3. POLITSEISÜSTEEM JA EESTIS AMETNIKELE PAKUTAVAD TOETUSTEENUSED	29
3.1 Politsei- ja Piirivalveameti struktuur	29
3.2 Politsei- ja Piirivalevameeti pakutavad toetussüsteemid	31
3.2.1 Kaplanaat	32
3.2.2 Töökeskkonnavolinikud ja töökeskkonnaspetsialistid	33
3.3 Esmajuht politseiorganisatsioonis	34
3.4 Politseiametnikele esitatavad nõuded	36
3.5 Politsei tööeaolu	38
PROBLEEMIPÜSTITUS	39
4. METOODIKA	43
4.1 Andmekogumismeetod	43
4.2 Uurimuses osalejad ja intervjuude käik	43
4.3 Analüüsimeetod	46
4.4 Eneserefleksioon	46
5. TULEMUSED JA ARUTELU	48
5.1 Politseiametnike teadlikkus organisatsioonis pakutavatest toetusmeetmetest	48
5.2 Olukorrad, kus politseiametnikud vajavad organisatsioonipoolset toetust	49
5.3 Esmajuhi roll ja ametnike ootused	52

5.4 Miks ametnikud väldivad organisatsiooni toetusmeetmeid	56
5.5 Toetusviisid, millest on ametnike arvates abi	59
KOKKUVÕTE	62
KASUTATUD KIRJANDUS	64
LISA 1 Intervjuu kava	69

SISSEJUHATUS

Igal aastal lahkub töölt 6–7% politseiametnikest ning kolmandik või isegi pool lahkujatest ei tee seda omal soovil (Sibold, 2018).

Politseiametnike elukutset peetakse üheks põnevaimaks ja vaheldusrikkaimaks elukutseks üldse. Levinud on üldine arusaam, et see on töö, kus esineb harva rutiini, kõik toimuv on põnev ja iga päev toob endaga kaasa uusi väljakutseid. See tundub olevat unistuste töö. Miks siis ikkagi on kaadri voolavus politseinike seas nii suur?

Esimesena tuleb mõttesse, et töö on vaimselt raske ja pingutust nõudev ning võib-olla on just see suure kaadriliikuvuse põhjus. Üha enam on päevakorras mõtted, kuidas hoolitseda politseiniku vaimse tervise eest, ja sellele valdkonnale pööratakse tähelepanu nii Politseiametis kui ka väljaspool seda organisatsiooni. Tihti on Politsei- ja Piirivalveameti kodulehel artikleid vaimse tervise kohta, sõna võtavad eri psühholoogid ja palju tähelepanu pööratakse ka füüsilisele tervisele.

Näiteks magistritöö valmimise ajal pakuti politsei kodulehel välja järjekordne võimalus, mille raames saavad politseiametnikud pöörduda oma muredega anonüümselt e-posti vahendusel psühholoogi poole. Ühtlasi lubati seejuures abivajaja õigesse kohta edasi suunata. Selles postituses rõhutati ka pöörduja anonüümsuse tagamist.

Eespool viidatud Siboldi (2018) artiklis on ka Politsei- ja Piirivalveameti tollaegse personalitalituse juhi Airi Herkeli selgitus, et ei saa öelda, justkui oleks mõne aastaga vahetunud viiendik terve Politsei- ja Piirivalveameti koosseisust, vaid koguvoolavus on viimastel aastatel 6–7 protsenti. Personalijuhi väitel jätkab osa politseinikke tööd Politsei ja Piirivalveametis mittepolitseilistel töödel ja on ka politseinikke, kes naasevad töölt lahkumise järel hiljem taas teenistusse (Sibold, 2018).

Politsei- ja Piirivalveameti 2021. aasta I poolaasta personali ülevaate alusel, mis on politseiametnikele kättesaadav kinnise kodulehe vahendusel, oli 2021. aasta esimese kuue kuu koguvoolavus 6,5% ja vabatahtlik voolavus 2,3% (vabatahtlik voolavus hõlmas teenistujaid, kes esitasid ise lahkumisavalduse). 2020. aasta sama perioodiga võrreldes on koguvoolavus 1,6% suurem ja vabatahtlik voolavus 0,3% väiksem.

Politseisüsteemis on loodud eri toetussüsteemid, mis peaksid minimeerima politseiniku ametikohaga seotud riske, eelkõige hoidma ära ametnikel politseitöoga kaasneva võimaliku stressi teket. Sellest tulenevalt on minu **magistritöö eesmärk välja selgitada politseiametnike ootused organisatsioonis pakutavatele toetusmeetmetele.**

Magistritöö koosneb viiest peatükist. Esimesed kolm peatükki moodustavad uurimuse tausta. Esmalt käsitlen avalikku sektorit, millesse kuulub ka politseisüsteem ning juhtimist avalikus sektoris ja eriti politseisüsteemis. Edasi selgitan üldisemal tasandil politseitöö eripära ja annan ülevaate peamistest tööalase toetamise meetoditest. Kolmandas peatükis tutvustan Politsei- ja Piirivalveameti struktuuri ning Eesti politseiametnikele pakutavaid toetavaid teenuseid. Peatüki lõpus kirjeldan asjaolusid, mis aitavad mõista, mis teeb politseiametnikud haavatavaks, miks on neil raske ise abi otsida ja miks on neile ka raske abi pakkuda.

Neljandas, metoodikapeatükis annan ülevaate uurimuses osalejatest ning tutvustan andmekogimis- ja analüüsimeetodit. Uurimuses osales 9 ametnikku, kes olid liikunud ühelt ametikohalt teisele ja sealt tagasi ametikohale, kust nad liikumist alustasid. Välja jäid need, kes lahkumine tulenes ametikõrgendusest. Viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud ning kogutud materjali analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga. Metoodikapeatüki lõpus on eneserefleksioon.

Viiendas peatükis esitan tulemused ja arutlen nende üle. Peatükk on liigendatud vastavalt analüüsi tulemusena selgunud peamistele teemadele.

Politseiametnike intervjuerimiseks väljastas Politsei- ja Piirivalveamet 23. novembril 2020. aastal loa nr 1.1-14/245-1. Uurimusse on kaastatud üheksa politseiametnikku, kes kõik omavad kehtivat töösuhet Politsei- ja Piirivalveametiga.

Magistritöö valmimise eest tahan öelda suured tänusõnad oma juhendajale Marju Seljale. Parim juhendaja, kes aitas selle magistritöö valmimisele kaasa oma toetusega, motiveerimisega ja usuga.

Tahan tänada ka politseiametnikke, kes olid valmis andma intervjuusid ja oma lugu jagama.

Kuna töötan ka ise Politsei- ja Piirivalveametis, loodan, et minu magistristö annab ideid, kuidas muuta paremaks toetustüsteemi nendele, kelle igapäevatöö ja missioon on aidata teisi inimesi ning tagada neile turvaline ja hea elukeskkond.

1. ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS

Tänapäeva ühiskond on oma struktuurilise ülesehituse poolest üsnagi keeruline. Ühiskond on jagatud mitmesugusteks sektoriteks ja valdkondadeks, mis omavahel põimuvad. Suurimad jaotused on avalik sektor, erasektor ja mittetulundussektor.

Minu magistritöö keskendub politseisüsteemile, mis kuulub **avalikku sektorisse**, mis on seotud poliitikaga. Poliitikal on aga alati kokkupuude võimu ja õigussuhtega.

1.1 Avalik sektor

Avalik sektor ehk riigisektor hõlmab selliseid avalikkust teenindavaid süsteeme nagu riigikaitse, korrakaitse, ühistransport, avalik haridus, tervishoid ja eri tasandite valitsusorganid. Avalik sektor pakub teenuseid, mis on kasulikud kogu ühiskonnale, mitte ainult neile, kes neid otseselt kasutavad.

Avaliku sektori moodustavad kas riigile või kohalikele omavalitsustele kuuluvad asutused koos oma personaliga. Rahandusministeeriumi 2021. aastal väljastatud andmete alusel moodustab avalikust sektorist suurima osa valitsussektor, hõlmates 88% kogu avalikust sektorist. Eestis on valitsussektor jagatud kolmeks osaks. Esimene on keskvalitsus, kuhu kuuluvad riigi ametiasutused, sealhulgas ka siseministeeriumi alluvusse kuuluv Politsei- ja Piirivalveamet, ja hallatavad riigiasutused. Teise osa moodustavad kohalikud omavalitsused ja kolmandaks osaks on sotsiaalkindlustusfond. (Rahandusministeeriumi koduleht, i.a).

Avalik sektor koosneb niisiis valitsusest ja avalikult kontrollitavatest või riiklikult rahastatud asutustest, ettevõtetest ja muudest üksustest, mis pakuvad avalikke programme, kaupu või teenuseid (Supplemental Guidance, 2011).

1.2 Avalikud organisatsioonid

Politsei- ja Piirivalveamet on üks tähtsamatest avalikkust teenivatest organisatsioonidest ühiskonnas.

„Organisatsioon on formaalne grupp, mis koosneb inimestest, kes töötavad koos kindlaksmääratud eesmärkide saavutamise nimel, kasutades selleks varasid, mis on sellele grupile või gruppidele eraldatud“ (Verbeke, 2011:31). Organisatsioonid on üles ehitatud teadlikult struktureeritud ja koordineeritud tegevuste süsteemidena, mis on seotud väliskeskkonnaga (Daft, 2000) – viimane määratlus iseloomustab hästi Politsei- ja Piirivalveametit, millel on kindel tegevuskord ja mis oma ülesannete täitmisel lähtub kogukonna nõudmistest.

Politsei- ja Piirivalveamet on organisatsioon, mis sellele pandud avalike teenuste osutamise ülesande tõttu omab tihedat kokkupuudet nii poliitika, õigusvaldkonna, sotsiaalprobleemide kui ka majandusvaldkonnaga. Ulsti (2003) järgi poliitikud, juristid, sotsioloogid ja majandusteadlased piiritlevad avalikku sektorit erinevalt, kuigi põhilises osas kattuvalt. Kui nüüd lähtuda sellest, et kõik kõnealuse valdkonna esindajad piiritlevad avalikku sektorit erinevalt, siis võib aimata, kui keeruline on avalikul organisatsioonil, mis esindab kõikide huvigruppide huve, endal end määratleda ja tegutseda kõigi ootustele vastavalt.

Ühine nimetaja on aga see, et organisatsiooni moodustamiseks peaks olema olema inimestest koosnev grupp, grupil peab olema tegutsemiseks ühine eesmärk ja sellel peab olema kindel struktuur (Daft, 2000; Verbeke, 2011). Politsei- ja Piirivalveametil on täidetud kõik eelpool nimetatud „tingimused“: on olemas inimeste grupp, sellel on tegutsemiseks ühised eesmärgid ning on kindel struktuur. Oma tegevuse kavandamisel ja elluviimisel saab arvestada kindlate varadega, mis Politsei- ja Piirivalveametile on riigi poolt eraldatud.

Ajalooliselt on avaliku sektori organisatsioonides läbi sajandite säilinud suhteliselt muutumatu hierarhia, struktuur ning ka ranged protseduurireeglid (Kjell, Elliasen ja Kooiman, 2002). See muutumatus ja seisev struktuur võib ka tänapäeval piirata ametnike abi otsimise võimalusi. Seda seetõttu, et välja on kujunenud kindel käitumismuster ja sellest kõrvalekaldumine ei ole võimalik. Kui kehtestatud struktuur ja protseduurireeglid

ei ole ametnikule probleemi lahendamisel vastuvõetavad, võib jääda inimesel abi saamata. Kui näiteks vaadata politseisüsteemi, siis selleks, et politseiametnik saaks soovitud psühholoogilist abi, peab järgima kindlaid protseduureegleid.

Kjell koos kaasautoritega (2002) kirjutavad, et lääneriikidele on omane avaliku sektori tsentraliseerimine ja standardiseerimine teatud tasandini, mis läbi loodeti luua ühtset halduskultuuri ja standardeid ning ka tõhustada kontrolli.

Eesti erineb Lääne-Euroopa praktikast selle poolest, et Eestis nähakse riigireformialases diskussioonis efektiivsuse tõstmise ühe vahendina juhtimise tsentraliseerimist: suured organisatsioonid ühendatakse ja luuakse kesksed juhtimisstruktuurid (Kjell jt, 2002). Politsei- ja Piirivalveamet on üks näide sellisest praktikast. 1. jaanuaril 2004 liideti 17 prefektuuri, moodustades nende asemel neli prefektuuri (RT I 2003, 69, 468). 1. jaanuaril 2010 ühendati omavahel Politseiamet, Piirivalveamet ja Kodakondsus- ja Migratsiooniamet ühtseks Politsei- ja Piirivalveametiks (RT I 2009, 26, 159). Sellega loodi suur ühisorganisatsioon ning loodeti koos toimima panna erineva tausta, väärtuste ja väljaõppega inimgrupp.

Nagu eespool mainitud, on organisatsioon formaalne grupp, mis koosneb inimestest, kellel on ühised eesmärgid ja kelle kasutada on varad, mis on neile eraldatud (Verbeke, 2011). Politsei- ja Piirivalveametis töötavad inimesed, kes on selle elukutse endale valinud. Need on inimesed, kes tahavad kuuluda sellesse konkreetsesse gruppi. Kui võrrelda Politsei- ja Piirivalveameti ametnikke teiste avalike organisatsioonidega, siis sellesse kuulumise eelduseks on vastav eriväljaõpe. Politseiorganisatsiooni tugevus seisneb selles, et need inimesed tihti riskivad oma eluga, mis omakorda liidab gruppides inimesi moraalselt tugevamalt kui muudes avalikes organisatsioonides.

Avalik sektor koosneb teenustest, mida pakutakse kui avalikke teenuseid, mis on osaliselt või täielikult finantseeritavad maksutuludest ning mida juhitakse lähtuvalt valitsuse korraldustest (Flynn, 2012). Oluline on sealjuures tagada avalik aruandekohustus ehk läbipaistvus ning poliitiline kontroll või mõju (Flynn, 2012: 1). Seega avaliku sektori rahastamine sõltub maksutuludest, mida jagatakse valitsuse poolt. Vastu võetakse kindel eelarve ja selle piires saavad avalikud organisatsioonid oma eesmärgi täita. Kuna avalik sektor kasutab oma eesmärkide täitmisel riigi poolt eraldatud raha, on alati oluline otsuseid tehes mõelda sellele, et otsused oleksid läbinähtavad ja mõistetavad ka

avalikkusele. Lisaks riiklikule järelevalvele teostab avaliku sektori üle kontrolli ka avalikkus ise. Meyer (1917) on riikliku järelevalve määratlenud kui seaduslikult reguleeritud õigusliku võimu, mis riigi nimel teostab kontrolli õigusvõimeliste haldusasutuste üle selleks, et neid oma ülesannete täitmise juures hoida (Jestaed, 2010: 707). Riigi poolt eraldatud raha ei hõlma ainult eesmärkide täitmist, mida avalikkus ootab politseilt. Riigieelarveliste vahenditega on kaetud ka politseiametnike toetusüsteemide toimimise võimalikkus. Järjest rohkem pöörab riik tähelepanu sellele, et ametnikud, kes täidavad avaliku sektori eesmärke, kaitstes teisi kodanikke, ning kes võivad eesmärkide teostamisel sattuda ka ise abivajajate hulka, oleks ka ise kaitstud ja hoitud.

Meediakajastuses on aeg-ajalt päevakorras avalike organisatsioonide ametnike palgatõus. Iseenesest on see alati positiivne uudis, kuid kui vaadata seda protsessi laiemalt, siis see palgatõusuks vajalik raha tuleb osaliselt leida nende samade avalike organisatsioonide ümberkorraldamisest: koondamised, struktuurimuutused, teenuste vähendamine jne.

Selleks et organisatsiooni liikmed saaksid täita ühiseid eesmärke neile usaldatud vahendite ja varade toel, on oluline osa juhtimisel. Kui vaadata Politsei- ja Piirivalveametit, siis tegemist on avaliku sektoriga, kus on paigas kindel käsuliin ja juhtimisstruktuur. Seega peaks olema tagatud ka juhtimise kvaliteet.

1.3 Avaliku organisatsiooni juhtimine

Juhtimine on tegevus, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärke oma ressursside arvestamise, organiseerimise ja kontrolli kaudu (Alas, 2004). Avaliku organisatsiooni tähtsaim ressurss on inimesed, kes selles töötavad. Juhi ülesanne on suunata töötajate tegevust nii, et nad saavutaksid ettevõtte eesmärgid (Valk, 2003).

Eespool käsitlesin avaliku sektori süsteemi keerukust. Võib järeldada, et keeruka süsteemi juhtimine on keeruline ja mitmetahuline. Selleks et veidi paremine mõista inimesi, kes töötavad avalikus sektoris, on hea võrrelda ka avaliku ja erasektori juhtimise erinevusi. Suur erinevus tuleneb kahe organisatsioonitüübi eesmärkidest. Kui erasektori juhtimispraktikat võib otseselt siduda rahaliste näitajatega ja varalise kasu teenimisega, siis avalik sektor peab ideaalis tagama kõikide inimeste võrdsed hüved ja teenused (Alas

jt, 2006; Kjell jt, 2002). See võib tekitada aga vastupidise efekti. Seega avaliku sektori juht peab eelkõige hoolitsema töötajate heaolu eest.

Demokraatlik valitsemine ja efektiivsus avaliku sektori juhtimises on üksteisega vastuolus ja see on avaliku sektori üks põhilisi probleeme, sest juhid on tihti oma otsuste tegemisel pidevalt küsimuse ees, kuidas neid kahte eesmärki tasakaalustada (Kjell jt, 2002).

Üks 21. sajandi olulisemaid väljakutseid organisatsioonidele on eelkõige ümbritseva keskkonna muutmisest tingitud muudatuste läbiviimine organisatsioonide sees. (Aljas, Oltjer ja Sepper, 2006). Kokkuvõtvalt on avaliku ja erasektori juhtimise erinevused alljärgnevad (Aljas jt, 2006: 20).

- Avaliku sektori organisatsioonid ei pea teiste turul olevate ettevõtetega konkureerima ja seetõttu pole ka mehhanismi, mis sunniks kulusid alandama ja säästlikult tegutsema. Selle väitega siiski ei taha väga nõustuda, sest avaliku sektori tegevust rahastatakse riigieelarvest ja see sõltub riigi majandusolukorrast. Avalik sektor küll ei pea konkureerima teiste turul olevate ettevõtetega, kuid mehhanism kulude alandamiseks ja säästlikuks tegutsemiseks on olemas ja erinevalt erasektoritest ei ole avalikul sektoril võimalust ise oma kulusid suurendada, kuna sõltub riigi eelarvest.
- Avaliku sektori eesmärgiks on enamasti sellised suhteliselt üldised eesmärgid nagu „teenindada elanikkonda“, „jälgida seadustest ja korrast kinnipidamist“ või „anda arstiabi“.
- Kui võrrelda erasektori juhtide ametiaegu avaliku sektori juhtide ametiajaga, on viimased tihti poliitiliselt määratud või valitud ja lühikese tähtajaga.
- Huvi- ja survegruppide rohkus ning nende eriline huvi riigi raha kasutamise vastu. See peab eriti paika Politsei- ja Piirivalveameti puhul. Kui lugeda meediat, siis pärast riigikogu liikmete rahakasutamise analüüsi on kõige suurema tähelepanu all just politsei rahakasutus.
- Ettevõtte tegevuse piiratus põhikirjas või statuudis kirjapanduga. Lisaks põhikirjale reguleerivad avaliku sektori tegevust ka paljud eri seadused.

- Avaliku sektori teatud valdkonnad, nagu riigikaitse, seadus ja kord, peavad olema riigi omandis, nende tagamist ei saa erasektorile usaldada.

Eespool toodud loetelu annab ülevaate erasektori ja avaliku sektori juhtimisest. See näitab ära, millised piirangud on avalikul sektoril võrreldes erasektoriga. Näiteks asjaolu, et avalikule sektorile on usaldatud teatud valdkonnad, mida erasektorile ei saa usaldada. See toob kaasa olukorra, et juhul kui mõne mainitud valdkonna töö maht suureneb, siis suurenenud eesmärgid tuleb juhil täita olemasoleva inimressurssiga. Tööülesandeid hajutada erasektori vahel pole võimalik.

Juhtimist teostatakse kolmel juhtimistasandil: tippjuhid, keskastme juhid ja esmajuhid (Valk, 2003: 21). See jaotus on tinglik. Sellises suures organisatsioonis nagu Politsei- ja Piirivalveamet jääb tippjuhi ja esmajuhi vahele mitu juhtimistasandit ning tippjuhtidena käsitatakse ka prefektuuride jt suuremate üksuste juhte. Kõige vahetumalt töötab inimestega esmajuht.

1.4 Esmajuht

Selleks et organisatsioon saaks tegutseda efektiivselt oma eesmärkide nimel, vajab see juhti. Tippjuhid tegelevad eelkõige strateegiliste küsimustega. Otsene töökorraldus ning töötajate juhendamine ja motiveerimine on esmatasandi juhi ehk esmajuhi ülesanne. Esmajuhtide tööd korraldavad keskastmejuhid, kes on vahendajateks töötajate ja esmajuhitide ning kõrgema juhtkonna vahel.

Tihti sõltub inimeste käitumine sellest, milliste inimeste seas ta viibib, ning seetõttu kasutatakse organisatsioonikäitumise kirjeldamiseks palju sotsiaalpsühholoogia mõisteid (Robbins, 1992). Juhil on oluline arvestada inimeste omavahelisi suhteid organisatsioonis, isikupärasusi, eelnevat töökogemust ja ka väljaõpet, samuti omaksvõetud väärtusi.

Organisatsiooni juhtimine ja ka tegevus tervikuna võttes on tulemuslikumad, kui juht tunneb oma töötajaid ja oskab rakendada grupisuhete kasulikkust Vadi (2000). Grupina tegutsedes on ülesanded, mis üksikisikul on võimatud, teostatavad ja grupi toimima panemine on üheks edasiviivaks jõuks (Vadi, 2000). Selleks peab olema juhil nii soov,

tahe kui ka oskused oma grupiliikmete tundmaõppimiseks ja nende tugevuste väljaselgitamiseks. Juht peab oskama inimesi kuulata (Vadi, 2000).

Lähtuvalt minu uurimuse sihtgrupist ja probleemist keskendun rohkem esmajuhi rollile ja selle olulisusele.

Van Ewijk, (2016: 29) jagab esmajuhi ehk töörühma juhi ülesandeid nelja suurde rühma. „Esiteks oodatakse töörühma juhilt, et ta juurutaks praktikasse organisatsiooni ja juhtkonna määratud eesmärke ning juhiseid. Teiseks peab töörühma juht töötajaid toetama, kontrollima ja juhendama (superviseerima). Kolmandaks peab töörühma juht tegema koostööd teiste osakondadega, teiste töörühmade juhtidega ja teiste organisatsioonide spetsialistidega. Neljandaks peab ta edendama meeskonnatööd ja koostööd, tõhusust ning avatust ümbritsevale keskkonnale, pidades silmas poliitiku, kodanikke, kliente ja meediat.“ Kuigi selles määratluses kirjeldatakse sotsiaaltöö esmajuhi ülesandeid, on siin selgesti näha paralleele politseisüsteemi vajadustega, sest nii politsei- kui ka sotsiaaltöös on kesksel kohal inimeste teenimine ning töötajail tuleb sageli tegeleda stressirohkete olukordade ja haavatavas olukorras inimestega.

Esmajuhil tuleb täita palju eri liiki ülesandeid, mille hulgas on töökvaliteedi tagamine, töötajate suunamine igapäevases tegevuses ja töötajate probleemide lahendamine. Tegeleda tuleb nii tööalaste kui ka isiklike probleemidega, mis tahes-tahtmata võivad tööprotsessi mõjutada. Esmajuht on tihti see inimene, kes otseselt vastutab grupi sisekliima eest ja lisaks ametijuhendist tulenevatele töökohustustustele täidab tihti ka psühholoogi ja politseisüsteemis ka kaplani rolli. Samuti on see juht, kelle kohustuste hulka kuulub töötajatele tagasiside andmine: nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside andmine. Sellest, kui kvalifitseeritud ja milliste isikuomadustega on esmajuht, sõltub kogu meeskonna toimimine. Esmajuhi pädevusest peaksid tehnilised teadmised moodustama 54,6%, suhtlemise oskus 31,3% ning kontseptuaalsed oskused 14,1% (Valk, 2003:21). Esmajuht on grupi eestvedaja ja tihti ka esmane autoriteet.

Juhtimisprobleeme võivad põhjustada paljud asjaolud, nt juhtide huvipuudus, puudulik koolitus juhikohustuste täitmiseks, kalduvus eirata kriitikat või hirm väljastpoolt tulevate inimeste ees (Kjell jt, 2002). Sellest aga, kui head suhted on juhil töötajatega ja kui motiveeritud nad ise on, sõltub kogu tööprotsess. Samuti on avaliku sektori juhtide puhul määravaks see, et tegemist on ametikohtadega, mis sõltuvad poliitilistest otsustest (Aljas

jt, 2006). Võid olla hea ja pädev juht, kuid kui poliitiline olukord muutub, võib vahetuda ka juht, sõltumata oma varasemast sobivusest. Avalikus sektoris vahetuvad juhid poliitiliste tuulte pöördudes ja see ei jäta mõju avaldamata ka alluvate motivatsioonile (Aljas ja Sepper, 2006: 22).

Esmajuhiks on tavaliselt erialaspetsialistid, kes on kasvanud liidriks. Need on juhid, kellel on peale üldise juhtimisoskuse ka põhjalikud erialaoskused (Vahur, 2006:34). Praktikas on kurb tõsiasi see, et esmajuht omandab juhtimisoskuse juhi ametikohale saades. Tema juhtimisoskused kujunevad inimestega töötades. Eelnev juhtimiskoolitus puudub või on kasin. Tihti kalduvad erialaspetsialistid panema rõhku töötegemisele ja inimeste juhtimine jääb tagaplaanile. Samuti on esmajuht vahetiltriiks töötajate ja kõrgema tasandi juhi vahel, mis paneb ta enda keerulisse olukorda, kui alluvate ja kõrgema tasandi juhi ootused ja soovid ei kattu. Esmajuht peab olema oma isikuomadustelt paindlik ja hea diplomaat. Ta peab suutma töötajaid juhendada ja olla mentoriks. Juhendamine on protsess, mis loob keskkonna õppimiseks ja arenguks ning on seega suunatud töösoorituse parandamisele (Parsloe, 1999).

Seega on lisaks juhtimisele esmajuhi ülesanne soodustada töötajate arengut. Juhendamine tähendab ka inimese potentsiaali avamist, et maksimeerida töösooritust (Whitmore, 1996). Juhendamise ja mentorluse üldine eesmärk on pakkuda abi ja toetust inimestele, kelle soov on enda pidev arendamine, et tulla toime üha kasvavas konkurentsisis ja üldises maailma arengusurves (Tõnismäe ja Gern, 2008:41).

1.5 Organisatsioon ja juhtimine politseisüsteemis

Klassikalises lähenemises politseiorganisatsioonile rõhutatakse alati struktuuri ja juhtimist. Politseisüsteemis on paigas käsuliin, juhtimine ja volituste delegeerimine. Juhtimine politseisüsteemis on eelkõige inimeste juhtimine, milles keskendutakse moraalile, suhtlemisele ja motivatsioonile. Väga palju on tegemist suhtlemisega. Aegade jooksul on arendatud politseisüsteemis just juhtimise kvaliteedi tõstmist, mis on suunatud suhetele inimestega.

Politseisektor on avalik sektor, kus organisatsiooni tegevuse eesmärgid ning asutuse struktuur ja toimimine on paika pandud suures osas seaduste ja teiste õigusaktidega. Sellega

seonduvad bürokraatlikud standardid ja hierarhia ning selle kõige tulemusel on juhtidel töös inimestega märksa väiksem manööverdamisruum (Kjell jt, 2002: 313).

Kuigi politseisüsteemis on olemas kindlad reeglid ja käsuliin ning tihti on kuvand, et tegemist on poolmilitaarse süsteemiga, kus hoolivust on vähe ja eesmärkide täitmine käib ainult käsukorras, on siiski viimastel aastatel politseis keskendutud ka suhetele kogukonnaga ning leitud, et kui juhtimissüsteemis pannakse rohkem rõhku suhetele politseiametnikega, siis seda paremini oskavad politseiametnikud suhelda ka kogukonnaga (Kaasik, 2007).

Seega politseihalduse nii teoreetilised kui ka praktilised juhtimise rõhuasetused on aastate jooksul palju muutunud. Kui varem oli rõhk haldusel, struktuuril ja kontrolli teostamisel, siis viimastel aastatel on järjest rohkem hakatud tähelepanu pöörama politseitöö tulemuslikkuse parandamisele juhtimiskvaliteedi tõstmisega ja töötajate vajaduste arvessevõtmise teel. Olulisemaks on muutunud inimsuhted. Oma koht on ka eetikal ja kõrgel moraalil, mis on üks sisemine reguleerimisvahend, mis aitab kaasa inimestega suhtlemisele, juhtimisele ja ka kontrolli teostamisele.

Politseiorganisatsioon peab sisaldama tõhusaid meetmeid politseitöötajate terviklikkuse ja nõuetekohase töö tagamiseks, eelkõige selleks, et tagada üksikisikute põhiõiguste ning -vabaduste austamine, nagu on sätestatud eelkõige Euroopa inimõiguste konventsioonis, mis koostati 1950. aastal. Oluline on meeles pidada, et võrreldes teiste avalike sektoritega on politseiorganisatsioon avalikkuse suurema tähelepanu all. Politsei poolt osutatav teenus avaliku korra tagamisel on üks avaliku sektori poolt osutatavaid teenuseid. Selline kuuluvus seab ka avalikku korda tagavad ametnikud automaatselt avalikkuse tähelepanu alla ning lisaks pingelisele ja stressirohkele tööle on neil ametnikel ka suurem avalik tähelepanu. Teenust pakutakse laiematele gruppidele ja need peavad olema vastuvõetavad kõigile. Otsused ei tohi olla poliitilised. Need peavad olema läbipaistvad.

Avaliku sektori juhtimist iseloomustab kahekordne suhe, mis eksisteerib ühelt poolt avaliku organisatsiooni ja poliitikute vahel ning teiselt poolt avaliku organisatsiooni juhi ja temale alluvate ametnike vahel (Kjell jt, 2002: 313). Kokkuvõtvalt saab öelda, et politseisüsteem on aegade jooksul muutunud ning muutunud on ka juhtimine. Järjest rohkem pööratakse tähelepanu inimeste heaolule. Muutumatuks on jäänud kindel

struktuur ja ka käsuliin, kuid varasemast rohkem pööratakse tähelepanu inimsuhetele. Inimlikku suhtumist kuvatakse nii asutuse siseselt, kui ka asutusest väljapoole.

2. POLITSEIAMETNIKE HAAVATAVUS JA TOETUSMEETODID

2.1 Politseisüsteemi ja politseitöö eripära

Avalikud organisatsioonid tegelevad avaliku huvi järgimisega. Seoses sellega on nad alati ka inimeste kõrgendatud tähelepanu all, st avaliku huvi orbiidis. Politsei- ja Piirivalveameti poolt osutatav teenus avaliku korra tagamisel on üks avaliku sektori poolt osutatav teenus. Selline kuuluvus seab ka avalikku korda tagavad ametnikud automaatselt avalikkuse tähelepanu alla ning lisaks pingelisele ja stressirohkele tööle on politseiametnike tegevusel suurem avalik tähelepanu. Kõikide avalike sektorite asutuste tegevus on avalik, kuid politseiametniku tegevusel on lisaks veel sotsiaalpsühholoogilised tunnused ning vajalikud erialaselt olulised isikuomadused ja omadused, mis sõltuvad kutsetegevuse liigist (spetsialiseerumise liik) ja tagavad ametniku tegevuse tõhususe konkreetsetes tingimustes (Semchuk, 2013).

Jällegi meenub näide meediast, kus ajakirjanik analüüsis liiklusavarii sündmuskohal toimetavaid avariipolitseinikke ja andis hinnangu, et politseiametnike näol oli naeratus, mis on kohatu. Avariipolitseinik peab tagama, et ta oleks sotsiaalselt korrektne, täidaks ühiskonna ootusi, aga ei unustaks ka psühholoogilist poolt. Raske on avalikkusele alati meelepärane olla ja õiget käitumismudelit polegi. Samas olukorras oleks tavainimesel olnud lubatav ja oodatav käitumine nutmine, kuid politseinikul pole ka see lubatud. Seega avalikkus eeldab ja ootab emotsionaalset tuimust ja otsusekindlat käitumist.

Aidates igapäevaselt teisi inimesi, kipuvad politseiametnikud tihti unustama enda heaolu. Riskiteguriks on suur töökoormus ja tööülesannete rohkus ja eriliigilisus. See eelkõige sellest vaatevinklist, et võib küll olla spetsialiseerumine, et on korrakaitsepolitsei ja kriminaalpolitsei jne, kuid ülesanded, mida nad peavad täitma, ei sarnane oma sisult kunagi. See on selle ameti võlu, aga ka valu. Samuti on ohutegur see, et politseiametnik jätab enda heaolu tihti tagaplaanile ja eelkõige aitab teisi. Vähe on politseis töösuundi, kus saab hommikul tööle tulles olla kindel ja arvestada sellega, et tööpäev lõpeb kell 17.00. See omakorda tekitab lisapingeid ka politseinike lähedastele, sest raske on planeerida elu väljaspool tööaega. Samuti on politseinike haavatavuse üheks ohuteguriks suhtlusringi piirangud. Sõpru ja tuttavaid tuleb valida ja mõnikord on suhtlus tööalaste

piirangute tõttu lausa välistatud. Varem oli politseiametnike enesetappude hulk suhteliselt suur, kuid viimasel ajal on see muutunud. Anton Jefimov (2014) uuris oma lõputöös politseiametnike stressi ja läbipõlemist mõjutavaid tegureid ja märkis, et kõrgeks on jäänud politseiametnike perelahutuste arv ja nad tarbivad alkoholi ning sageli esineb kalduvust vägivallale. Stressi uurija Hans Seyle (1979) on öelnud, et politseitöö Ameerika Ühendriikides pakub rohkem stressi kui lennuliikluse reguleerimine. Politseiametnikelt eeldatakse alati, et nad peavad olema tugevad ja tänu sellele, et neilt eeldatakse tugevaks olemist, ei ole nende endi südamerahu vaenlaseks varas või relvastatud röövel, vaid pigem on nende kannatuste ja surmade peamiseks põhjuseks võimetus toime tulla psühholoogilise stressiga (Yarmey, 1990:76).

2005. aastal Eesti-Rootsi Vaimse Tervise ja Suitsidologia Instituudi poolt välja antud juhendmaterjalist „Politseinike ja nende klientide vaimsest tervisest“ (Anion, 2005) nähtub, et politsei on tsentraliseeritud, normide ja juhenditega kooskõlas tegutsev organisatsioon, kus vastutus põhineb seadustel ja normidega reguleeritud vastutussuhted seavad raamid selgele juhtimissüsteemile. Anion (2005) märgib, et politseisüsteemile on omane väidetava kompetentsi koondumine üksikutele politseijuhtidele või juhtkonnale ning juhtkond teeb tavaliselt otsused ja lahendab probleemid kitsas ringis. Madalam aste jääb sageli otsustamisest kõrvale.

Politsei- ja Piirivalveametil on militaarorganisatsioonidele suhteliselt sarnane karjäärisüsteem, mille muutmine ei ole kerge. Niisugune süsteem tähendab aga seda, et kui tahta karjäärisüsteemis edasi liikuda, ei tohi eksida ega näidata end nõrgana, kuna seda ei kiideta organisatsioonis heaks (Punch, 2007:109).

Politseil paramilitaarseid jooni, mis väljenduvad vormiriietuses, hierarhilises struktuuris ja teenistusastmetes (Brandstatter, 1970). Politseis kasutatakse teenistusastmete nimetusi ja need on võetud üle kaitsevält ja tähistavad auastmeid. Tänapäeval on küll auastmete tähtsus vähenenud, seda eelkõige seetõttu, et kui varem tähendas auastmete määramine kindlat korda ja liikumist ametiredelil, siis tänapäeval kaasneb auastme eelkõige ametikohaga. Avalikkusele näib politsei just vormiriietuse tõttu pigem militaarse kui peamiselt tsiviilfunktsioone täitva organisatsioonina (Brandstatter, 1970). Paramilitaarseks organisatsiooniks peeti politseid eelkõige enne 1970. aastat. Tänapäeval

ei saa väita, et politsei oleks paramilitaarne, kuid eespool Brandstatteri poolt väljatoodud asjaolud kehtivad ka mingil määral tänapäeval.

Politsei- ja Piirivalveametis on seega juhi roll oluliselt suurem ja määravam kui tsiviilorganisatsioonides. Suurem roll töötajate suhtes on esmajuhtidel. Juhi tegevuse määratluses on rõhutatud tööka, et juhtimine ei ole kamandamine (Drucker, 1985: 395). Vadi (2008: 28) rõhutab, et kunagi ei tohiks juhtimist samastada bossiks olemisega, vaid et juhtimine tähendab pigem suunamist, õpetamist, arendamist.

Eelnev andis ülevaate politseisüsteemist, selle kuvandist üldsuses ja ka riskidest. Taustana veel inimlikud faktorid, kus sõprade valikul on piirangud, eksida ei tohi, sest pead esindama riiki, nõrkus on taunitav ka organisatsiooni enda poolt jms. On iseenesest mõistetav, et sellises süsteemis töötavad inimesed vajavad toetussüsteemi.

Millised oleksid siis võimalikud toetussüsteemid, mida saaks rakendada politseiametnike abistamiseks?

2.2 Töölase toetuse meetodid

Järgnevalt annangi ülevaate enimlevinud töölase toetuse meetoditest. On positiivne, et üha rohkem on neid meetodeid hakatud kasutama ka Eestis. Politseisüsteemis kasutatakse kõige rohkem mentorlust.

2.2.1 Mentorlus

Mentorlus on tõenäoliselt kõige levinum toetussüsteem ja ka kõige vähem lisaressursse nõudev süsteem. Hea mentor saab olla töötaja, kes on suurte teadmistega oma eriala spetsialist ja kellel on ka huvi oma õpilast ehk menteed juhendada. Mentorluse ajalugu ulatub kaugele ja selle nimetus on pärit antiikajast. Kreeka mütoloogia järgi võttis kuningas Odüsseus oma pojale Telemachosele elutarga õpetaja, kelle nimi oli Mentor. Tänapäeva mõistes kasutati mentorluse mõistet esimest korda 1699. aastal ilmunud prantsuse kirjaniku François Féneloni raamatus „Telemachose seiklused“ (Roberts, 1999). See teos oli väga populaarne ning nii mentori mõiste kui ka selle sisu levis laialdaselt Euroopas (Roberts, 1999). Ameerikasse jõudis see 1970. aastate alguses ja

levis peamiselt koolitusvaldkondades (Parsloe, 1999). Mentorluse tekkest on möödunud aastatuhandeid, kuid mentorlus elab edasi, olles ka tänases maailmas arengupartnerluse sünonüüm ja samas oma vormilt ja võtetelt uuenenud (Eesti Mentorite Koja kodulehekülj i.a).

Mentorlus on keerukas dünaamiline protsess, mis hõlmab erinevaid tegevusi ja elemente. Lihtsustatult on see suhe, mille käigus inimene, kellel on rohkem kogemusi, aitab vähem kogunud isikut. Oluline ei ole, et mentor oleks vanuseliselt vanem. Tähtis on teatava erialase pädevuse olemasolu. Kui vaadata politseisüsteemi, siis varem, kuskil 1990–2000 aastatel oli mentorlus võib-olla rohkem levinud. Tõsi, mentori asemel kasutati sõna juhendaja. Tänapäeval eeldatakse, et politseikoolist tööle tulnud noored on kogenumad, julgemad ja neljakuulisest sisseelamisprogrammist, mis tavapäraselt määratakse, piisab. Tulles tagasi mentorluse olemuse juurde, siis see on protsess, mis alati põhineb suhtlemisel ja koostööl, kuid seda on Dawsoni (2014) sõnul raske määratleda. Mentorlust on defineeritud eelkõige selle sisu järgi. Üldiselt on mentorlus suhtlus, mille käigus erialaspetsialist annab uuele töötajale tööalaseid teadmisi ja kontakte ning pakub toetust. Mentorlus ei hõlma ainult tööalast arengut, vaid on pigem sisseelamisprogramm ja kogu süsteemi tutvustamine. Hea mentorlussuhtega kaasneb mitteametlik suhtlemine, mis toimub tavaliselt näost-näkku kindlal ajaperioodil kahe inimese vahel, kellest ühel on rohkem teadmisi ja teisel on soov oma teadmisi arendada (Bozeman ja Feeney, 2007). See definitsioon annab aimu, et suhe peab olema kahepoolne. Ühel peab olema soov saada teadmisi ja teisel soov teadmisi anda. Sõna mitteametlik annab sellele toetusele vaba ja mittekohustusliku noodi ning viitab olulisele asjaolule, et suhtlus peab toimima näost näkku. Mentorluse puhul politseisüsteemis saab tihti takistuseks see, et ametikohal, kus vajatakse eelkõige mentoreid noorele, uuele töökaaslasele, on teistel ametnikel tihti palju tööülesandeid ja mentorlus jääb ainult märkeks paberil. Samuti ei ole pahatihti mentorlus vabatahtlik, vaid tegemist on suure töökoormuse all olevale ametnikule määratud „tüütu“ lisakohustusega, mis pole ka temale motiveeriv. Lisaboonuseid peale rahulolu ja hea tunde, et saad oma teadmisi uute kolleegidega jagada ja olla toetaja uue ametniku sisseelamissüsteemis, mentorlusega ei kaasne.

Eesti Mentorite Koja koduleheküljel (i.a) täpsustatakse, et tänapäeval läheneb mentorlus üha rohkem kootsingule, juhendamisele – hea mentor valdab kootsingu tehnikaid, kohati

on need mõisted sünonüümid, kuid mentorina on kogemuse ja info jagamine koostööprotsessi loomulik osa.

2.2.2 Kootsing

Kootsing tuleneb ingliskeelsest sõnast *coaching*. Huvitav on fakt, et kootsing võitis 2016. aasta sõnavõistluse, milles otsiti vastet *coaching*'ule, kuid juba 2016. aastal tunnustati see kõige koledamaks sõnaks eesti keeles.

Kootsingul on sarnaseid jooni mentorlusega, kuid ka olulisi erinevusi. Kõige lihtsam on võrrelda kootsingu sportimisega. Kui mentorlus oleks kogunud treenijaga koos uues spordisaalis treenimine, siis kootsing oleks personaaltreeneri juhendamisel oma eesmärgi saavutamine. Kootsingu puhul on tegemist väljaõppinud juhendaja juhendamisel kindla eesmärgi saavutamiseks. See on koostöö, mis võib toimuda ühekordselt või pikemaajaliselt. Sellel on kindel struktuur ja eesmärk. Suhe põhineb usaldusel ja konfidentsiaalsusel. Sarnaselt mentorlusega on oluline ka „treenitava“ tahe areneda ja soov teadlikult iseendaga tööd teha. Juhitud treenimist kasutavad nii äri- kui ka avaliku sektori juhid, asjatundjad ja võtmetöötajad, kuid see nõustamismeetod sobib igale inimesele. Eesti politseisüsteemi kootsing ei ole leidnud laialdast kasutamist. Ka supervisioonis kasutatakse kootsingu vastavalt vajadusele töö osana (ICF Estonia, i.a).

2.2.3 Supervisioon

Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühingu kodulehel (i.a) nimetatakse supervisiooni nõustamisprotsessiks, mille fookuses on indiviidide, tööalaste ülesannete ning organisatsiooni omavaheline interaktsioon ja mida juhib väljaõppinud superviisor. Lihtsamalt öeldes on see nõustamine, mis on mõeldud eri erialade esindajatele, kes puutuvad oma töös kokku inimestega (nt politsei-, sotsiaaltöö-, haridus-, tervishoiu-, psühhoterapia-, hoolekandevaldkond jmt). Regulaarne supervisioon toimub 5–10 korda aastas. Supervisioone on erinevaid vorme. On olemas individuaalne supervisioon, mille käigus aitab superviisor kliendil iseennast ja oma tööd analüüsida. On olemas ka meeskonna supervisioon, kus lahendatakse ühe meeskonna probleemseid olukordi,

keskendutakse meeskonna arendamisele ja mõjuvõimu suurendamisele, selgitatakse rolle ja ootuseid jms, mida meeskonna liikmed vajavad.

Supervisioon on viimasel ajal levinud ka Eesti politseisüsteemis. Inimeste teadlikkus sellest on suurenenud ja võimalusel seda ka kasutatakse. Levinuim on grupisupervisioon. Supervisiooni negatiivseks tagasisideks on olnud politseisüsteemis see, et olukorrad, mis vajavad politseisüsteemis lahendust, on nii spetsiifilised, et erialaspetsialiste, kes oskavad neid analüüsida, on vähe. Elulise näitena kirjeldan oma praktikast meelde jäänud grupisupervisiooni, mis tehti laste seksuaalse väärkohtlemise juhtumitega tegelevate töötajatega. Esimene kohtumine kulus sellele, et grupiliikmed tutvustasid oma igapäevatööd, ja teine kohtumine algas sellega, et superviisor tunnistas ausalt, et ta ei suuda gruppi aidata, kuna tema jaoks on see, millega grupiliikmed kokku puutuvad, niivõrd keeruline ja raske ning tal puudub sellealane pädevus.

2.2.4 Kriisinõustamine

Kriisinõustamine on põhiliselt individuaalne ja korraldatakse inimesele, kes on üle elanud midagi traumeerivat, mis häirib tema igapäevast toimetulekut, nt õnnetused, lähedase kaotus, kuriteo ohvriks langemine või muud sündmused, millega kaasneb kõrge ärevus või ka süü- ja häbitunne. Politseisüsteemis kasutatakse kriisinõustamist raskete juhtumite korral, näiteks laste surmajuhtumid, ohvriterohked liiklusõnnetused, lähedase inimese surm jne. Kriisinõustamine toimub enamasti lühema perioodi jooksul, alates ühest kohtumisest kuni paari kuuni – tavaliselt kord nädalas, vajadusel tihedamini. Üks seanss kestab 1–2,5 tundi sõltuvalt inimese seisundist. See on nõustamine, kus tegeletakse eelkõige juhtunud sündmuse ja tunnete reaktsiooni analüüsimisega. Eesmärgiks on inimese ärevuse leevendamine ja aitamine naasta igapäevaellu, nii et see ebameeldiv sündmus häirima ei jääks. Politseisüsteemis pakutakse seda teenust eelkõige ametnikele, kelle igapäevatöö ei eelda selliste juhtumitega kokkupuutumist. Näiteks lastekaitse üksuse ametnikule, kelle igapäevaseks tööülesandeks ongi laste surmajuhtumitega tegelemine, lapsega seotud õnnetusjuhtumi puhul kriisinõustamist ei pakuta. See on mõeldud pigem ametnikele, kelle jaoks teatav olukord on uudne ja erilist ärevust tekitav. Kriisinõustamine toimub seega konkreetse juhtumi järel. Samas ei ole see sobilik kõigile. Meenub jällegi eluline näide, kus pärast raske ja traumarohke liiklusavarii vormistamist

saadeti sündmuskohal käinud politseiametnik kriisinõustaja juurde. Kui see politseiametnik nõustamiselt tagasi tuli, olid kolleegid põnevil, et kuidas läks ja kas oli abi. Politseiametnik vastas neile positiivselt meelestatult: „Hästi läks, kirjeldasin detailselt nähtut, siis pakkusin nõustajale vett ja kordasin veelkord üle, et neid asju ei tohi südamesse võtta ning kindlasti ei tohi neid mõtteid koju kaasa viia. Usun, et temaga (kriisinõustajaga) saab kõik korda ja kui ei saa, ta kindlasti saab mõnelt kolleegilt abi“. Samas tundub kriisinõustamine olevat kõige efektiivsem toetussüsteem.

Kaudses mõttes kasutavad kriisinõustamist paljud politseiametnikud. Näiteks pärast traumeeriva sündmuse läbielamist on tavaks vestelda kolleegiga, keda usaldatakse ja kellega räägitakse juhtumist, sealhulgas ka emotsioonidest. Kolleeg on sellises olukorras kriisinõustaja rollis ja tihti piisab lihtsalt ärakuulamisest, et traumeeriv sündmus ja sellega seotud emotsioonid unustada.

2.2.5 Debriefing

Debriefing on kriisinõustamise üks vorm, mis toimub juhendaja toel rühmas läbiviidava aruteluna. Debriefingu ajal arutatakse toimunu läbi, maandatakse emotsioonid, saadakse lahti oma rollist mängus, saadakse ühesugune rollist sõltumatu ettekujutus toimunust, hoitakse ära väärtõlgendused ja -arusaamad. 12. augustil 2021 toimus Tartu linnas gaasiplahvatus, kus said raskeid vigastusi ka politseiametnikud. Selle sündmuse tagajärjel anti kolleegidele võimalus saada nõustamist läbi kriisitelefoni ja korraldati kahe spetsialisti juhendamisel debriefing.

See oli lühike ülevaade toetusmeetoditest, mis on sobilikud avalikus sektoris töötavatele ametnikele, sealhulgas politseiametnikele.

Kuna ametnikele sobiva toetusmeetme valimisel ja positiivsel kasutamisel on oluline osa ka nende väärtushinnangutel, käsitlen enne Eesti politseisüsteemi põgusa kirjelduse esitamist järgnevalt ka politseiametnike väärtushinnanguid.

2.3 Politseiametnike väärtushinnangud

Politseitöös on sõnal väärtus tähtis roll. Ametiülesandeid täites on politseinikule seatud kõrgemad väärtuselised normid nii väliste hindajate poolt kui ka ametniku enda poolt. Väärtust on kasutatud ka sünonüümina sõnadele „hea“ ja „väärtuslik“, kuid selle väljendiga saab tähistada laiemalt ka kogu hinnanguliste mõistete skaalat, hõlmates nii positiivseid, neutraalseid kui ka negatiivseid väärtusi (Pojman, 2005: 111). Väärtushinnangud on üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi ja otsustusi erinevates situatsioonides (Hofstede, 1980). Politseiametnik peab väärtuslikuks olla hea ja abivalmis, avatud ja inimlik.

Väärtushinnangud kujunevad elu jooksul ja mõjutavad ka erialavalikut ning arenevad ametis olles. Väärtushinnanguid ei ole võimalik õpetada, sest need kujunevad teiste inimestega suheldes, teisi jälgides ja jäljendades (Vadi, 2000). Seega on väärtushinnangud inimesel sisemiselt olemas ja need on erinevates olukordades üsna muutumatud. Politseiametnikelt eeldatakse teatud väärtuste järgimist, kuid inimesel võivad varem olla teistsugused väärtushinnangud kui politseiametnikuna töötades temalt eeldatakse. Seega on vaja politseisüsteemis luua tingimused kohaste väärtushinnangute kujunemiseks ametnikel.

Politseiorganisatsioonis töötavatele ametnikele on tavakodanikega võrreldes seatud suuremad ootused. Tihti dikteerib avalikkuse surve politseipoliitikat selliselt, et see õhnestab mõnes olukorras ka ametnike ohutuspõhimõtteid. Meedia ja avalikkuse janu täiendavate üksikasjade järele sunnib ametnikke pidevalt jälgima, et väärtused, mis neile on ühiskonna poolt omistatud, oleksid nähtavad. Politseiametnik peab olema tugev, õiglane ja kõrvaltvaatajale sobivate väärtushinnangutega. See on märgistus, mis saadab politseiametnikke.

Väärtuste tähendus on kodeeritud paljudesse omavahel seotud märkidesse, mille mõistmine nõuab kogemust, sest need märgid on erinevad eri kultuuride, subkultuuride ja sotsiaalsete klasside puhul (Vadi, 2000).

Politseiametnikelt eeldatakse, et nende personaalsed väärtushinnangud ühtiksid organisatsiooni väärtustega.

Iga organisatsioonikultuuri keskseks elemendiks on ka organisatsiooni põhiväärtused (Vadi, 2000). Põhiväärtused on kajastatud tihti ettevõtte missioonis ja sealt tuleneb, mida ja kuidas organisatsioon midagi teeb: mida ta väärtustab, milline on tema strateegia, kuidas võetakse vastu otsuseid. Need on justkui organisatsiooni süda ja aju, mis annavad igapäevasteks tegevusteks juhised.

Politsei- ja Piirivalveamet ootab oma ametnikelt alljärgnevate väärtuste järgimist, mis on esitatud ka Politsei- ja Piirivalveameti kodulehel (i.a).

- *Avatus*. Oleme targad ja loovad ning julgeme mõelda teisiti, leida probleemidele lahendusi ning olla pidevas arengus. Samuti julgeme tunnistada oma eksimusi ning tegevuste eest vastutada.
- *Inimlikkus*. Hoolime nii endast kui teistest ja väärtustame nii kolleege kui inimesi, kellega kokku puutume.
- *Tarkus*. Tegutseme parema tuleviku ja turvalisuse nimel juba täna. Oskame näha oma rolli ja vastutust ning leida uusi ja nutikaid lahendusi.

Tugevad väärtused võivad olla organisatsioonile ka ohtlikud, sest kui keskkond muutub, kaotavad ka vanad edukuse garantiid aktuaalsuse ja uus toimetuleku edukus sõltub kohanemisest uute väärtustega (Valk, 2003: 43).

Organisatsiooni kahjustavad ka mittekooskõlalised tugevad väärtused (Valk, 2003). Selline olukord tekib näiteks siis, kui sõnades rõhutatakse klientide esmatähtsust, kuid tegudes eelistatakse oma heaolu. Sellisel juhul on süvakultuur loosunglik ning kujundab vastuolulist käitumist (Valk, 2003: 43).

Eespool käsitletud klassikaline lähenemine tõstab politseiorganisatsioonis alati esile struktuuri ja juhtimist. See on süsteem, kus kindlalt on paigas käsuliin, juhtimine ja volituste delegeerimine. Kui vaadata ühte politsei väärtustest, milleks on „Oleme targad ja loovad ning julgeme mõelda teisiti, leida probleemidele lahendusi ning olla pidevas arengus“ (Politsei- ja Piirivalveameti koduleht i.a), siis tekib kõhklikus, kas mingis osas ei ole need kaks väärtust vastuolus. Väärtuste konflikt võib tekkida siis, kui teisitimõtlemine ja loov käitumine erineb liiga teravalt tavapärasest käitumisest politseiorganisatsioonis. Politseiväärtustest kaks kolmest, sisaldab vastutuse rõhutamist. See omakord loob

kuvandi, et politseinik peab olema tugev ja vastutama enda tegude eest, isegi väärtusi järgides.

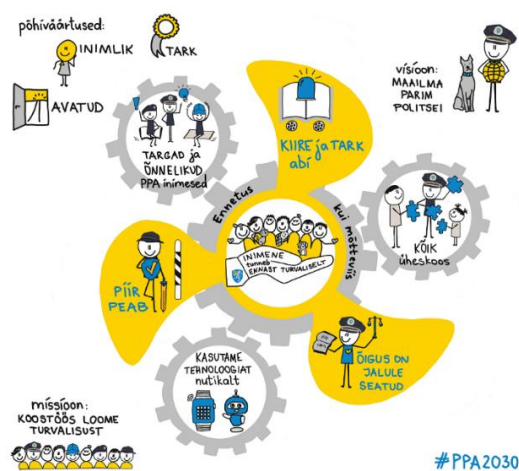
Kolme eespool nimetatud väärtuse kõrval on politseitöös tähis usaldusväärsus. Sieberk (2015) toob välja asjaolu, et politseiametnikud järgivad ise kõiki seadusi, sest nad tagavad oma igapäevatoos seaduste ja muude eeskirjade täitmise. Oma tööd on nad kohustatud tegema nii läbipaistvalt kui võimalik ja olema oma tegudes vastutavad nii üldsuse kui ka organisatsiooni ja oma kolleegide eest (Sieberk, 2015: 44). Politseiametnike usaldusväärsus seisneb eelkõige selles, et teenistuskohustusi täites saadud teave tuleb hoida kõrvaliste isikute eest saladuses. Selline kinnisus kujuneb ajapikku isikuomaduseks ning tekib kõhkclus igasuguse teabe väljarääkimise suhtes ka väljaspool töökeskkonda. Politseiametnikud lihtsalt ei ole harjunud rääkima ja tihti hoitakse kõik eneses.

11. märtsil 2015. aastal kiideti ametniku eetika nõukogu koosolekul heaks ametniku eetikakoodeks, mis on juhendiks ka politseiametnikele. (Rahandusministeeriumi koduleht, i.a). Kuni selle ajani kehtis avaliku teenistuja eetikakoodeks, milles rõhutati avaliku teenistuja selliseid omadusi nagu printsiipaalsus, mehisus, kompromissitus, ennastalgavus võitluses kuritegevusega, aga ka teadlik distsipliin, vastutustunne ülesannete täitmisel, julgus, riskivalmidus ja valmisolek tegutseda ekstreemsetes olukordades (Sieberk, 2015:74). Praegu kehtivas ametniku eetikakoodeksis küll sellist jõulisust ja riskivalmidust rõhutatud pole, kuid ka kehtivas koodeksis on rõhuasetus selline, et ametnikule esitatakse kõrgemad nõudmised nii tööalaselt kui ka sellistes töövälistes olukordades, kus on teatav kokkupuude ametirolliga. Ühe ametniku ebaväärikas käitumine võib kahjustada tervet asutust ja süsteemi.

Järgnevalt annan ülevaate Eesti politseisüsteemist ja politseiametnike tööalase toetuse süsteemist.

3. POLITSEISÜSTEEM JA EESTIS AMETNIKELE PAKUTAVAD TOETUSTEENUSED

Politsei- ja Piirivalveameti kodulehel (i.a) on esitatud organisatsiooni strateegia tuum – vt joonis 1. See on üles ehitatud põhimõttele saavutada Eesti inimeste jaoks maailma parim politsei.



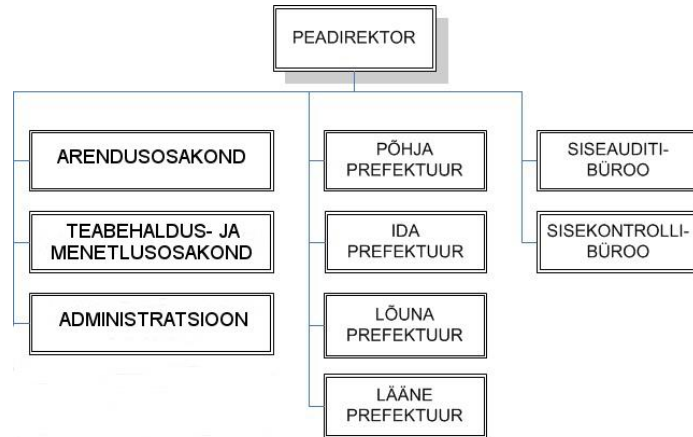
Joonis 1. Visioon: maailma parim politsei. Allikas: Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekül (i.a).

Politsei- ja Piirivalveameti kodulehel (i.a) on öeldud, et visioon maailma parimast politseist on mõtestatud sarnaselt lapsevanema sooviga olla oma lastele parim ema või isa. See ei ole võistlus teistega, see on mõtteviis ja lubadus olla parim. Samuti pole see võrdlus teiste riikide politseiga, vaid see on suunatud eesti rahvale, keda politsei teenib. See on lubadus tegutseda nende heaolu nimel iga päev.

3.1 Politsei- ja Piirivalveameti struktuur

Politsei- ja Piirivalveametis töötab peaaegu 5000 inimest selle nimel, et tagada Eestis turvaline keskkond. Lisaks Politsei- ja Piirivalveameti meeskonnale abistab politseid poolteist tuhat vabatahtlikku, kes töötavad oma tavatöö kõrvalt abipolitseinike ning vabatahtlike merepäästjatena (Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekül, i.a).

Suurima avaliku sektori organisatsioonina on Politsei- ja Piirivalveameti struktuur keeruline ja koosneb erinevatest allüksustest ja gruppidest. Kõige üldisemalt ja lihtsamalt on Politsei- ja Piirivalveameti struktuur kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Politsei- ja Piirivalveameti struktuur. Allikas: Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg (i.a).

Eeltoodu on aga kõige lihtsustatum variant Politsei- ja Piirivalveameti struktuurist. Kui käsitleda struktuuri süvitsi, jaguneb see umbes 60 alaüksuseks, mis omakorda jagunevad veel väiksemateks allüksusteks. Seega on tegemist küllaltki keeruka struktuuriga, millel on küll üks ühine eesmärk, s.t teenida Eesti rahvast, kuid igal väiksemal grupil on veel lisaks omad eesmärgid ja ülesanded, kuidas ühist eesmärki tulemuslikumalt täita. Politsei- ja Piirivalveameti detailne struktuur on esitatud kinnisel veebilehel, millele on juurdepääs ainult ametnikel.

Politsei- ja Piirivalveameti ülesanded, õigused ja kohustused on reguleeritud politsei ja piirivalve seaduse ning asutuse põhimäärusega. Kjelli jt (2002) sõnul toob see aga omakorda kaasa bürokraatlikud standardid ja hierarhia. Näiteks Politsei- ja Piirivalveameti põhimääruse paragrahvi 17 kohaselt on prefektuuri põhiülesanded kokkuvõtvalt järgmised: riikliku järelevalve korraldamine, süütegude menetlemine, karistuse täideviimise korraldamine oma pädevuse piires, liiklusjärelevalve korraldamine, süüteoennetuse korraldamine ja palju muud (Politsei ja Piirivalveameti põhimäärus, RT I 2014, 2).

Politseiametnike tööd reguleerivad ka paljud süsteemisisesed õigusaktid. Kõigi ametinimetuste taga on konkreetsed inimesed, kelle igapäevatöö on seotud riskidega ja inimeste aitamisega. Näiteks liikluspolitseinikud peavad olema valmis töötama tingimustes, kus on raskelt vigastada saanud ohver, suutma ignoreerida ümberringi pildistavaid ajakirjanikke ning olema sündmuskohale sõites valmis ka selleks, et ohver võib olla neile lähedane inimene.

Kriminaalpolitseinikud puutuvad igapäevatöös kokku füüsilise vägivalla ohvritega, tapmistega, laste seksuaalse väärkohtlemisega ja juhtumitega, mille puhul tavainimesed alati nõutult õlgu kehitavad ja tunnistavad, et nad ei arvanud, et sellised asjad juhtuvad ka väljaspool raamatukaasi ja televisioonisaateid.

Majandus- ja korrupsioonikuritegude uurijad peavad mõnikord menetlustoimingute käigus tegelema inimestega, kes kuuluvad nende mitteformaalsesse tutvusringkonda või kellega neil on olnud kokkupuuteid igapäevatöös.

Liialdamata võib öelda, et kõik Politsei- ja Piirivalveametis töötavad inimesed puutuvad oma ametikohustusi täites vähemal või suuremal määral kokku ka riskidega, mis võivad põhjustada kestva stressi ja viia läbipõlemiseni. Kui tavakodanikel on lubatud ja aktsepteeritav olla stressiolukorras haavatav ja väljendada emotsioone, siis politseiametnikud peavad igas situatsioonis järgima reegleid, millega on reguleeritud nende tööülesanded ja see, kuidas nad vastavas olukorras käituma peavad, sest tööülesandeid täites ei esinda politseiametnik iseennast, vaid kogu organisatsiooni ja riiki.

Eelnevalt andsin sisulise lühiülevaate sellest, millised on võimalikud toetavad meetodid, mida põhimõtteliselt saaks ja võiks politseiametnike puhul rakendada abistavate süsteemidena. Järgnevalt annan ülevaate sellest, milliseid toetussüsteeme pakub oma ametnikele Politsei- ja Piirivalveamet.

3.2 Politsei- ja Piirivalveameti pakutavad toetussüsteemid

Politsei- ja Piirivalveameti siseveebi (*kättesaadav ainult politseiametnikele*) rubriigis „Vaimne tervis“ on esitatud teave selle kohta, et abi vajamisel on politseiametnikele toeks nii kaplanid, töökeskkonnavolinikud kui ka töökeskkonnaspetsialistid. Sellele järgneb teave, et koostöös kaplani, töökeskkonnavoliniku ja/või töökeskkonnaspetsialistiga saab

välja selgitada vajaduse pöörduda professionaalse abi saamiseks Politsei- ja Piirivalvemeti koostööpartnerite poole, kelle hulka kuuluvad psühholoogid, psühhiaatrid ja superviisorid üle Eesti. Samas on esitatud ka selgitav juhise, et kui tahta minna tasuta nõustamisele, tuleb võtta ühendust kaplani, personalijuhtide, personalitöötajate või töökeskkonnaspetsialistidega. Veeblehel on ka kinnitus selle kohta, et igal juhul tagatakse abiotsija konfidentsiaalsus, sõltumata sellest, kelle kaudu ja kuidas end nõustamisele registreeritakse. Järgnevalt annan Politsei siseveebi põhjal ülevaate abistavatest teenustest.

3.2.1 Kaplanaat

Eesti Kirikute Nõukogu leheküljel tutvustatakse kaplaneid kui kiriku poolt ametisse pühitsetud vaimulikke, kes töötavad väljaspool kirikut: kaitseväes, vanglates, politseis, haiglates, koolides ja mujal. Kaplaniks võib saada vaimulik, kes on omandanud kõrgema teoloogilise hariduse ja omab ka kogudusevaimulikuna töötamise kogemust. (Eesti Kirikute Nõukogu kodulehekülge, i.a).

Politsei- ja Piirivalveametis on kaplani tööks nõustada töötajaid ning nende peresid religiooni, eetika, moraali ja hingehoiu küsimustes. Kui on vajadus individuaalse nõustamise järele, siis ka sellise olukorra puhul saab pöörduda kaplani poole. Kaplan lähtub politseiametniku abistamisel vaimuliku kutse eetikast ja tagab nõustatava konfidentsiaalsuse ja pihisaladuse. Lisaks nõustamisele on kaplani tööks politseis haigete ja töökohustuste täitmisel viga saanud politseiametnike külastamine nii haiglas kui ka nende kodudes.

Eesti politsei kaplaniteenistuse alguseks loetakse 13. jaanuari 2008. aastal, mil Tallinna Piiskoplikus Toomkirikus pühitseti ametisse Eesti politsei esimene peakaplan Jaan Jaani (Pikkur, 2018).

Kaplan Raamat (2018) kirjutab, et Politsei- ja Piirivalveameti ühendamise 2010. aastal loodi Politsei- ja Piirivalveameti ühendkaplanaat. Nagu eelpool mainitud, võtavad kaplanid osa politseinike ja piirivalvurite igapäevasest tööst. Kaplanid kannavad oma töös vormiriietust, on paarimeheks patrullis, pakuvad inimestele tuge ja kuulavad neid ära väljaspool tööruume. Vajaduse korral edastavad nad ka surmateateid ning pakuvad

hingeabi inimestele, kes on sattunud raskustesse või elanud läbi traagilise sündmuse (Raamat, 2018). Kaplanite töö iseloomustamisel on küll mainitud, et nad edastavad ka surmateateid, kuid see tekitab sageli segadust politseiametnike hulgas. Selle väite juures on silmas peetud seda, et nende kohustus ja ülesanne on edastada surmateateid eelkõige juhul, kui ohver on politseiametnik. Kuid kui politseiametnik puutub surmajuhtumitega kokku sündmuskohtadel väljakutseid teenindades, siis on lähedastele juhtunust teatamise kohustus politseiametnikel, kellel tegelikult puudub sellekohane väljaõpe. Eriti traumeerivad on sündmused, kus surma on saanud laps.

Kaplanid on kõigis neljas prefektuuris (Põhja prefektuur, Lõuna prefektuur, Ida prefektuur ja Lääne prefektuur) ning nende kontaktid on politsei siseveebis (*kasutatav ainult politseiametnikele*) kõigile ametnikele kättesaadavad. Kaplanid saavad lisaks üldnimilike teemadega tegelemisele pakkuda abi ka usuküsimuste ja kriiside lahendamisel. Kaplanitelt eeldatakse professionaalsust ja oskust toetada abivajajat ka siis, kui abistaja ja abivajaja usulised vaated pole sarnased. Võib-olla on ka see põhjus, miks politsei siseveebis on ainult kaplanite kontaktid, mitte nende usulised veendumused. Sellise käsitluse eesmärk on eelkõige see, et kaplani juurde oodatakse abi saama ka usuleideid ametnikke. Seda, kui palju politseiametnikke kasutavad kaplanite teenuseid, on statistiliselt raske hinnata. Kaplanid ise selle üle arvestust ei pea ja isegi juhul, kui neil oleks sellekohane ülevaade, ei kuuluks need andmed avalikustamisele.

3.2.2 Töökeskkonnavolinikud ja töökeskkonnaspetsialistid

Töökeskkonnavolinik esindab töötajaid töökeskkonnaalastes küsimustes. Voliniku ülesanne on selgitada välja töökeskkonnaga seotud probleemid ja teavitada neist tööandjat. Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse kohaselt on töökeskkonnavoliniku ülesanne tunda tööga seotud õigusakte, jälgida, et töötajad oleks varustatud töökorras isikukaitsevahenditega jne. Politseisüsteemis on tihti töökeskkonnavoliniku ülesanded esmajahu kohustused.

Töökeskkonnaspetsialisti töö kattub teataval määral töökeskkonnavoliniku ülesannetega, kuid tema keskendub rohkem töötervishoiule ja tööohutusele. Töökeskkonnaspetsialistilt eeldatakse, et ta tunneks tööohutust reguleerivaid õigusakte ja ettevõtte töötingimusi ning

jälgiks nende täitmist. Tööinspektsiooni kodulehel on lühidalt kajastatud töökeskkonnaspetsialisti ülesandeid, milleks on töötajate juhendamise korraldamine ning ettevõtte töötervishoiu ja tööohutusalase tegevuse korraldamine vastavalt seadusele, näiteks riskianalüüsi tegemine ning selle tulemuste alusel tegevuskava koostamine ja elluviimine (Tööinspektsiooni kodulehekülj i.a).

Tema ülesannete hulka kuulub ka igapäevane töötingimuste jälgimine, et tagada töötajate ohutus. Kui ilmneb otsene oht töötajate tervisele või elule, peatab töökeskkonnaspetsialist ajutiselt töö. Töötajad on kohustatud tema töökeskkonnavalaseid korraldusi järgima. Tema ülesanne on ka teiste osapoolte kaasamine. Näiteks aitavad töötajad välja selgitada võimalikke ohtusid töökohal või valida isikukaitsevahendeid.

Eespool tutvustatud toetusüsteemid on ka vahelülid, mis võimaldab politseiametnikel saada Politsei- ja Piirivalveameti koostööpartneritelt anonüümselt abi ka väljaspool organisatsiooni. Kaplan otseselt ja töökeskkonnaspetsialistid saavad juhendada ja suurendada inimese teadlikkust ning nende vahendustegevus seisnebki eelkõige nõustamises ja probleemile vastavalt abivajaja pädevamate asutuste juurde edasisuunamises. Näiteks kui ametnikul on vaja psühholoogilist nõustamist, siis võib ta oma soovist anda teada kaplanile, personalitöötajale või vahetule juhile. Organisatsioon hüvitab ametnikule kolmel korral psühholoogi vastuvõtul käimise. Psühholoogi teenus on anonüümne ja korraldatud selliselt, et näiteks vahetu juht või keegi kolleegidest teatab personalitöötajale, et ametnik X vajab psühholoogi abi. Ametnik võib pöörduda psühholoogi poole ja pärast psühholoog esitab anonüümse arve ametile. Personalitöötaja kaudu on võimalik tellida ka supervisiooni: nii individuaalselt kui ka kogu grupile. Politseisüsteemis eeldatakse, et ametniku toetusvajadust peaks esimesena märkama tema vahetu juht. Ka ametnike toetamine ja juhendamine on politseisüsteemis esmajahi roll.

3.3 Esmajuht politseiorganisatsioonis

Esmajuht puutub vahetult kokku töötajatega ning tema roll on olla kursis alluvate igapäevatööga ja märgata ka muutusi töötaja vaimses seisundis.

Politseisüsteemis on esmajuhtide ülesanne juhendada üksiktoimingute elluviimist ja neid kontrollida. Politseisüsteemis on esmajuhid laiema amplituudiga ning ka nende roll ja neile seatud ootused on suuremad. Hans van Ewijk (2016) sõnul vajavad töötajad juhte, kes oma igapäevatöös oskavad suunata, motiveerida, toetada ja on mõistvad. Juht peab oskama suhelda erinevate osapooltega ja leidma alati tasakaalustatud konsensuse, mis aga vastuolulistes olukordades on tõeliselt raske (Ewijk, 2016: 30). Esmajuhilt oodatakse töörahu säilitamise tagamist ja tihti on ta vahendajaks enda alluvate ja oma kõrgemal tasemel juhti vahel.

Politseis on esmajuhtideks grupijuhtid ja välijuhtid. Grupijuhi ametikoha moodustamise eesmärk oli, et ühe inimese alluvuses oleks selline arv inimesi, keda ta suudab hallata, motiveerida ja ka tunnustada. Esmajuhtidelt oodatakse oma alluvate töö sujuvat korraldamist. Korraldamine sisaldab planeerimist, motiveerimist, delegerimist ja ka inimeste tunnustamist. Samal ajal on nii, et suurematesse ja olulisematesse protsessidesse grupijuhte ei kaasata ja tihti otsustatakse tema grupi töökorralduslik pool ja inimressursside jaotus ära järgmise astme juhtide poolt. Selline praktika seab grupijuhi oma grupi liikmete suhtes ebamugavasse olukorda.

Gruppide moodustamisel määrati grupijuhtideks peamiselt samas üksuses töötanud aktiivsemad ja tublimad ametnikud. Juhtideks saavad seega ametnikud, kes varem ise sellel alal töötasid. See aga soodustas niisuguse olukorra teket, kus esmajuht tunneb suuremat vastutust kõikide tööloikude eest ja võib juhtuda, et ta püüab olla ise kõige tublim töötaja ning alluvate töö planeerimise ja juhendamise asemel püüab ta töö ise ära teha, kuigi politseisüsteemis ongi esmajuhi ülesanne eelkõige eestvedamine (Kruse, 2013).

Politseisüsteemis on esmajuht rohkem kompetentse spetsialisti rollis, kellel tegelikult puuduvad inimestega seotud otsuste tegemiseks ulatuslikumad volitused. Ta on pigem vahendaja alluvate ja järgmise tasandi juhtide vahel. Samas on just temal kõige suurem roll inimeste vaimse seisundi märkamisel ja abi pakkumisel. Olukord on vastuoluline, sest nagu eespool mainitud, tehakse otsused kõrgemal tasandil ilma esmajuhi osavõtuta, kuid tema peab siluma nende otsuste tagajärgi ja toetama oma töötajaid.

Vadi (2003) nimetab Eesti juhtide peamisi probleeme. Kuna võib arvata, et neid esineb ka politseijuhtidel, käsitlen neid lühidalt. Vadi (2003) leiab, et juhid ei pööra piisavalt

tähelepanu alluvate vajadustele, soovidele ja isikuomadustele. Selle probleemi puhul on kaks vaatenurka: kas juhti ei huvita alluvate vajadused ja ta teeb neid eirates oma juhtimistöö kergemaks või on juht ise oma tööülesannetega niivõrd hõivatud, et alluvate vajaduste märkamiseks ei jää aega. Selline olukord võib tekkida eelkõige esmajuhil, kuna tema on tihti erialaspetsialist, kes peab oma panust tööprotsessi juhirollist olulisemaks või kasutab tööd juhtimisülesannetest tingitud stressi maandamiseks. Juhid ei toeta Vadi (2003) arvates alluvate ametialast ega isiklikku arengut ning kolmandaks varjavad alluvate eest olulist teavet. Juhid kamandavad, neil on kalduvus alluvatesse suhtuda nagu lastesse ja nende arvamusi mitte arvestada, kui need on vastuolus juhi enda mõtetega. Eksimuse korral püüavad juhid inimest karistada, selle asemel, et keskenduda vea parandamisele. Juhid ei talu altpoolt tulevat initsiatiivi. Juhid ei lähe vastuollu oma ülemusega isegi siis, kui neil on õigus, ja nad väldivad ka nii palju kui võimalik vastutust. Need omadused, mille eest (Vadi, 2003: 26-27) meid hoiatab, ei iseloomusta kindlasti kõiki juhte, kuid ometi tasub neid organisatsioonides jälgida.

Kui mõned loetletud probleemidest tunduvad lihtsalt ebamugavatena, siis osa nendest on väga tõsised. Näiteks see, et ei arvestata alluvate arvamustega, kui need on vastuolus juhi mõtetega. Kui vahetu juht nõnda käitub, siis alluval on väga raske pöörduda tema poole, kui ta vajab abi ja toetust. Politseinikel on niigi raske tunnistada oma abivajadust ning kui nad peavad tegema seda veel juhi ees, kes töötajatele ülalt alla vaatab või suhtub nendesse nagu lastesse, siis üldiselt abiküsimist ei toimu. Seda kinnitavad ka minu enda kui politseiametniku kogemused.

Miks aga räägitakse nii palju politsei abivajadusest? Kas nad on siis teistsugused inimesed? Järgmises alapeatükis annan lühiülevaate sellest, milliste isikuomadustega inimesed saavad töötada politseisüsteemis ja millised nõuded esitatakse tööle kandideerimisel. Käsitlen ka politseiametnikele ühiskonna poolt seatud ootusi.

3.4 Politseiametnikele esitatavad nõuded

Kui vaadata politseile esitatavaid nõudeid, siis igas töökuulutuses on öeldud: „*Sobid siis, kui sul on kõrge pingetaluvus*“; „*Suudad hakkama saada keerulistes ja pingelistes olukordades*“ jms. Seega eeldatakse politseiametnikelt suurt pingetaluvust, eelkõige

keerulistes olukordades. Positiivne on see, et järjest enam pööratakse tähelepanu politseiametnike vaimsele tervisele ja julgustatakse murede korral otsima abi. Sellega justkui leevendatakse kuvandit, et politseiametnik peab igas olukorras olema tugev ja ta ei tohi murduda. Politseiametnike suhtes kehtivad kutsesobivusnõuded on sätestatud Eesti Vabariigi valitsuse määrusega (Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses oleva ametniku kutsesobivusnõuded, nende kontrollimise tingimused ja kord, RT I 2013, 16), mille paragrahvis 2 on sätestatud ka nõuded isikuomadustele.

„Politseiametnik ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses olev ametnik peab isikuomaduste poolest olema võimeline täitma politseile pandud ülesandeid ning vastama järgmistele üldnõuetele:

- 1) lojaalne Eesti Vabariigile, aus ja seaduskuulekas;
- 2) võimeline töötama stabiilselt ja tulemuslikult pingeolukorras ning oskama teha meeskonnatööd;
- 3) kohusetundlik, otsustus- ja vastutusvõimeline, suutma langetada iseseisvalt otsuseid oma ametikoha pädevuse piires, võimeline ette nägema oma otsuste tagajärgi ning vastutama nende eest;
- 4) analüüsi- ja sünteesivõimeline, oskama eristada olulist ebaolulisest ning suutma lahendada probleeme;
- 5) hea suhtlusoskusega.“

Need nõuded viitavad politseiametnikule kui üliinimesele ja väärksid omaette analüüsimist, kuid see jääb käesoleva töö raamidest väljapoole.

Eespool olen andnud ülevaate politseisüsteemist, ametnikele esitatud nõuetest, toetussüsteemidest ja juhtimisest. Siinkohal pean vajalikuks kirjutada ka politsei tööheaolust.

3.5 Politsei tööheaolu

Politseiametnike töö on väga palju sarnaseid jooni sotsiaaltöoga. Nii nagu sotsiaaltöös on olulisel kohal sotsiaalne õiglus ja inimõigused ning kollektiivne vastutus ja erinevuste austamine, (Sotsiaaltöö professioni ülemaailmne definitsioon, 2014) on see ka politseitöös. Viidatud definitsiooni järgi on sotsiaaltöö peamine ülesanne toetada sotsiaalseid muutusi ja arengut, inimeste võimustumist ja vabanemist ning tugevdada sotsiaalset ühtekuuluvust. Sarnaselt sotsiaaltöoga keskendub ka politseitöö inimeste õiguste eest seismisele kõigil tasandil ning püüdleb selle poole, et inimesed võtaksid vastutuse üksteise heaolu eest, mõistaksid ja austaksid inimeste vahelist ning inimeste ja keskkonna vahelist vastastikust sõltuvust.

Politseitööd kirjeldatakse tihti kui rasket tööd, mille iseloomustamiseks sobivad järgmised Hyslopi (2011) väljendid: riskantne, ebamäärane, ebakindel, ettearvamatu, ohtlik, paljutähenduslik, tingimuslik, vastuoluline ja keeruline. Samade sõnadega kirjeldatakse ka sotsiaaltööd (Hyslop, 2011). Minu arvates on tegemist väga tabava iseloomustusega.

Politsei töökeskkond mõjub ametnikele masendavalt, pidevalt puututakse kokku julmuse ja kannatustega ning see soodustab ülikriitilise maailmavaate ja usaldushäire teket (Anion, 2005). Oluliseks stressiriskiks on Anioni (2005) sõnul politseinike tavakodanikest erinev kokkupuude surmaga, oht elule ja füüsilistele vigastustele, töötamine vaenulikus keskkonnas, hirm juriidilise vastutuse, toimetuleku, eksimise, töö tagajärgede (nt õigusrikkuja kättemaks) ja avalikkuse kriitika ees. Samas võib vaevata ka mittevajalikkuse tunne, vähene sotsiaalne toetus ja mõistmise puudumine ümbruskonnalt (Anion, 2005). Selles kirjelduses on tabatud politseitöö olemust ja riski ning muret tekitavaid asjaolusid, kuid minu arvates on politseitöös ka palju positiivset.

Politseiametnike erinevus sotsiaaltöötajatest seisneb selles, et sotsiaaltöötajad on üldiselt julgemad otsima abi ja tunnustama oma raskusi. Politseinikud on inimesed, kes tavaliselt eitavad ise emotsionaalseid probleeme ning abi otsimisel on takistuseks hirm kaotada töö, langeda ametiredelil madamale ametiastmele või muutuda kolleegide naerualuseks (Baker T. E., Baker, J. P., 1996).

PROBLEEMIPÜSTITUS

Politsei- ja Piirivalveamet pakub tööd umbes 5000 inimesele. Keskmiselt lahkub politseist igal aastal 6–7% inimestest. Need 6–7% moodustavad ametnikud, kes lahkuvad politseisüsteemist lõplikult kas siis omal soovil või vallandamise tõttu. Aga on veel ka inimesi, kes ei lahku politseisüsteemist lõplikult, vaid üksnes oma seniselt ametikohalt, liikudes tagasi madalamale ametikohale või n-ö lihtsamale tööle, jäädes siiski politseisüsteemi. Aastate jooksul on püütud otsida lahendusi, kuidas kaadrivoolavust vähendada. On suurendatud töötasu ametkohtadel, kuhu on raskem inimesi leida, on kehtestatud piirkondlikud lisatasud ja on loodud süsteem pensioniõiguse saanud ametnike motiveerimiseks, et nad jätkaksid pärast 50. eluaasta täitumist tööd. See kõik on küll olukorda leevendanud, kuid mitte piisavalt. Samuti pole väga optimistlik uute töötajate värbamine. Politseiametniku eriala eeldab kandidaatide vastavust eespool mainitud tingimustele ja seega iga inimene ei sobi politseinikuks.

Riigikontrolli kodulehe andmetel 8. oktoobri 2020. aasta seisuga oli 2020. aastal kogu Politsei- ja Piirivalveametis alustatud 351 konkurssi. Neist pooleli (kandideerimine või valikuvõr kestmas) 53 (15%), edukalt lõppenud 245 (70%), luhtunud 47 (14%) ja tühistatud 6 (1%) konkurssi. Peamiselt luhtuvad konkursid seetõttu, et kandidaadid ei vasta ametikohale ette nähtud tingimustele (Riigikontrolli koduleht i.a).

Politsei- ja Piirivalveametis on loodud võimalus kasutada vaimse tervise hoidmiseks kaplani ja psühholoogi teenuseid. Eraelus tekkinud probleemide lahendamiseks otsitakse abi eelkõige lähedastelt. Töökohal peaks olema esmasteks toetajateks kolleegid ja otsene juht. Väga suur roll on esmajuhil, kelle kanda on eestvedaja roll. Valk (2003) määratleb eestvedaja rollina alluvate motiveerimise ja organisatsiooni eesmärkide nendeni viimise, nõustamise ja õpetamise. Selle alla kuulub ka nõustamine ja õpetamine mitte ainult tööalastes asjades, vaid ka enesehoiu ja eneseabistamise küsimustes (Valk, 2003: 22). Esmajuhil olulist rolli toetamises ja juhendamises rõhutab ka Van Ewijk (2016), tuues välja olulise aspektina juhi suhtlemisoskuse vajaduse, mis tagab efektiivse töö, nii grupisiselt kui ka grupiga koostööd tegevate väljaspool gruppi asuvate üksustega.

Politsei- ja Piirivalveamet pakub kõigile oma inimestele erinevaid nõustamisvõimalusi keerulistest olukordadest ülesaamiseks. Personalibüroo koosseisu kuuluvad kaplanid, kes pakuvad kõigile soovijatele tuge ning nõu pingeliste olukordadega hakkamasaamiseks. Kaplanitel on ettevalmistus psühholoogilise nõustamise vallas ning vaatamata nende ametinimetusele peaks olema nende abi inimeste religioossetest tõekspidamisest sõltumatu. Samas võib nimetus kaplan muutuda inimeste puhul takistuseks. Kui tegemist on ametnikuga, kes ei ole usklik ning kes eelkõige ootab lihtsalt ärakuulamist ja mõistmist, võib kaplani ametinimetust tekitada kohe seoseid usuga. See võib olla abi otsimisest loobumise põhjus.

Kõik Politsei- ja Piirivalveameti töötajad saavad kasutada sobivat nõustamisteenust enda poolt valitud psühholoogi, psühhiaatri, superviisori või Politsei- ja Piirivalveameti koostööpartnerite juures üle Eesti.

Vähemalt kolm nõustamiseanssi toimub Politsei- ja Piirivalveameti kulul, kuid selleks, et minna tasuta nõustamisele, tuleb Politsei- ja Piirivalveameti poole pöörduda töökeskkonnaspetsialisti poole, kes lepib töötajale sobival ajal ja kohas kokku nõustamise. Kui töötaja soovib anonüümsust, siis kõik toimingud tehakse diskreetselt ning vajadusel võib töötaja eest töökeskkonnaspetsialisti poole pöörduda ka tema vahetu juht, personalitöötaja, kaplan või lihtsalt hea kolleeg.

Selline pöördumisvõimalus on loodud näiteks selliste juhtumite puhul, kus ametnik soovib psühholoogi teenust, kuid ei taha, et keegi saaks teada, et temal konkreetselt on seda abi vaja. Siis võib ta pöörduda kaplani, oma vahetu juhi, töökaaslase või ükskõik kelle poole ametis, keda ta usaldab, ja paluda abi. Isik, kelle poole ametnik pöördub, saab siis abivajaja nime avaldamata suhelda töökeskkonnaspetsialistiga ja leppida kokku, et isik X vajab psühholoogi teenust. Seda võimalust kasutavad aga vähesed. 2018. aastal kasutati seda teenust umbes 275 korda, 2019. aastal umbes 350 korda ja 2020. aastal umbes 375 korda. Iseenesest ei ole need arvud väiksed ja positiivne on, et aastate lõikes on näha tõusutrendi. Aga arvestama peab sellega, et politseisüsteemi puhul on tegemist organisatsiooniga, kus on umbes 5000 töötajat ja enamik töötajaid puutub tööülesandeid täites kokku juhtumitega, mis võivad tekitada stressi. Nende arvude alusel aga täpset ülevaadet koostada ei ole võimalik, sest selle kohta eraldi statistikat ei koguta. Kuna teenust osutatakse anonüümselt, siis loetakse vaid seda, mitu korda on psühholoogi poole

pöördutud. Kuna organisatsioon tasub kolmel korral psühholoogi juures käimise, võib need arvud jagada kolmega. See näitab, mitu inimest on psühholoogi kolmel korral külastanud. Samas on ka juhtumeid, kus ametnikud pöörduvad enda poolt valitud psühholoogi poole ja tasuvad teenuse eest ka ise. Ka need pöördumised ei kajastu eespool esitatud arvandmetes.

Tegutsevad ka ametiühingud. Nende abi seisneb eelkõige selles, et kui on tekkinud olukord, kus on vaja näiteks rahalist toetust advokaadi palkamiseks, kohtus esindamiseks jms, siis on esmaseks abistajaks just ametiühing.

Politsei- ja Piirivalveamet panustab viimasel ajal väga palju oma ametnike vaimse tervise parandamise lahenduste otsimisse. Kui varem oli psühholoogilt abi otsimine pigem tabuteema, siis nüüd propageeritakse seda laiemalt. Sellekohast teavet levitatakse politseiameti siseveebis (nähtav ainult politseiametnikele) ja reklaamitakse psühholoogilise abi saamise võimalusi. Samuti on juhid hakanud avalikult rääkima oma isiklikest kogemustest nõustaja poole pöördumisel ning mõne suurema ja olulisema sündmuse korral saadetakse kaplan kohustuslikus korras ametnikuga suhtlema, et selgitada välja, kas ametnik vajab psühholoogilist nõustamist või muud abi. Näiteks oli magistritöö koostamise ajal politsei siseveebis ametnikel võimalus pöörduda e-posti vahendusel militaarpsühholoog Merle Parmaku poole. Kui psühholoogilt hiljem pöördumiste kohta tagasisidet küsiti, oli ta optimistlik ning mainis, et politseiametnike hirm psühholoogi ees on hakanud taanduma. Samas lisas Parmak, et hirm anonüümsuse puudumise ees, kuid ka üldine stigma on jõustruktuurides sügavasti juurdunud ning arvestades, et tegemist on maskuliinset (ning karistavat) tüüpi organisatsioonidega, see ilmselt päris ära ei kaogi.

Kõik oleks justkui ilus ja toimiv, kuid toetussüsteemide võimalusi kasutavad siiski vähesed. Tekib tunne, et formaalselt on kõik võimalused olemas, kuid ametnikud ei kasuta neid või ei pea neid vajalikuks. Tihti märgatakse või suunatakse ametnik toetusprogrammi alles siis, kui on liiga hilja ja on tekkinud tõsisemad probleemid, nt läbipõlemine. Töötades ise samas süsteemis ja vesteldes töökaaslastega, kes on otsustanud oma töökohalt lahkuda, olen kuulnud neilt järgmisi kõhklusid: „Kaplan? Milleks? Ta pole isegi minu usku“; „Ma olen juhiga rääkinud oma probleemidest. Ta ju ei kuula mind“; „Kedagi ei huvita, kõigil on omad mured“; „Milleks psühholoog? Nad ei

tea meie tööst midagi, nad ei tea, millega me kokku puutume“; „Ei ma ei lähe psühholoogi juurde. Pärast kõik räägivad, et ma olen hull“; „Kaplan niikuinii räägib kohvitoas, et ma käisin oma murega tema juures“.

Minu magistritöö eesmärk on välja selgitada politseiametnike ootused organisatsioonis pakutavatele toetusmeetmetele.

Eesmärgist lähtuvalt püstitasin kolm uurimisküsimust.

- Millistes olukordades vajavad politseiametnikud organisatsioonipoolset toetust?
- Kuidas politseiametnikud kirjeldavad organisatsioonipoolse toetuse kogemusi?
- Milliseid toetusviise peavad politseiametnikud vastuvõetavaks ja abistavaks?

4. METOODIKA

Magistritöö uurimuse koostamisel kasutasin kvalitatiivset meetodit, mis võimaldab kõige paremini saada teadmisi selle kohta, kuidas politseiametnikud ise tajuvad neile organisatsiooni poolt pakutavat toetust. Rubin ja Rubin (2012) kirjeldavad kvalitatiivset uurimismeetodit kui head võimalust süvitsi uurida ja edasi anda väiksema arvu osalejate vaateid ja arvamusi, uurides inimeste isiklikke kogemusi.

Kvalitatiivne uuring võimaldab paindlikkust nii andmekogumisel kui ka analüüsis: uurimuse käigus on võimalik kohandada intervjuukava ja täiustada analüüsimeetodit.

4.1 Andmekogumismeetod

Magistritöö raames andmete kogumiseks kasutasin poolstruktureeritud individuaalintervjuusid. Poolstruktureeritud intervjuu kasuks otsustasin ka seetõttu, et nimetatud intervjuuliik annab vastavalt intervjuu dünaamikale võimaluse esitada lisaks ettevalmistatud küsimustele ka intervjuueerimise käigus tekkivaid küsimusi (Mikéné jt, 2013). Poolstruktureeritud intervjuu annab ka võimaluse küsimuste ringi laiendada vastavalt intervjuu käigule (Lagerspetz, 2017; Rubin ja Rubin, 2012). Valides andmete kogumiseks intervjuu, on uurijal võimalik teada saada inimmete käsitusi uuritavast nähtusest ja samas saab intervjuueerija suunata intervjuueeritavat, et teema püsiks fookuses ja ei valguks laiali (Laherand, 2010).

4.2 Uurimuses osalejad ja intervjuude käik

Vastavalt Politsei- ja Piirivalveametis tol hetkel kehtinud ametnike küsitlemise korrale (reguleeritud Politsei- ja Piirivalveameti sisemise aktiga) olin eelnevalt taotletud politseiametnike intervjuueerimiseks Politsei- ja Piirivalveametist loa (23.11.2020 nr 1.1-14/245-1).

Uurimuses osalejate valiku kriteeriumiks oli, et nad oleksid Politsei- ja Piirivalveametis töötavad ametnikud, kes on vahetanud ametikohti politseisüsteemi sees, täpsemalt ametnikud, kes on süsteemis töötades liikunud uuele ametikohale ja seejärel mõne aja

möödudes tagasi oma endisele ametikohale või siis mõnele teisele ametikohale, mis on sarnane või võrdväärne just ametikohaga, kust liikumist alustati. Intervjueeritavate hulka ei kuulunud ametnikud, kelle liikumine oli seotud ametikõrgendusega, st ametnikud, kes vahetasid töökohta seoses edutamisega.

Intervjueeritavate valikul püüdsin tagada, et osaleks nii meesterahvaid kui ka naisterahvaid, kes esindaksid eri prefektuure ja valdkondi prefektuuridest. Samuti oli valimis erineva politseistaaziga ametnikke.

Positiivseks üllatuseks oli asjaolu, et 10-st ametnikust 9 oli koheselt valmis intervjuud andma, kui tegin neile ettepaneku ning mainisin oma uurimuse mõtet ja eesmärgi. Algusest peale jäi mulje, et ametnikud, kes nõustusid intervjuuga, soovisid panustada süsteemi parendamisse ja rääkida oma lugu, et olukorda muuta.

Enne intervjuu alustamist selgitasin oma uurimuse põhiteemat ja oma uurimisküsimusi ning Politsei- ja Piirivalveameti poolt väljastatud luba. Kuna tegemist oli kvalitatiivse uurimismeetodiga, oli oluline rõhk konfidentsiaalsuse tagamisel. Küsisin osalejatelt nõusolekut intervjuude salvestamiseks diktofonile. Kõik osalejad olid sellega nõus. Selgitasin ka, et käsitlen intervjuu käigus kuulnud lugusid üldistavalt ja sellisel viisil, et ametnikud ei ole oma räägitud lugude järgi äratuntavad. Enne salvestamise algust selgitasin ka seda, et kui ametnik mõnele küsimusele ei soovi vastata, ei pea ta seda tegema. Keegi ei kasutanud seda võimalust.

Intervjuu alguses palusin intervjueeritavatel vastata soovi korral küsimustele, mis annavad võimaluse seostada analüüsis ametikohal tehtud liikumisotsuseid ka vanuse, soo ja politseisüsteemis töötamise aja ning õpitud erialaga.

Uurisin osalejailt, millisesse vanuserühma nad kuuluvad. Selgus, et 4 inimest olid vanuses 20–30 aastat ja 5 inimest vanemad kui 30 aastat. Neid, kes oleks vanemad kui 40 aastat, sihtgruppi ei sattunud.

Tööstaaži omasid intervjueeritavad Politsei- ja Piirivalveametis 1 aastast kuni 11 aastani. 9 intervjueeritavast 4 vastas hariduse kohta esitatud küsimusele, et „ametikohale vastav haridus puudub“. Küsimuse täpsustamisel selgus, et kahel neljast ametnikust, kes sellise vastuse andsid, oli siiski politseiline haridus olemas. Erinevus tekkis sellest, et ühel ametnikul oli omandatud politseieriala korrakaitse suund, kuid töötades ise

kriminaalpolitseisuunal, luges ta haridust töökohale mittevastavaks. Teisel ametnikul oli läbitud politsei kutseharidus, kuid töötades kriminaalpolitseis ning õppides kõrgkoolis, luges ta intervjuu tegemise hetkel oma haridust töökohale mittevastavaks. Kahel vastanust oli omandatud muu kõrgharidus ja läbitud politseiline täiendusõpe. Ülejäänul viiel intervjuueeritaval oli politseiline kõrgharidus.

Pärast vanuse, politseiametis kogutud tööstaazi ja õpitud eriala kohta andmete täpsustamist palusin intervjuueeritavatel rääkida oma lugu ja kirjeldada kokkupuudet politseiameti pakutava toetusüsteemiga. Intervjuueerimise käigus küsisin täpsustavaid küsimusi ja püüdsin jääda neutraalseks, eelkõige vältida suunavaid küsimusi.

Intervjuud olid erineva pikkusega ja sõltusid osalejate iseloomuomadustest. Mõni oli kinnisem, mõni avatum ja mõni konkreetsem. Ühegi intervjuudes osaleja puhul ei tekkinud tunnet, et intervjuuga nõustuti kohustusest või et intervjuu oleks olnud intervjuueeritavale ebameeldiv. Kõige lühem intervjuu oli 13 minutit ning kõige pikem kestis 1 tund ja 10 minutit.

Kogesin, et politseiametnikke on raske intervjueerida. Nad on orienteeritud vastustele ja neil on vabaintervjuu vormiga raske kohaneda. Politseiametnikud on rohkemal või vähemal määral saanud meediakoolitust ja neil on kogemusi avaliku esinemisega. Eelkõige on neid õpetatud valima oma sõnu ja väljendeid ning püsima teemas. Selles võisid seisneda ka põhjused, miks kõige lühem intervjuu kestis kõigest 13 minutit. Ametnik vastas küsimustele ja rääkis oma loo ära faktipõhiselt ja konkreetselt.

Intervjuude käigus olid ametnikud avatud nii palju, kui nende isikuomadused seda võimaldasid, ja kõigi intervjuueeritavatega tekkis pingevaba ja meeldiv õhkkond. Intervjuueeritavad meesterahvad eelistasid pigem vastata konkreetsetele küsimustele ja nende puhul oli raskem arendada vaba vestlust. Kujuneski nii, et meesterahvastega tehtud intervjuud olid ajaliselt lühemad. Naisterahvaste puhul olid intervjuud ajaliselt pikemad ja intervjuude käigus väljendati ka rohkem emotsioone.

Intervjuu lõpus küsisin, kas osalejal on omalt poolt midagi lisada, ja andsin ka võimaluse saada soovi korral intervjuust transkriptsioon. Keegi intervjuueeritavatest seda ei soovinud.

Salvestise põhjal tegin transkriptsiooni. Intervjuud võib kirja panna mitmel moel ja erineva täpsusega, tulenevalt analüüsi eesmärgist (Lagerspetz, 2017). Mina keskendusin transkribeerides eelkõige lugudele ega märkinud üles mõttepause, sõnakordusi jms.

4.3 Analüüsimeetod

Intervjuude analüüsimiseks kasutasin tavapäraselt kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit (Hsieh ja Shannon, 2005).

Lugesin intervjuude transkriptsioone põhjalikult mitu korda ja tegin märkmeid ning seejärel alustasin kodeerimist. Vastavalt juhistele (Kalmus, Masso, Linno, 2015) kasutasin avatud kodeerimist ja valisin koodid, st sildid või märksõnad, millega tähistasin tekstilõigud. Koode kokku koondades kerkisid esile olulisemad teemad.

Intervjuudes esile kerkinud kõige olulisemad teemad on esitatud alapeatükkide pealkirjadena. Intervjueeritavate endi arvamused on esitatud tsitaatidena teksti sees jutumärkides ja kaldkirjas. Vahele jäetud lõigud on tähistatud märkega /.../. Intervjueeritavad on tähistatud tähe ja numbriga kombinatsiooniga: sugu (N või M) ja intervjuu järjekorranumber.

4.4 Eneserefleksioon

Enne intervjuudega alustamist olin enesekindel ja pidasin oma tugevuseks, et olen saanud väljaõppe laste küsitlemiseks ja seda ka igapäevaselt praktiseerinud. Magistritöö tarvis intervjuude läbiviimisel kujunes see pigem veidi takistavaks asjaoluks. Enda jaoks pidasin segavaks asjaoluks seda, et laste küsitlemise puhul on määravaks ajaline tegur ja ka konkreetsus. Kohati tundus, et intervjuude ajalise lühiduse ja konkreetsuse taga peitus lisaks intervjueeritavate isikuomadustele ka minu enda stiil ja mõttelaad, et tuleb rääkida konkreetselt ja lühidalt. Samuti meenub, et iga intervjuu ajal oli mul mõttes, et tegemist on inimese isikliku vaba ajaga, mida ei tohi kasutada ebaotstarbekalt. Hiljem intervjuusid transkribeerides häiris see, et ma kordasin vastuseid üle. Jällegi on tegemist õpitud harjumusega, mille eesmärk on veenduda, kas sain õigesti aru, ja tagada, et oluline teave sai salvestatud.

Intervjuusid transkribeerides oli häirivaks asjaoluks minu enda jaoks see, et ajal, kui mina alustasin politseitööd, õpetati juhtumi kirjeldust edasi andma ühe lausega. Näiteks kui toimus avaliku korra rikkumine, mis hõlmas alkoholijoobes isikute kaklust avalikus kohas, siis süüdistus, mis kirjeldas kogu tegevust, isikute tausta ja ka kannatanutele tekitatud vigastusi, pidi koosnema ühest lausest. Ka transkribeerides oli mul soov intervjuueeritavate vastused ühe lausega kirja panna.

Oluline on ka ettevalmistus intervjuuks ja koht, kus intervjuu läbi viiakse. Tagantjärele mõeldes oleks ma pidanud intervjuusid planeerides ka tehnilistele asjaoludele rohkem tähelepanu pöörama. Ühele intervjuueeritavale andsin ta tööülesannetest tulenevalt võimaluse valida ise vabalt aeg, millal ta saaks intervjuule tulla. Inimene tuli 5-minutilise etteteatamisega ja see intervjuu kujunes keerulisemaks. Kuigi see oli järjestuses juba 6. intervjuu, oli arusaadav, et ma polnud valmistunud, ja ma tundsin end ebakindlalt. Palju esines ka tehniliselt segavaid tegureid, näiteks kontrollimisi, kas diktofon töötab, hirm, et diktofoni aku ei pea vastu jne. Samuti unustasin enda mobiiltelefoni välja lülitamast ja intervjuu käigus oli pakilisi töökõnesid. Täpsustan, et intervjuu toimus minu enda töökabinetis ja see oli kõige halvem valik üldse. Intervjuu käigus olin sunnitud korraks katkestama intervjuu ja osutama tööalast abi kolleegile, kes tuli ette teatamata kabinetti. Intervjuu sattus kellaajaliselt lõunapausile ja oli hetki, kus sõbralikud kolleegid soovisid kabinetiust avades teada, kas soovin midagi lõunaks. Samuti pidin hiljem vältima uudishimuliku kolleegi küsimust: „Miks kolleeg X sinu kabinetis oli“ (tegemist ei olnud minuga samas valdkonnas töötava intervjuueeritavaga). Õppisin, et intervjuu parimaks läbiviimiseks peab valima nii intervjuueeritava kui intervjuueerija jaoks neutraalse koha.

Kui algselt arvasin, et seetõttu, et olen ise politseiametnik, on Politsei- ja Piirivalveameti ametnike intervjuueerimine keerulisem, kuna intervjuueeritav ei näe minus magistritöö tarbeks intervjuud läbiviivat üliõpilast, vaid pigem kolleegi, ning kardab rohkem, et räägitu võib siiski tulla avalikuks, siis kokkuvõttes võin öelda, et see, et ma olen „inimene nende hulgast“, tuli pigem kasuks. Mulle tundus, et usaldus oli suurem ja toetuti ka sellele, et politseiametnikuna ma tean, milliseid andmeid tohib kajastada ja milliseid mitte, kui kogemata intervjuu käigus mainitakse teadmisi, mis kuuluvad avaldamisele vaid politseiametnikele.

5. TULEMUSED JA ARUTELU

5.1 Politseiametnike teadlikkus organisatsioonis pakutavatest toetusmeetmetest

Intervjuudes osalejate vastustest selgus, et vähesed neist teadsid Politsei- ja Piirivalveameti pakutavatest toetuse saamise võimalustest. Intervjuudes ei mainitud mitte kordagi võimalust saada abi töökeskkonnavolinikelt ega töökeskkonnaspetsialistidelt. Kõige enam teati kaplaniteenust ja vähesel määral ka võimalust saada tasuta psühholoogilist abi.

Politsei- ja Piirivalveameti toetussüsteemi teadlikkuse kohta olid intervjuueeritavate vastused järgnevad:

N5: „*Ma tean ainult kaplanit. Aga rohkem ei tea.*“

M3: „*Kaplanit tean ikka.*“

M7: „*Tegelikult ma tean ainult ühte teenust. See on vestlus kaplaniga. Aga see on siis, kui sa tunned end kuidagi emotsionaalselt raskelt või mingite probleemidega saad tema poole pöörduda. Aga ega ma rohkem teisi asju küll ei tea. Ei tea.*“

M8: „*Kaplanit tean küll, kuid siamaani ei ole olnud vajadust pöörduda tema poole.*“

Kui intervjuu käigus palusin nimetada teadaolevaid Politsei- ja Piirivalveametis pakutavaid toetusvõimalusi, siis osal intervjuueeritavatest tuli kaplaniteenus meelde pärast otsest küsimist, et kas ta on teadlik kaplaniteenusest.

N2: „*Jah ma tean, et politseis on kaplan, kellega saab suhelda.*“

N1: „*Jah ma tean, mulle üks tuttav soovitas.*“

N9: „*Ma tean küll (kaplaniteenust).*“

See, et intervjuueeritavad olid kõige teadlikumad kaplaniteenusest, oli tegelikult ootuspärane. Kaplan on ametnik, kes osaleb sageli just patrulltalituse töös ja seisab seetõttu ametnikele kõige lähemal. Samuti on üheks kaplani ametikohustuseks surmateadete edastamine politseiametnike lähedastele, kui politseiametnikuga on

juhtunud traagiline õnnetus, ja mõnikord ka muude surmajuhtumite korral ohvrite lähedastele surmateadete edastamine. Psühholoogi teenusest nii teadlik ei olnud.

Kui küsisin, kas osaleja on teadlik psühholoogilise teenuse saamise võimalusest Politsei- ja Piirivalveametis, siis olid vastused erinevad. Oli inimesi, kes polnud sellest teadlikud. „*Ma ei tea seda, pole süüvinud sellesse psühholoogi valdkonda.*“ (M8). Vastati ka konkreetset: „*Ei tea.*“ (M6, M7).

Kuigi psühholoogi teenust ei maininud intervjuueritavad nii sageli kui kaplaniteenust, oli intervjuueritavate vastustest aru saada, et nad siiski on teadlikud psühholoogi teenuse saamise võimalusest Politsei- ja Piirivalveametis. Pigem valitses teadmatus selle suhtes, kui palju kordi on võimalik psühholoogi juures käia ja kuidas seda teenust on võimalik saada.

N2: „*Otseselt polegi kursis, äkki personalitöötaja kaudu või siis... ei, isegi tean, et kuidagi saab anonüümselt aja kokku leppida ja siis saadetakse PPA-le Politsei- ja Piirivalveamet) arve selle eest.*“

N9: „*Ma tean, et intranetis on olemas see lehekülg, et pakutakse psühholoogilist nõustamist, ja seal on ka kontaktid, kuhu poole saab pöörduda.*“

Intervjuudest selgus, et üldiselt olid ametnikud kaplani olemasolust organisatsioonis ja kaplaniteenusest teadlikud, kuid psühholoogi teenusest ja eriti selle tasuta saamise võimalustest olid vähesed teadlikud. Vähesed olid huvi tundud selle vastu, kust saada infot organisatsiooni pakutavate teenuste kohta.

5.2 Olukorrad, kus politseiametnikud vajavad organisatsioonipoolset toetust

Intervjuude käigus ei maininud ükski osaleja võimalust pöörduda töökeskkonnavoliniku ja töökeskkonnaspetsialisti poole. Samas esitas enamik intervjuueritavaid põhjustena, miks nad ametikohta vahetasid ja miks tekkis mõte töökohta vahetada, töökoormuse ja töökorraldusega seotud probleemid. Intervjuudest tuli välja, et kuigi üldiselt peaks politseiametnike tööpäev kestma valdkonnast olenevalt kas siis kella 8.00st kuni kella 17.00ni või siis graafikujärgselt (näiteks patrulltalituses) kehtestatud töötundide alusel, on reaalsuses olukord teistsugune.

N2: „*Psühholoogiliselt raske võib-olla oligi väsimus, mis oli tingitud nendest pikkadest tööpäevadest. Kui tööpäev läheb üle 12 tunni, siis ongi emotsionaalselt raske just väsimuse tõttu. Et otseselt rohkem mingit muud abi ei olnudki vaja kui puhata.*“

Politseiametniku töö võlu ja valu seisneb selles, et kunagi pole rutiini. Lisaks kindlalt kehtestatud tööajale on veel valved, mis toimuvad väljaspool tööaega ja mida tööandja peaks tasustama rahaliselt või kompenseerima vaba ajaga. On ka graafikuväliseid tööülesandeid: ootamatud läbiotsimised, politseireidid, surmajuhtumid ja õnnetused, millele peab reageerima. Kurb tõsiasi on aga see, et neid nn ületunde koguneb palju ja nende ulatuses pole võimalik nii palju vaba aega võtta ning palju nendest jääb tasustamata.

Olukordi, kus ametnikud mõtlesid abivajadusele, kirjeldasid nad järgnevalt.

N1: „*Vabad päevad mul vahetustega läksid kaduma, kuskil 50 tundi, nii et ma ei jõudnudki neid välja võtta.*“

M4: „*Suhteliselt tihti juhtus selliseid asju, et oli vaja ka õhtuti tööl olla ja uue /.../ Alguses, kui ma tulin, oli nii, et ületunde kompenseeriti vaba ajaga, nii et kui ma õhtuti tööl olin, siis seda kompenseeriti, siis lubati, et mõni päev võite hiljem tulla või võtta tunnid vaba ajana välja. Aga uue ülemusega see asi muutus ja vaba aega enam ei olnud, ei antud. Vaid kui sa öösel tööl olid, siis pidid hommikul hiljemalt 8.30 kohal olema.*“

M6: „*No esmane abi olekski olnud see, et kui töö sai tehtud, siis oleks võinud kõik üle tehtud tunnid välja võtta vaba ajana. Aga seda nagu ei olnud. Ma ei hakka siinkohal valetama, aga 7 kuu jooksul, kuskil 200–300 ületunni pealt ma lõpetasin juba selle arvestuse pidamise ära ja mõtlesin, et ei ole mõtet, et sealt ma ei saanud põhimõtteliselt mitte midagi. Hästi pikalt tööl olnud, just nädal otsa, ja siis mul oli üks päev, kus mul reaalselt oli vaja tervet päeva vabaks võtta, ja selle peale sain ainult pool päeva. Siis mul viskas üle.*“

N1: „*Ma suudan teinekord olla 50 tundi järjest üleval ja teinekord ma lihtsalt tahaks ainult magada. Siis öeldi selle peale, et me kõik oleme sõitnud autoroolis niimoodi, et äärepealt oleksime magama jäänud. Seal tekkis mul selline tunne, et*

kas see on siis mingi võistlus, et kes siis enne teeb avarii tööajal või siis eraelus, et kas see peabki siis olema tagajärg, et midagi hakkaks muutuma.“

Nendest katkenditest selgub, et politseiametnikud tunnevad end tühjaks pigistatuna ning jõuetuna midagi muutma, sest juhid näivad pidavat sellist ülekoormust ja ööpäevi magamatust ameti juurde kuuluvaks.

Ülekoormuse tõttu ei jää ametnikel sageli aega pere ja iseenda jaoks, süsteem eirab tõsiasja, et igal inimesel on ka tööväliseid sotsiaalseid ja eneseteostuse vajadusi.

N9: „Ja töö kestis nii kaua, et ma alati ei jõudnudki poodi näiteks. Lisaks mul polnud seal põhimõtteliselt kedagi peale mõne kolleegi, kellega ma sain hiljem rääkida. Aga muidu mul ei olnud mitte kedagi töövälisel ajal. Ehk, mul olid ideaalsed võimalused teha seal tööd, kas just ideaalsed, aga see elustiil soosis töötegemist, aga eraelu mul täiesti puudus.“

Sellest katkendist näeme, et ääremaal töötaval noorel naisametnikul puudub võimalus isegi mõelda partneri leidmisele ja pere loomisele.

Huvitav oli see, et mitte ükski intervjuueritav ei öelnud, et töö oleks olnud moraalselt ja emotsionaalselt raske oma töö spetsiifilisuse tõttu. Emotsionaalse raskusena mainiti küll väsimuse tekkimist, kuid mitte keegi ei öelnud, et töötamine ohvritega, ohvriterohkete liiklusavariide vormistamine, laste surmajuhtumitega tegelemine, vägistamisjuhtumite lahendamine jms oleks olnud psüühiliselt raske. Seda peeti ameti juurde kuuluvaks ja loomulikuks, kuid töökorraldusest tulenevaid probleeme kirjeldati, sest neid peeti organisatsioonis lahendatavateks.

Tähele tuleb panna ka asjaolu, et keegi intervjuueritavatest ei näinud olukorra lahendusena töökeskkonnaspetsialisti poole pöördumist. Eelkõige peeti tekkinud olukorra eest vastutavaks vahetut juhti ning just temalt oodati toetust ja probleemi lahendamist, mis on kooskõlas esmajuhi ülesannete käsitleusega töö vastavas peatükis. Nimelt on esmajuhut esimene inimene organisatsioonis, kes peab märkama oma töötajate muresid ja aitama neid lahendada. Järgnevas alapeatükis käsitletaksegi esmajuhi rolli.

5.3 Esmajuhi roll ja ametnike ootused

Ametnike kõige suuremad ootused probleemide lahendamise alal olid suunatud otsesele juhile.

Kõik intervjuueeritavad olid eelmises alapeatükis kirjeldatud probleemidest teavitanud oma esmajuhti. See oli loogiline samm, sest esmajuht osaleb ka alluvate värbamisvestlustel ja tema ülesandeks on tihti tööülesannete selgitamine. Intervjuudes osalejad rääkisid, et esmasest vestlusest juhid idealiseerivad töökohta. See kattub Vadi (2003) välja toodud ühe juhtide käitumises ilmneva probleemiga, mille kohaselt juhid varjavad alluvate eest olulist informatsiooni.

N1: *„Minu vahetu juht propageeris seda töökohta väga ideaalsena. Ja mitte sellisena, nagu see päriselt oli.“*

M6: *„Päris õiget pilti ei loodud. Ma mäletan küll seda vestlust. Ma teadsin küll enam-vähem, kuidas need asjad seal käivad, et ma pean nagu ohverdama hakkama, aga ohverduse järgi pidin ma alati, ma eeldasin, et ma saan sealt midagi tagasi, vaba aega. Aga lõppes ikkagi sellega, et ma lasin 24/7 nagu orav rattas ja lõpuks ma selle ajaga põlesin läbi, et ma ei suutnud selle koha peal rohkem tööd teha.“*

Esmajuht peab olema valmis tegutsema ka juhendajana (Parsloe, 1999; van Ewijk, 2016). Intervjuudest nähtub, et selle ülesande täitmine jääb sageli poolikuks.

N2: *„...ma olin kursis sellega, et töökoormus on suur. Kuid jah, see toetuse pool pigem oli teadmata, et kuidas nagu juhendatakse. Ikkagi eeldasin, et juhendust on, kuid seda oli küllaltki vähe kahjuks. Lisaks puudus otseselt ka mentor, kes juhendaks. Kuna töökoormus oli kõigil ametnikel päris suur, siis polnud otseselt isikut määratud, kes siis peaks juhendama. Tuli omal käel palju asju õppida, mis tekitas lisapinget.“*

Kõige rohkem oli intervjuudes märgata asjaolu, et esmajuht ei märka probleeme ega soovi inimesi kuulata.

N2: *„Minu nägemist mööda grupijuht ei märganud seda, et grupi sees on inimesi, kes soovivad lahkuda juba, mistõttu oligi kuidagi küllaltki kerge nagu ära minna,*

sest keegi nagu otseselt ei hoolinud seal sellest, jäi vähemalt mulje.“ Ning N2 jätkab: „Kui grupijuht oleks piisavalt suhelnud minuga enne äraminekut ja uurinud minu töökoormuse ja toimetuleku kohta, kindlasti oleks parandanud mu töötamisaega seal.“

Sellest katkendist näeme, et ametnik heidab grupijuhile ette eemalolekut või isegi huvi puudumist oma töötajate vastu.

M7: „Või äkki kui grupijuht ka oleks olnud seal (toeks). Oleks võinud natukenegi toetada. Seal ma ei näinud jah sellist toetust. Siin vana grupijuhiga oli kohe see tunne, et keegi on sul selja taga ja kõik toetavad sind. Seal aga kuidagi seda ühtekuuluvustunnet ei tekkinud.“

Grupijuhilt eeldati ka kindlakäelisemat tegutsemist.

M3: „Et oleks lihtsalt piisanud olukorra lahendamiseks sellest, et oleks istunud maha ja rääkinud ja grupijuht oleks rohkem end kehtestanud ja öelnud, et kõik on löödud ikka ühe vitsaga ja ei ole siin keegi kõrgem või madalam.“ (Tegemist oli grupisisese konfliktiga, kus omavahel läksid vastamisi grupis kauem olnud liikmed ja grupiga hiljem liitunud liikmed.)

Kuigi juhtide suunas oli kriitikat palju, püüdsid intervjuueeritavad ka leida juhtidele vabandusi, nad püüdsid analüüsida tekkinud olukordi ja nende põhjuseid. Kõrgemate juhtide suhtes, kellega igapäevane kokkupuude oli väiksem, oldi leplikumad.

N2: „Juhtide koha pealt, just ka siis kõrgemate juhtide koha pealt, et tihti kõrgemad juhid ei ole kursis selle tööga, mida nende ametnikud teevad, ja pigem ongi siis grupijuhtide ülesanne nii-öelda anda edasi oma grupi emotsioone ja tundeid, ja kui grupijuht seda tähele ei pane, siis on küllatki raske grupi enda inimestel seal hakkama saada.“

N1: “Prefekt kuulas mind esialgse pooleteise tunni asemel peaaegu terve päev ja koos me analüüsisime, mis oleks edasised valikud. Ta ei aktsepteerinud seda, et mul oli valmis kirjutatud töölt lahkumise avaldus, vaid ta pigem püüdis leida, et vaatame midagi koos, et ta sai aru, et siin on probleemid. Ta kuulas, ta sai aru.“

Esmajuhi vabandused olid pigem tagasihoidlikumad ja etteheitvamad.

M6: „Eks ma saan nendest juhtidest ka aru, et ega siin ei olegi kuskilt mingeid järeleandmisi ka nagu teha. Kui töö sinna tuleb, siis tuleb see ära teha. Aga mingil hetkel neid tööalasiid jookseb nii palju peale, et ei olegi võimalik neid korruga täita, aga mul nagu hetkel jäi lihtsalt arusaam sellest, et teeme nii palju kui võimalik. Et siis tuleb tööülesannete koha pealt pidureid tõmmata. Mida ei jõua, seda ei tee lihtsalt.“

Ühelt poolt võib öelda, et ka esmajuhid on samasuguse surve all nagu rühmaliikmed. Töötajate muredega mittetegelemine ja emotsionaalne eemalolek võib tuleneda näiteks sellest, et juhil võivad puududa oma rolli täitmiseks vajalikud teadmised ja isikuomadused, või ka tema on läbipõlemise äärel ning väldib enda säästmiseks keerukate probleemidega tegelemist. Ka juht võib olla abivajaja. Kuid eri tasandi juhtide abivajadus ja toetusmeetmed võiks olla tulevaste uuringute teema.

Esmajuhile seatud ootused seoses olukordade lahendamise ja toetuse pakkumisega olid lihtsad ja inimlikud. Põhirõhk oli soovil olla ära kuulatud ja omada võimalust aruteludes kaasa rääkida.

M4: „Individaalset lähenemist jah, et ei ole raske võtta see... ma ei tea... tund aega kuus ühe töötaja peale ja lihtsalt rääkida temaga, kasvõi lõunale minna temaga koos ja küsida tema käest, kuidas läheb.“

N1: „Arvan, et oleks, kui ta oleks tulnud kaasa nende mõtetega kasvõi osaliselt. Ma saan aru, et üks inimene ei ole see inimene, kes muudab tervet süsteemi, aga kui ta oleks tulnud kaasa kasvõi mõnede muudatustega või kohandanud neid veel paremaks või öelnud, et tegelikult siin annab küll seda teha.“

Ka töötajate mitte kuulamine ja nende arvamuse eiramine on nende probleemide seas, mida Vadi (2003) Eesti juhtide juures märkas.

Ühe omavahelise suhtlemisvormina juhi ja alluva vahel mainiti arenguestluste läbiviimist. Intervjueeritav seletab ühe kaasamise võimalusena, kus alluv saab juhile avaldada arvamust ja kuulata ka juhipoelseid selgitusi, arenguestlust.

N9: „Arenguestlused pärast seda läbi viia ja vaadata. Arenguestluse käigus saab väga palju teada ja panna ette need suunised, kuhu poole me tahame liikuda.“

Aga ma arvan, et tal oleks olnud võimalik. Sellepärast, et minule jäi mulje, et tema töö oli siiski grupi juhtimine ja konkreetsete tööülesannete täitmine sellel moel.“

Intervjuude põhjal saab väita, et osalejad ootasid probleemide tekkimisel rohkem toetust ja abi esmajuhilt. Oodati olukorra lahendamist, aga ka lihtsalt kuulamist ja suhtlemist.

Alapeatüki lõpetab katkend, milles üks ametnik kirjeldab head esmajuhiti. Sellest näeme, et eestvedav, toetav ja positiivselt juhendav juhtimisstiil on võimalik ka politseis.

N9: „Ta oli õudselt empaatiline, ta võttis inimeste jaoks aega, ta kuulas nende isiklikud mured ära. Ta ei viinud läbi kohe arenguestlust, aga ta koheselt õppis inimest tundma ja arvestas ära, mis on inimese head küljed, kus ta tahab areneda, kuhu ta tahab minna ja mida saab kasutada. Ja näiteks oligi seal grupis, et inimesed olid erinevate oskustega, erinevas vanusegrupis. Kõik hästi tugevad isiksused, hästi keeruliste isikuomadustega. Aga olenemata sellest, et osadel oli võib-olla mõni nõrgem külge ja osad, ütleme otse, täiesti kasutud töö, siis ta leidis igati mingi positiivse poole ja suunas neid sellele rõhku panema, kui nad tööd tegid. Ja temaga oli ka see, et isegi kui olid isikud, kes teiste inimeste alluvuses ei teinud tööd, siis tal oli nii autoriteetne olek, et „Mis mõttes sa ei tee tööd? Teed küll!“ ja panigi tööle inimese. Ja ta väga tihti põhimõtteliselt andis inimesele endale selle ruumi, ta andis juhendid kätte, et nüüd teed. Ta oli kannatlik, ei hakanud ise kellegi eest tööd ära tegema, vaid ootas ja vaatas ja õpetas. Ta oskas väga palju õpetada.“

Niisiis selgus intervjuudest, et politseiametnikud ootavad toetust eelkõige oma vahetult juhilt. See tulemus on kooskõlas kirjanduses levinud seisukohaga (nt Van Ewijk, 2016: 29), et esmajuhiti üks tähtsamaid ülesandeid ongi alluvaid toetada. Selleks et kohaselt toetada, on vaja märgata alluvaga toimuvaid muutusi ja varakult reageerida, et vältida alluva vaimset ja emotsionaalset läbipõlemist. Väljaspool oma töörühma pakutavatest teenustest mainiti kaplaniteenust ja harvemini psühholoogi abi. Ainult üks intervjuueeritav tunnistas, et on kasutanud psühholoogi abi.

5.4 Miks ametnikud väldivad organisatsiooni toetusmeetmeid

Kaplaniteenus on kõige kergemini kättesaadav politseiametnikele mõeldud toetuse saamise võimalus. Kuna kaplanid asuvad prefektuurides ning on Politsei- ja Piirivalev ameti koosseisus, siis piisab abisaamiseks lihtsalt aja kokkuleppimisest ja kohale minekust. Seda, kui laialt kasutatav see teenus on, on raske hinnata. Kaplanit seob pihisaladus ja seda, kui paljud inimesed ja mis põhjusel tema juurde pöörduvad, kaplan avalikustada ei tohi.

Kaks intervjuueeritavat rääkisid kaplaniteenuse kasutamise kogemustest.

M7: *„Ma olen ainult ühe korra. Vestelnud olen rohkem, kuid käinud tema juures ainult ühe korra. See oli pärast ühte ränka avariid, mille sündmust me lahendasime. Siis ma käisin temaga vestlemas, aga see ei olnud väga midagi hullu /.../ Ma arvan, et (kaplaniga rääkimine) mingil moel ikka aitab.“*

Täpsustades selgitas sama osaleja, et oli kaplaniga varem tuttav tänu sagedasele koostööle.

M7: *„Aga muidu ta käib vahepeal patrullis tööl ja me oleme koos töötanud niimoodi 12 tundi vahetust ja siis me oleme vestelnud igasugustest asjadest. Aga need on olnud sellised tööalased vestlused. Tema uurib minu töö kohta, mina tema töö kohta.“*

See selgitus viib mõttele, et tegelikult peaks ka kaplan olema politseiametnike murede varajane märkaja ning otsima aktiivselt võimalusi koos patrullis käia või muul viisil nende töös osaleda. Sellise n-ö osalusvaatluse käigus tuleksid ilmsiks ametnike mured ja see looks võimalusi ka kõnelda keerukatel teemadel. Parim abi on see, mida ei pea minema küsima, vaid mis tuleb abivajaja juurde kuidagi loomulikult.

Teised osalejad küll teavad kaplaniteenust, kuid kokkupuutumist on olnud vähe. Toodi erinevaid põhjusi, miks mitte kasutada kaplaniteenust. Üks politseiametnik ei välistanud kaplaniteenuse kasutamist, kui on võimalik pöörduda teise prefektuuri kaplani poole.

N1: *„Jah ma tean, mulle üks tuttav soovitas, aga ta ütles, et ära pöördu meie piirkonna kaplani poole, vaid palun mine teise piirkonda. Ma arvan, et ma ei hakka lahkama neid põhjuseid. Aga teise piirkonda minek oleks tähendanud ka*

seda /.../ kui nüüd tagantjärgi mõelda, siis võib-olla oleks see olnud isegi positiivsem kui see kolm korda psühholoogi juures käimist. Et nemad on natukene teistsugused, et kuna ma olen ise ristitud ja ka usklik, siis minu süda ongi rahul siis, kui ma käin kirikus, aga jah... kahjuks ma meie piirkonna kaplani juurde ei sooviks minna... võib-olla kuhugi mujale. Aga ma arvan, et see ei ole halb idee, kui inimene pöördub kaplani poole, sest tema oskab ka aidata. Tema on ka see inimene, kes oskab kuulata, suunata ja abistada.“

Katkendist ei selgu, milliseid omadusi kaplanile ette heideti või mis nõustamise ajal juhtus.

Isikuomaduste kõrval mainisid intervjuueeritavad võimaliku takistusena abiotsimisel ka kaplani usulist tausta.

N2: „Ma ei oskagi öelda, ausalt (kas kaplanist oleks abi). Kaplan peaks ju olema justkui see nõustaja pigem siin, aga kuna kaplani ametikoht on tegelikult kristliku taustaga, siis mingil määral võib see mõjutada arvamusi. Kuna ei ole isiklikult suhelnud temaga, siis ma ei oska kahjuks öelda.“

Küsimusele, kas pöördutaks kaplani poole, kui abi vaja oleks, vastati erinevalt.

N5: „Ma ei tea, ma arvan küll, kaplan on ju nii tore.“

M6: „Kaplani juurde – ei pigem.“

N9: „Ma arvan, et kaplani poole pöördumine on selline riskantne asi sellepärast, et kaplanitega ma olen väga palju kokku puutunud ka tavatöö käigus, sest nende ülesanne on uurida ka, kuidas meil läheb. Aga mina isiklikult... minu kokkupuuted on olnud sellised, kus ma näen, et kaplan uurib inimeste eraelu kohta mitte sellepärast, et ta siiralt hooliks, vaid tal on nagu vaja näidata, et ta hoolib. Ja see on kaks väga erinevat asja, sest üks tekitab sulle veel rohkem isoleerituse tunde, teine on see, kus sa tunned, et sa saad olla inimestega avatud. Lisaks veel see, et kaplanitel on usulised veendumused. Usun, et väga paljudel, just nagu Eesti kontekstis, on see, et väga paljud ei ole usklikud või neil on teised veendumused. Ja siis oleneb kaplanist, kas ta ise suudab oma isiklikud veendumused kõrvale panna ja mitte mõista hukka inimesi, kes ei ole sarnaste vaadetega kui tema. Mina

olen kokku puutunud just sellega, et sa tunned ära, et sinu veendumused ei ole vastuvõetavad.“

Viimases katkendis kajastuvad tõsised kahtlused selle kaplani professionaalsuse suhtes ning on oht, et need kahtlused kanduvad üle ka teistele kaplanitele, kes teevad oma tööd eetilisel ja professionaalsel.

Kaplanite puhul näib olevat takistuseks nende usuline taust ja kartus, et usuliste veendumuste mittekattumine võib segada abi saamist. Samas on arvatud, et kaplani juures käimine võib olla tõhusam kui kasutada kolme tasuta nõustamiskorda psühholoogi juures. Kaplaniteenuse eeliseks on, et temapoolne nõustamine ja abistamine pole ajaliselt piiratud.

Psühholoogi teenuse kasutamist möönis ainult üks osaleja, kellele osutati seda teenust tänu sellele, et töökaaslane palus anonüümses kirjas personalitöötajal talle abi korraldada. Intervjuu käigus tunnistas ta, et ta poleks ise psühholoogi käest abi otsinud.

N1: „Sest ka mina täiesti viimase momendini ei tunnistanud seda, et ma olen läbipõlenud. Ma ei tunnistanud seda ka siis, kui ma käisin esimest korda psühholoogi juures ära ja ta ütles, et sa oled läbipõlenud ja sul on depressioon.“

Küsimusele „Kuidas Sa hindad, kas see kolm päeva psühholoogiga toimis?“ vastas intervjuueeritav „EI“.

Psühholoogi teenusesse suhtuti üldiselt ettevaatlikult. Esiteks väljendati kartust, et kõrvalised isikud saavad teenuse kasutamistest teada.

N2: „...kardan ikkagi, et jääb jälg maha, mis siis, et öeldakse, et anonüümne, mingil määral võib jääda jälg maha, ma arvan.“

See intervjuueeritav väitis, et kui suudetaks tagada täielik anonüümsus, siis ta kasutaks psühholoogi teenust. See mõte näitab ametniku usaldamatust psühholoogi ja ka politseiorganisatsiooni suhtes, kus võidaks nõustamise kohta saadud teavet töötaja vastu kasutada.

N9: „Psühholoogi juurde... tavaliselt need, mis on Politsei- ja Piirivalveameti kontaktid... ei pöördata. Ma tean, et lihtsalt ei julgeta, et kardetakse, et räägitakse välja täpsemalt need mured, mis on, ja psühholoog ei ole selles mõttes

usaldusväärne. Kardetakse töökohta kaotada. Ma olen kuulnud nendest inimestest, kes meil on intranetis kirjutanud avalikult seda, kuidas psühholoogiline nõustamine on hea ja kasulik. Kuid nende puhul on see, et nende probleemid ei tulenevad tööst, vaid leinast, et lähedane suri ära ja nad ei suutnud oma tööülesandeid selle tõttu täita. Rohkem aga oleks vajalik see abi, mis on seotud tööülesannetega. Aga see ongi väga keeruline, et seda kardetakse väga palju. Ja kui käiaksegi, siis otsitakse kontaktide kaudu keegi, kes on mujal, et tema poole pöörduda.“

Viimasest katkendist näeme, et ka see vastaja ei usalda süsteemi, kuid peab isiklike muredaga pöördumist vähem märgistavaks, nii et see võiks tulla kaalumisele. Aga tunnistab ka, et rohkem on vaja abi tööalastes probleemides.

Politseiametnike kuvand on olla tugev ja murdumatu. Seda isikuomadust rõhutatakse ka igas töökuulutuses: pead olema suure pingetaluvusega. Läbi aegade on juurdunud, et nõrkuse näitamine võib saada takistuseks politseinikuna töö jätkamiseks. Kui analüüsida intervjuude käigus antud vastuseid, siis võib väita, et politseinikud vajavad abi, kuid ei julge abi otsida, kuna nad kardavad näida nõrkadena ja seda nii oma organisatsiooni, ühiskonna kui ka enda silmis. Kuidas siis oleks võimalik aidata ametnikke, kellelt kogu ühiskond ootab tugevust?

5.5 Toetusviisid, millest on ametnike arvates abi

Ametnikud pakkusid välja oma nägemused sobivatest toetuse saamise võimalustest. Ühe võimalusena konkreetse töökooha pingetest puhata nähti asutusesisest rotatsiooni.

N2: „Ma mõtlen, et ajutiselt näiteks teisele ametikohale viimine, roteeruda kuidagi asutusesiselt, vahetada natuke keskkonda.“

Psühholoogi teenuse vajalikkus oli intervjuudes läbiv teema. Intervjuueeritavad pidasid psühholoogi teenust üheks olulisemaks toetusmeetmeks, kuid selle teenuse kasutamise võimaluse suhtes oldi vastakatel arvamustel.

Politseiametnikud ei tohi traumeerivatest juhtumitest ega muudest tööalastest raskustest rääkida lähedastega. Näiteks kui politseiametnik lahendab ohvriterohket liiklusavariid või

juhtub pealt nägema kolleegi hukkumist või rasket vigastamist sündmuskohal, siis oma lähedastele ta oma emotsioonidest rääkida ei saa. Ongi kaks võimalust: rääkida kolleegidega või pöörduda professionaalse abistaja – eelkõige psühholoogi – poole.

N2: „*Pigem ongi psühholoogi abi see, mis minu arvates kõige rohkem aitaks.*“

Ent psühholoogiga seostuvad ka kahtlused ning nende ületamiseks tuleks teenus teisiti korraldada.

M7: „*Võib-olla peaks meil siin prefektuuris olema ka selline psühholoog usaldusisik, kelle poole saab pöörduda ja kes ei oleks kaplan. Võib-olla peakski olema täiskohaga psühholoog veel siin tööl, kes saaks selliste asjadega veel aidata siin.*“

Oli ka arvamusi, et prefektuuri koosseisus töötava psühholoogi usaldusväärsus on igal juhul kaheldav.

N9: „*Sa mõtled seda, et kui psühholoog oleks politsei sees? Ma arvan, et siiski politseiametnikud teda ei usaldaks. See usaldus on nii tähtis ja sellepärast ma ütlesingi, et politseiametnike enda vaheline suhtlus peaks olema just hästi positiivne, sest sa ei saa kõikidest asjadest psühholoogile rääkida.*“

Oluliseks tugipunktiks peeti suhtlust kolleegidega.

N2: „*Kindlasti selliste kaasametnikega suhtlemine aitab palju, kes näiteks on sarnast asja kogunud, et võib olla nendelt oleks kõige parem nõu küsida.*“

Kolleegide eeliseks on aja jooksul kujunenud usaldus ja teadmine, et sama tööd tegev inimene mõistab muresid.

Valdkonna tundmist peeti psühholoogi teenuse puhul väga oluliseks, et vältida väärarvamusi, mis ei soodusta usalduse kujunemist, ning vältida ka lausa koomilisi olukordi, mida kirjeldasin töö teooriapeatükis: olukordi, kus lõpuks peab politseiametnik lohutama kriisinõustajat või kus superviisor kõigepealt uurib juhtumite kohta ja siis tõdeb, et politsei töö on nii raske, et ta ei suuda aidata. Sellistel juhtumistel on siiski ka positiivne mõju, sest on teada, et huumor on hea pingete leevendaja, soodustab iseenda ja oma töö reflekteerimist ning seob sarnaste kogemustega kolleege (Selg, 2019).

Vajalikuks toetuseks peeti ka mentori olemasolu, eriti uuele töökohale asudes.

N9: *„Kindlasti juhendaja, kes siis tööülesandeid juhendab, esialgu õpetab töötaja välja, ja lisaks võiks olla ka mentorilaadne isik või tugiisik, kellega saaks siis koos n-ö sisse elada sinna keskkonda, sest uuel töökohal on kindlasti keskkond erinev ja võib-olla ei tea kõik, kellelt abi küsida, samas kui inimene, kes on pikemaajaline töötaja, teab seda kõike kindlasti. Et teistel töötajatel pole võib-olla nii palju aega, et oleks olemas isik, kelle poole saab alati pöörduda.“*

Üldiselt peavad politseiametnikud kõige olulisemaks kolleegide toetust ja kõige suuremad ootused on seatud esmajuhtidele – see tulemus on kooskõlas vastavas kirjanduses esitatud seisukohtadega (nt Van Ewijk, 2016) Samuti leidis kinnitust teoreetilises osas välja toodud asjaolu, et politseinikelt oodatakse tugevust, mistõttu takistab nõrgana näimise hirm neil ka abi otsimist ja vastu võtmist.

KOKKUVÕTE

Minu magistritöö eesmärk oli välja selgitada politseiametnike ootused organisatsiooni pakutavatele toetusmeetmetele.

Politseiametnikele on seatud kõrged nõuded, mis on kehtestatud õigusaktidega. Nendes dokumentides on loetletud ka kindlad isikuomadused, millele peab inimene vastama, kui tal on soov kandideerida politseiametnikuks. Üheks isikuomaduseks on oskus tegutseda stressiolukorras ja suur pingetaluvus.

Stressirohkete olukordadega toimetulekuks ja oma ametnike vaimse tervise kaitseks on Politsei- ja Piirivalveamet loonud teatavad toetussüsteemid: võimalus saada psühholoogilist nõustamist, supervisiooni nii individuaalselt kui ka kogu grupile, prefektuurides tegutsevad kaplanid ja tööspetsialistid ning töökeskkonnavolinikud.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks otsisin vastust kolmele uurimisküsimusele.

- Millistes olukordades vajavad politseiametnikud organisatsioonipoolset toetust?
- Kuidas politseiametnikud kirjeldavad organisatsioonipoolse toetuse kogemusi?
- Milliseid toetusviise peavad politseiametnikud vastuvõetavaks ja abistavaks?

Viisin läbi 9 intervjuud ametnikega, kes mitte otseselt oma soovist lähtudes on liikunud süsteemi sees ühelt ametikohalt teisele. Need on eelkõige sellised liikumised, kus ametnik kandideerib auastmelt (või ka vastavalt loodud kuvandile) kõrgemale või prestiižsemale ametikohale ja seejärel otsustab mõne aja möödumisel minna tagasi oma endisele ametikohale.

Intervjuudega kogutud materjali analüüsimiseks kasutasin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit.

Peamised tulemused on järgmised.

Politseiametnikud seostasid organisatsioonipoolse toetuse vajadust ainult töökorraldusest tingitud probleemidega. Kõige rohkem valmistas muret suur töökoormus ja isikliku aja

puudumine. Läbiv teema oli töökohustuste täitmine väljaspool tööaega, mida vaba ajaga ei kompenseeritud.

Uuringust nähtub, et politseiametnike abivajadus tuleneb tihti samadest põhjustest, miks seda ei küsita: surve olla ja näida tugev.

Organisatsioonipoolse toetuse kogemuse kohta uurides selgus eelkõige usaldamatus abisüsteemide vastu. Üheksast intervjuudes osalenud ametnikust oli kolm kasutanud organisatsioonipoolset toetussüsteemi: üks ametnik psühholoogi teenust ja kaks kaplaniteenust. Toetavate teenuste mittekasutamise põhjusena toodi välja hirmu, et teenus ei taga lubatud anonüümsust ja et abivajadus võib viia tökohast ilmajäämiseni. Samas tunnistasid intervjuueeritavad psühholoogi teenuse vajalikkust. Psühholoogilt eeldati politseivaldkonna tundmist.

Vaatamata toetussüsteemi olemasolule ootasid politseiametnikud oma probleemide puhul tuge eelkõige oma vahetult juhilt. Temalt eeldati murede varajast märkamist ja reageerimist. Ametnikud ise pidasid tähtsaks esmajuhi oskust juhtida meeskonda, usalduse loomist, avatust, oskust kuulata ja ka arvamusi arvesse võtta.

Eriti uue töötaja puhul peeti oluliseks mentori olemasolu. Mentor peaks olema reaalselt uue töötaja juhendamisest huvitatud, mitte olema formaalselt määratud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et politseiametnikud on suure pingetaluvusega ja peavad raskeid, traumeerivaid olukordi oma ameti juurde kuuluvaks. Seega ei ole toetusevajaduse põhjuseks raskete olukordade, vägivalla ja ohvrite nägemine otseses politseitöös, vaid pigem töökorralduslikud asjaolud: ületunnid, vähene võimalus olla koos perega ja vaba aja puudumine. Esmajuhtidele heidetakse ette vähest huvi töötajate heaolu ja vaimse tervise vastu. Peamised probleemid, mis intervjuude käigus üles kerkisid, olid seotud esmajuhi ebapiisava juhtimisoskusega.

Lõpetuseks rõhutan, et andmed on kogutud kvalitatiivse uurimuse käigus ja käesolevat uurimust ei saa üldistada kõikide Politsei- ja Piirivalveameti allüksustele. Nagu ka ühe osaleja kirjeldusest selgus, on politseisüsteemis suurepäraseid esmajuhte.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alas, R. (2004). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim OÜ.

Alas, R., Oltjer, R., ja Sepper, R. (2006). *Juhtida avalikus või erasektoris?* Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.

Anion, L. (2005). *Politseinike ja nende klientide vaimsest tervisest*. Tallinn Eesti-Rootsi Vaimse Tervise ja Suitsidoloogia Instituudi juhendmaterjal. Kasutatud 7.7.2021, https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Tervis/Muud_infot/suitsiidipreventsioon_politseile_ersi_2005.pdf

Baker, T. E, ja Baker J. P. (1996). *Preventing Police Suicide, In FBI Law Enforcement Bulletin*. Kasutatud 22.4.2021, <https://leb.fbi.gov/file-repository/archives/october-1996.pdf/view>

Bozeman, B. ja Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration and Society*. 39(6): 719-739. doi: 10.1177/0095399707304119

Brandstatter, A. F. (1970). A career concept for police. *The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science*, 61(3), 438–445. doi: 10.2307/1141972

Daft, R. L. (2000). *Essentials of organization theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publications.

Dawson, P. (2014). Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models. *Educational Researcher*, 43(3), 137–145. doi: 10.3102/0013189X14528751

Eesti Kirikute Nõukogu kodulehekülg (i.a). Kasutatud 6.4.2021, http://www.ekn.ee/inc.toovaldkond.php?lehe_id=6&alamlehe_id=4

Eesti Mentorite Koja kodulehekülg (i.a). Kasutatud 7.7.2021, <https://mentoritekoda.ee/kojast/mentorlus>

Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühingu kodulehekülg (i.a). Kasutatud 8.7.2021, <https://supervisioon.ee/supervisioonist/>

Flick, U. (2011). *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles ja London: SAGE Publications.

Flynn, N. (2012). *Public Sector Management*. London: SAGE.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Workrelated Values*. London: SAGE.

Hsieh, H.-F. ja Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, vol. 15(9). 1277–1288. doi: 10.1177/1049732305276687

Hyslop, I. (2011). Social work as a practice of freedom. *Journal of Social Work*, 12(4), 404–422. doi:10.1177/1468017310388362

ICF Estonia (i.a). Kasutatud 17.8.2021, <https://coaching.ee/mis-on-icf/>

Jefimov, A. (2014). *Politseiametniku stress ja läbipõlemine ning seda mõjutavad tegurid*. Lõputöö. Sisekaitseakadeemia Politsei- ja Piirivalvekolledž. Kasutatud 12.8.2021, <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/589>

Jestaed, M. (2010). *Hans Kelsen Werke: Veröffentlichte Schriften 1911–1917*. Kasutatud 7.7.2021, <https://books.google.ee/>

Kaasik, J. (2007). *Kogukonnakeskne Politseitöö. Ülevaade teoriast ja praktikast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 13.8.2021, <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Kjell, A., Eliassen ja Kooiman, J. (2002). *Avaliku sektori juhtimine. Euroopa riikide kogemused*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.

Kruse, K. (2013). What Is Leadership? *forbes.com*. Kasutatud 16.8.2021, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>

Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus.

Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tartu: Sulesepp.

Lepik, K. ja Strömpl, J. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Põhistatud teooria. Kodeerimine*. Kasutatud 13.8.2021, <https://sisu.ut.ee/samm/pohistatud-teooria>.

Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: CIPT.

Pikkur, T. (2018). Politsei ja piirivalve kaplani-teenistuse kümnes aastapäev. *Eesti Kirik*, 17.1. Kasutatud 16.5.2021, <http://www.eestikirik.ee/politsei-ja-piirivalve-kaplani-%C2%AD%C2%ADteenistuse-kumnes-aastapaev/>

Pojman, L. P. (2000). *Eetika: õiget ja väära avastamas*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.

Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus (2014). Kasutatud 5.7.2021, <https://www.riigiteataja.ee/akt/128062017043>

Politsei ja Piirivalveseadus (2009). Kasutatud 5.7.2021, <https://www.riigiteataja.ee/akt/110122020023>

Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses oleva ametniku kutsesobivusnõuded, nende kontrollimise tingimused ja kord (2013). Kasutatud 10.4.2021, <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122017025>

Punch, M. (2007). *Cops with Honours: University Education and Police Culture*. M. O'Neill, M. Marks, A.-M. Singh (toim). *Police Occupational Culture: New Debates and Directions* (lk 105–128). Oxford: Elsevier.

Raamat, T. (2018). Politseikaplanid osalevad igapäevatoos. *Eesti Kirik* 22/23. Kasutatud 7.7.2021, <http://www.eestikirik.ee/politseikaplanid-osalevad-politsei-igapaevatoos/>

Rahandusministeeriumi kodulehekül (2020). Kasutatud 7.7.2021, <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigihaldus>

Riigikontrolli kodulehekül (2020). Kasutatud 18.5.2021, https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.riigikontrol.lee%2FPortals%2F0%2FUpload%2FRVKS2020%2FPeatykk3_Politseinikud.docx

Roberts, A. (1999). "The origins of the term mentor." *History of Education Society Bulletin* no 64. Ltd. 313–329.

Robbins, S. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior. Third Edition. Prentice-Hall International Editions.*

Selg, M. (2019). Sotsiaaltööst – naerdes läbi pisarate. *Sotsiaaltöö*, 1, 79–84.

Selye, H. (1979). *Stress of My Life: A Scientist's Memoirs*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Semchuk, I (2013). Politseiametniku moraalsed psühholoogilised omadused. Politseiniku tegutsemistingimuste psühholoogilised omadused. Professionaalse deformatsiooni ilmingud. *Venemaa siseministeeriumi Moskva ülikooli loengukonspekt*. Kasutatud 7.7.2021, <https://serviceproekt.ru/et/biznes/moralno-psihologicheskie-kachestva-sotrudnika-ovd-psihologicheskaya>

Sieberk, E. (2015). *Politseieetika: teooria ja praktika*. Paikuse: Sisekaitseakadeemia.

Sibold, G. (2018). *Ülevaade: kolmandik lahkuvatest politseinikest ei tee seda omal soovil*. Kasutatud 6.4.2021, <https://raha.geenius.ee/rubriik/uudis/ulevaade-kolmandik-lahkuvatest-politseinikest-ei-tee-seda-omal-soovil/>

Sotsiaaltöö professioni ülemaailmne definitsioon (2014). *Sotsiaaltöö*, 3, 9–14.

Supplemental Guidance. (2011). *Public Sector Definition*: Kasutatud 7.7.2021, <https://docplayer.net/24046403-Supplemental-guidance-public-sector-definition.html>

Tõnismäe, E. ja Gern, H. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Tööinspektsiooni kodulehekülg (i.a). Kasutatud 22.4.2021,
<https://www.tooelu.ee/et/Tooandjale/Tookeskkond/Tookeskkonna-korraldus/tookeskkonnaspetsialist>

Töötervishoiu ja tööohutuse Seadus (1999). Kasutatud 17.8.2021,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/128042017009>

Ulst, E. (2003). *Avaliku sektori ökonomika*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

„Politseiprefektuuride ümberkorraldamine ning nende asukoha ja tööpiirkonna kehtestamine“ (2003). *Vabariigi Valitsuse vastu määrus nr 272*. Kasutatud 5.7.2021,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/640763>

Vadi, M. (2000). *Organisatsiooni käitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vahur, A. (2006). *Juhi ideelaegas*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.

Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Õpik rakenduskõrgkoolile*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Van Ewijk, H. (2016). Sotsiaaltöötajate juhtimine. J.-P. Wilken ja H. van Ewijk (toim). *Mõtisklusi sotsiaaltööst* (lk 29-31). Tallinn: Tervise Arengu Instituut.

Verbeke, H. (2011). *Process management. A practical introduction*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Whitmore, J. (1996). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Yarmey, D. (1990). *Stress. Psychosocial Issues*. New York: University Press.

LISA 1 Intervjuu kava

Sissejuhatav osa

Enda ja töö eesmärgi tutvustamine, konfidentsiaalsuse selgitamine, salvestuseks loa küsimine.

Selgitamine, et politseiametnike intervjuerimiseks on väljastatud Politsei- ja Piirivalveameti poolt 23.11.2020 luba nr. 1.1-14/245-1.

Isikuandmete täpsustamine

- Staaž politseisüsteemis
- Politseiline haridus
- Vanusevahemik dekaadide kupa

Intervjuu teemad ja küsimused

(Iga teema juures küsisin vastavalt olukorrale täpsustavaid lisaküsimusi.)

- Palun jutustage, mis viis selleni, et otsustasite ametikohta vahetada.
- Milliseid organisatsioonis pakutavaid toetavaid teenuseid Te teate?
- Milliseid olete ise kasutanud, mis asjaoludel?
- Millised olete välistanud, miks?
- Milline organisatsioonipoolne abi oleks enim sobilik? Milliseid teenuseid tuleks juurde luua?

Kas Te soovite veel ise midagi lisada?

Täna Teid antud intervjuu eest!

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kaili Tooming**

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

ORGANISTATSIOONIPOLSE TOETUSE VASTAVUS POLITSEIAMETNIKE VAJADUSTELE

mille juhendaja on **Marju Selg**

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

autori nimi

19.08.2021