

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Melika Kiilmaa

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

Magistritöö

Juhendaja: prof Maaja Vadi

Tartu 2024

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

2

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

3

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Traumateadlikkuse mõju organisatsioonile: teoreetiline käsitlus.....	7
1.1 Traumateadliku lähenemise mudeli kujunemine, eesmärk ja mõju organisatsioonile.....	7
1.2. Trauma mõiste, liigid ja mõju inimesele organisatsioonilises kontekstis	11
1.3 Traumateadliku lähenemise rakendamise võimalused organisatsioonis.....	14
2. Uuring traumateadliku lähenemise kasutamisest Eesti organisatsioonides.....	21
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus.....	21
2.2. Empiiriline analüüs Eesti organisatsioonide traumateadlikkusest ja tegevuse vastavusest traumateadliku lähenemise põhimõtetele	23
2.3 Empiiriline analüüs Eesti organisatsioonide valmisolekust traumateadliku lähenemise rakendamiseks ja autori soovitusel.....	35
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad.....	50
LISA A Organisatsiooni traumateadlikkuse enesehindamise test (O-TIPStest).....	56
LISA B Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused.....	58
LISA C Intervjueeritavate valim ja intervjuude info.....	60
LISA D Kategooriad ja koodid intervjuude kaupa.....	61
Summary	76

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

4

Sissejuhatus

Igaüks meist on ilmselt elu jooksul kogenud mõnda intensiivset, ootamatut või valulikku sündmust, need võivad tabada meid sõltumata vanusest ning mõjutavad meid erinevalt. Kahjustavad lapseea sündmused aga ka sõda, looduskatastroofid, kuriteod ja õnnetusjuhtumid on tüüpilised trauma tekitajad ning kahju tekkeks piisab pelgalt sellise sündmuse pealt nägemisest. Traumeerivalt võivad mõjuda ka vanglas viibimine (Crole-Rees et al. 2023), ootamatu töökaotus (Beehag et al. 2023) ning muud kogemused, kus tuntakse hirmu, häbi, alandamist, hülgamist, jõuetust, reaalselt ohtu elule või sotsiaalse toe puudumist (Edelman, 2023, Justiitsministeerium 2022). Traumadest pole võimalik terveneda iseeneslikult, need vajavad tähelepanu ja ravi, vastasel juhul võib välja kujuneda posttraumaatiline stressihäire (edaspidi PTSH), mille sümptomid (nt depressioon, ärevus) võivad jääda püsima. PTSH võib tekkida ka tööl, mistõttu peavad tööandjad hindama regulaarselt psühhosotsiaalseid ohutegureid töökeskkonnas.

2022.a. Tervise Arengu Instituudi ja Tartu Ülikooli koostöös läbiviidud Eesti rahvastiku vaimse tervise uuringu tulemuste kohaselt, olid ligi pooled (48,1%) vastanutest (20 000 inimest) kogenud elu jooksul traumaatilist sündmust ning neist 27,9% (13,4% täisealisest elanikkonnast) olid PTSH riskis, kusjuures meeste risk (14,7% traumat kogenutest ja seega 6,4% kõigist täisealistest meestest) on pea kolm korda väiksem naiste omast (37,5% traumat kogenutest ja seega 19,5% kõigist täisealistest naistest) (Tervise Arengu Instituut, 2022). USA's on kogenud traumaatilist sündmust 70% inimestest ning neist 20% kannab PTSH diagnoosi (Kilpatrick et al. 2013, American Psychological Association). Niivõrd markantne protsent räägib sellest, et traumakogemuse kahjustavad tagajärjed pole mitte üksnes vahetu üksikisiku või tema pere ja tööandja mure, vaid laiem rahvatervise probleem, mis vajaks süsteemsemat analüüsi ja läbimõeldud meetmete rakendamist. Ka USA valitsusasutus Uimastite Kuritarvitamise ja Vaimse Tervise Teenuste Agentuur (*Substance Abuse and Mental Health Services Administration*, edaspidi SAMSHA) on asunud seisukohale, et senine hooletu suhtumine trauma tagajärgede negatiivsusesse mõjusse, on viinud rahvatervise kriisini (SAMSHA, 2014c).

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

5

Tervisekriisi kestel said vaimse tervise teemad esmakordselt Eestis avaliku debati osaks sh tööandjate vastutus oma töötajate vaimse tervise hoidmisel. Seeläbi tõusis ühiskonna teadlikkus vaimse tervise võimalikest kõrvalekalletest ning esmaabi võtetest. Covid-19 epideemiat on peetud ka kollektiivseks traumaks selle kestva psühholoogilise mõju tõttu rahvastikule globaalselt (Barton et al. 2024).

Traumateadliku lähenemise käsitlus pärineb USA' st, kus SAMSHA on viimased 25 aastat lähenemise vajalikkust ja olulisust propageerinud. Paradigma leidis esmalt kasutust meditsiini ja sotsiaalhoolekande valdkondade organisatsioonides, kuid peale tervisekriisi kandus selle rakendamine ka muudesse eluvaldkondadesse (Barton et al. 2024; Manian et al. 2021). 2014.a. lõi SAMSHA raamistiku, kuidas traumateadlikku lähenemist oleks võimalik organisatsiooni erinevate tasanditeni viia. Traumateadliku lähenemise rakendamise tulemusel on organisatsiooni liikmed võimelised ära tundma trauma sümptomeid ning toetama traumakogemusega meeskonnaliikmete tervenemist, et suurendada nende rahulolu oma eluga (SAMSHA, 2014). Seega ühest küljest võidab lähenemise rakendamisest abivajav töötaja, kuid teisest küljest saavad organisatsioonid suurendada seeläbi ka oma efektiivsust, sest õnnelikumad töötajad on ka loovamad ja produktiivsemad. Inimesi meeskonnas võivad vaevata aastatetagused traumaatilised sündmused, millest on võimalik teadlikkuse suurenedes ning abi saades terveneda kuid väheolulisem pole ka ettepoole vaatav praktika, kuidas hoida oma elu- ja töökeskkond tasakaalus ja turvalisena, et hoida ära uusi traumasid nii enda kui teiste jaoks. Seega on tõenäoline, et traumateadliku lähenemise sisseviimine organisatsioonidesse võiks vähendada nii konkreetse organisatsiooni kui riigi tervishoiukulutusi tervikuna, kuivõrd traumadest tervenemisele kaasaaitamise ja uute traumade ärahoidmise kaudu, peaks vähenema haigestumus ka muudesse füüsilisi vaegusi tekitavatesse haigustesse.

Magistritöö teema on aktuaalne just praegu kuivõrd tervise-, energia-, julgeoleku- ja majanduse ebastabiilsusest tingitud kriiside tulemusel on vähenenud inimeste turvatunne ning suurenenud määramatus väliskeskkonnast tingitud mõjude üle. Osa autoreid on kestvat kobarkriiside ajastut tituleerinud lausa kollektiivseks traumana, kuivõrd suuremal või vähemal määral puudutab see kõiki inimesi ning sellisel ajal otsitakse suuremat tuge ja turvalisust ka tööandjalt. Kriisid ja ootamatused pole organisatsioonide jaoks uued nähtused, kuid tervisekriisi järgselt

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

6

on muutunud töömudelid ja inimeste ootused tööandjate suhtes, suurenenud on soov olla märgatud, mõistetud, kaasatud ja hoitud. (Manning, 2022) Seega oleks praegu õige aeg organisatsioonidel läbi mõelda, kas olemasolev juhtimiskultuur ja pakutav tugi vastab organisatsiooni liikmete tegelikele vajadustele.

Traumateadlikkus aitab toetada organisatsioonikultuuri, mis pakub tuge erinevatest kriisidest läbitulekuks ning suurendab meeskonna kokkukuuluvust (Champine et al. 2019). Seega võiks teadlikkuse suurendamine traumakogemuse mõjudest tulla kasuks nii meeskonnaliikmete omavahelistele suhetele kui olukordade lahendamisel, mil traumaatiline sündmus (nt surmajuhtum, raske haigus) esineb töökohal. Nagu vanematel perekonnas, nii ka juhtidel organisatsioonis võiks lasuda vastutus tema hoolitsusest sõltuvate inimeste turvalisuse ja heaolu eest.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on Eesti organisatsioonide traumateadlikkus ning mil määral vastab nende tegevus traumateadliku lähenemise põhimõtetele.

Seoses sellega on autor seadnud magistritöö uurimisülesanneteks:

1. anda ülevaade traumateadliku lähenemise põhimõtetest ning nende rakendamise mõjust organisatsioonile;
2. kirjeldada traumateadliku lähenemise rakendamise võimalusi organisatsioonides;
3. tuua välja empiirilise uuringu meetodika ja valim;
4. uurida, milline on hetkel Eesti organisatsioonide traumateadlikkus;
5. soovitude andmine traumateadliku lähenemise rakendamiseks.

Magistritöö on üles ehitatud kahele omavahel seotud osale. Teoreetilises osas analüüsib autor teaduskirjandust ja varasemaid uuringuid traumateadliku praktika senistest rakendamise võimalustest ning teguritest, mis seda on mõjutanud. Selleks töötati läbi hulgaliselt psühhiaatria, psühholoogia ja töötervishoiu valdkonna temaatilisi teadusartikleid, mis toovad välja traumateadliku lähenemise mõjud organisatsioonikultuurile ja kajastavad selles osas läbiviidud uuringute tulemusi, võimaldades autori hinnangul teha teatud määral üldistusi ka muudes valdkondades tegutsevate organisatsioonide osas. Kokku töötati läbi 59 allikat, mis leiti kasutades märksõna „traumateadlik lähenemine“ Google Scholar ja ResearchGate platvormidelt, eelistades aastatel 2020-2024 avaldatud teadusartikleid. Kuivõrd uurimisobjektiks olev teema on uus, napib temaatilisi artikleid juhtimist kajastavates

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

7

väljaannetes. Töö empiirilises osas kirjeldan uurimisprotsessi, mis baseerub Eesti erinevate organisatsioonide (nii avalik-õiguslikud juriidilised isikud kui äriühingud) juhtide seas tehtud intervjuudel. Sellele järgnevalt toon välja läbiviidud sünteesi tulemused ja annan soovitusi traumateadliku lähenemise võimalikuks rakendamiseks Eesti organisatsioonides.

Autor tänab siinkohal uurimuses osalenud ettevõtteid ja organisatsioone, kes olid valmis jagama oma kogemusi ja praktikaid, mis olid väärtuslikuks sisendiks käesoleva töö valmimisel. Lisaks kuulub autori eriline tänu töö juhendajale heade nõuannete, toetuse ja abi eest.

Märksõnad: Trauma · Traumateadlikkus · Organisatsioonikäitumine · Organisatsioonikultuur
Töökeskkond · Juhtimine

Teaduseriala CERCS kood: S196 sotsiaalökonomika

1. Traumateadlikkuse mõju organisatsioonile: teoreetiline käsitlus

1.1 Traumateadliku lähenemise mudeli kujunemine, eesmärk ja mõju organisatsioonile

Fallot&Harris (2001) USA´st olid esimesed autorid, kes leidsid, et trauma mõju inimeste heaolule on alahinnatud ning sotsiaalhoolekandeesutustel puudub üldjuhul traumateadlikkuse alane ettevalmistus, mis võib põhjustada abivajajate re-traumeerimist (Fallot&Harris 2001, Baird&Alaggia, 2021). Nad leidsid, et traumakogemusega inimese toetamiseks ei pea tingimata abistama neid traumakogemuse töötlemisel vaid palju tuge on ka keskkonna loomisest, kus meeskonnal on teadlikkus traumakogemusega inimeste mõistmisest ning selleks on kohandatud ka organisatsiooni toimimine kõigil tasanditel (Fallot&Harris, 2008). See on jõukohane igale organisatsioonile kuid eeldab organisatsioonikultuuri muutmist nii teadmiste, hoiakute kui oskuste osas (Fallot&Harris, 2008). Traumateadliku lähenemist on enim uuritud meditsiini ja hariduse valdkonnas, kuid see on praeguseks kujunenud paradigmaks, mis on leidnud kasutust organisatsioonides sõltumata tegevusalast (Champine et al. 2019). Knight´i (2015) arvates on traumateadliku lähenemise kaudu võimalik lahti mõtestada inimese tänaste probleemide seos tema mineviku traumaga. Traumateadlikust lähenemisest tuleb eristada samas traumakeskset või traumaspetsiifilist lähenemist, mis keskendub traumakogemusest

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

8

tervenemisele läbi nõustamise ja kliinilise sekkumise. Poole&Greaves (2012) on siiski seisukohal, et emotsioonide juhtimise oskuste arendamine sobib ühtviisi nii traumateadliku kui traumakeskse lähenemise töövahendiks. Suurem teadlikkus emotsioonidest ja nende dünaamikast töökohal omab mitmeti positiivset mõju: vähendab üldist stressitaset, suurendab tulemuslikkust, töörahulolu ning juhtimisoskusi (Dolezal&Gibson, 2022).

Esimese traumateadliku lähenemise mudelina asuti 1980.ndatel USA's Philadelphias kasutama Pühamu mudelit (*Sanctuary Model*) töös akuutsete psüühikahäiretega patsientidega, kes olid kogunud lapsepõlvetraumat ning kuna mudel osutus tulemuslikuks, hakati peagi seda kasutama ka muudes tervishoiu- ja sotsiaalhoolekande valdkondades (Greer, 2023, Champine et al. 2021). Pühamu mudeli kohaselt loetakse traumateadlikuks organisatsioonikultuuri, mis (i) loob ja hoiab turvalisust (ii) õpetab juhtima oma emotsioone ja looma seoseid oma tunnete ja mõtete vahel (iii) õpetab sotsiaalseid oskusi sh konflikti lahendamist (iv) õpetab enesekontrolli, enesejuhtimist ja võimu jagamist (v) õpetab avatud suhtlust, enda väärtustamist ja piiride seadmist (vi) õpetab tervislike suhte loomist ja hoidmist ning (viii) kaotustest läbitulekut, lootuse taastamist, elu mõtet ja tähendust (Bloom, 2007). Pühamu mudelit peetakse heaks teejuhiks organisatsiooni muutmisel turvalisust ja taastumist väärtustavaks kogukonnaks (Champine et al. 2021), selle väljaõpet viivad läbi sellekohased koolitajad (Greer, 2023) ning selle rakendamine on tervishoiu- ja hoolekande organisatsioonides levinud tänaseni.

Teine traumateadliku lähenemise mudel, millele viitab muuhulgas enamik autori poolt töö koostamisel läbitöötatud teadusartiklite autoreid, pärineb USA valitsusasutuselt Uimastite Kuritarvitamise ja Vaimse Tervise Teenuste Agentuurilt (SAMSHA), mis sõnastas 2014.a. raamistiku, määratledes nii traumateadliku lähenemise eeldused, põhimõtted kui rakendamise võimalikud etapid. Raamistiku koostamisel võeti aluseks neurobioloogia viimased avastused, traumast tervenenu inimeste ettepanekud ja praktikute (psühholoogid, päästjad, politseinikud) kogemused. Traumateadliku lähenemise sisuks on SAMSHA arvates organisatsiooni kõigil tasanditel baastadmiste omamine sellest, mis on trauma ning kuidas see mõjutab nii üksikisikut, peresid, meeskondade omavahelisi suhteid organisatsioonis kui kogukondi tervikuna (Gray, 2023). SAMSHA määratluse järgi on programm, organisatsioon või süsteem traumateadlik, kui see oskab ära tunda trauma märke ja tunnuseid ning see teadmine on viidud

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

9

organisatsioonikultuuri, -protsessidesse ja igapäevategevustesse, kaitstes seeläbi kõigi jaoks turvalist töökeskkonda (SAMSHA, 2014; Elliot et al. 2005; Baird&Alaggia, 2021). Ranjbar et al (2020) arvates on traumateadlik lähenemine inimestest hoolimine tähelepanelikul ja kaastundlikul moel, austades nende piire ja ootusi. Crole-Rees et al. (2023) arvates võiks traumateadliku organisatsiooni liige osata küsida „mis sul juhtus“ ja teada, kuidas reageerida. SAMSHA traumateadlikkuse kuut põhimõtet (vt Joonis 1) peavad mitmed töös viidatud autorid optimaalseks teejuhiks traumast tervenemise toetamisel nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil. Nendeks on turvalisus, usaldusväärsus, kogemuskaaslaste tugi, koostöö, jõustamine ja mitmekesisus. Esmalt tagatakse organisatsioonis nii füüsiline kui psühholoogiline turvalisus ning selle käigus hinnatakse muuhulgas ka oma sidusgruppide taju. Järgmise, usaldusväärse põhimõtte sisuks on lugupidav suhtlus ning tegevuste läbipaistvus, see hõlmab muuhulgas lihtsas keeles sõnastatud teenuste tingimuste ja mugavate teeninduskanalite olemasolu. Kogemuskaaslaste tugi kui põhimõte eeldab organisatsiooni avatust, et traumakogemusega inimesed julgeksid oma lugusid jagada, seda tehes, on teistel sarnase kogemusega inimestel võimalik samastuda ning see lähendab meeskonda. Koostöö põhimõte seisneb kõigi organisatsiooni liikmete kaasamist traumateadliku lähenemise rakendamisel ning tahet ühiselt traumakogemusega tiimiliikmeid toetada. Jõustamine tähendab valmisolekut koguda ja arvestada traumateadlikkuse osas kogutavat tagasisidet ning kultuuri- ajaloo- ja soopõhine teadlikkus seda, et üksteise erinevusi austatakse ja diskrimineerimisest hoidutakse.



Joonis 1. SAMSHA traumateadliku lähenemise põhimõtted

Allikad: SAMSHA, 2014; Elisseou, 2023; Alessi&Kahn, 2022, autori koostatud

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

10

SAMSHA traumateadlikkuse põhimõtteid kasutades on organisatsioonil võimalik traumas kogunud huvigruppide liikmete turvatunde taju taastamist toetada ning nende toimetulekut suurendada. Turvalised suhted ja keskkond on sel teekonnal määrava tähtsusega. (Steele&Malchiodi, 2010, Hopper, Bassuk&Olivet, 2009, Parr, 2016) Organisatsioonid, mille töökeskkond on valdkonna või töö iseloomu püsivalt kõrge stressitasemega (nt eesliini töötajad), võivad sattuda suurema tõenäosusega posttraumaatilise stressihäire riskigrupiks. Sellises töökeskkonnas on eriti oluline hoida psühholoogilist turvalisust ning usalduslikke suhteid kolleegidega, et stressirohketest episoodidest taastuda ning vältimaks vägivalda kasutamist oma kolleegide või lähedaste peal ning sõltuvushäirete tekkimist (Raver&McElheran, 2022). Traumateadliku lähenemise rakendamine võimaldab destigmatiseerida meeskonnaliikmete vaimse tervise muresid, lisaks tekib parem teadlikkus trauma mõjust inimese keha ja aju toimimisele. Kui organisatsiooni juhid asuvad neid teadmisi rakendama (kasutades aktiivset kuulamist ja sotsiaalset tuge) ja jagavad uute oskuste positiivset mõju igapäevaelu väljakutsetega toimetulekule, suurendab see organisatsioonis turvatunnet, kriisidest läbitulekut ning kokkukuuluvust. Tundmaks ennast turvaliselt on oluline tunda kehtivaid mängureegleid, mis toetavad organisatsiooni väärtusi ja mida rangelt järgitakse. Juhid ise peavad olema siin eeskujuks, sest kui halba käitumist tolereeritakse, devalveerib see kogu tehtud töö ja demoraliseerib kogu organisatsiooni (Fallot&Harris, 2001, Manning, 2022).

SAMSHA traumateadliku lähenemise mudeli kohaselt teadvustab organisatsioon, et iga temaga kokkupuutuv inimene võib olla potentsiaalselt traumakogemusega, see võib mõjutada inimese reaktsioone ning sellega tuleb arvestada, et toetada tema tervenemist (Elliot et al., 2005; Goodwin et. al. 2016). Üldjuhul inimesed ei kipu oma traumakogemust jagama, teinekord ei pruugi nad ise teadvustadagi, et on traumas kogunud, seega aitab traumateadlik lähenemine teadlikkuse suurendamise kaudu selgitada, kuidas meiega juhtunud sündmused on meid mõjutanud (Stokes et. al. 2024). Isikliku kogemuse puudumine ja vähene teadlikkus trauma tagajärgedest on peamised põhjused, miks selle teematika vastu on seni olnud huvi vähene (Edelman, 2023).

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

11

Uuringud meditsiinivaldkonnas näitavad, et traumateadlikkuse suurendamine mõjutab positiivselt meeskonna ja patsientide rahulolu, suurenenud turvatunde, usalduse, eneseteadvuse ja saavutuste nautimise kaudu (Greer, 2023), lisaks paraneb organisatsiooni sisekliima, (Elissou, 2023). Suurem teadlikkus julgustab trauma sümptomite äratundmisel ka kohaselt reageerima (McNaughton et al. 2022). Uuringud hariduses, kus traumateadlikkuse fookus on olnud suhete loomise oskusel, näitavad, et traumateadliku lähenemise rakendamise tulemusel on paranenud suhted nii õpilastel omavahel, õpetajatega kui pereliikmetega (Wilson-Ching&Berger, 2024). Oma klientidele kriitilise kompetentsi pakkumine võimestab meeskonda, sest igal kliendikontaktil võib potentsiaalselt olla mõju kliendi tervenemisele (Trinkle, 2021). Uuringud vanglapersonali seas on näidanud, et arusaamine traumast ja selle seostamine inimkäitumisega suurendas kaastundlikkust ja empaatiat (Crole-Rees et al. 2023).

Eelnevat kokku võttes, võimaldab traumateadliku lähenemise mudeli rakendamine saada organisatsioonil teadlikuks negatiivsetest tagajärgedest, mida traumakogemus võib nii organisatsiooni töötajatele kui tema muudele huvigruppidele tekitada ning õpetab tegutseb viisil, mis aitab neid mõjusid leevendada. Traumateadlik organisatsioon oskab märgata trauma sümptomeid, mõistab traumakogemusega inimeste vajadusi ning kohandab oma töökorraldust ja -keskkonda vastavalt. Traumateadliku lähenemise rakendamine omab läbitöötatud teaduskirjanduse ning varasemate uuringute põhjal positiivset mõju organisatsioonile. Teadlikkus traumakogemuse mõjudest suurendab meeskonnaliikmete eneseteadvust, parandab nende omavahelisi suhteid ning tõstab turvatunnet töökeskkonnas.

1.2 Trauma mõiste, liigid ja mõju inimesele organisatsioonilises kontekstis

Trauma mõistele pole ühte õiget definitsiooni, kuid mitmed käesolevas töös viidatud autorid kasutasid trauma defineerimisel SAMSHA 2014.a. traumateadliku lähenemise mudeli raamistikus toodud määratlust:

„trauma on ootamatu sündmus, sündmuste jada või asjaolude kogum, mis mõjub inimesele füüsiliselt või emotsionaalselt kahjustavalt või tema elu ohustavalt ning omab püsivat mõju tema heaolule nii vaimsel, füüsilisel, sotsiaalsel, emotsionaalsel kui hingelisel tasandil“ (SAMHSA, 2014, Elisseou, 2023; La Capra, 2014; Manning, 2022; Morgan, Jason&Royster 2023; Wilson-Ching&Berger, 2024). Antud määratluses eristatakse trauma defineerimisel

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

12

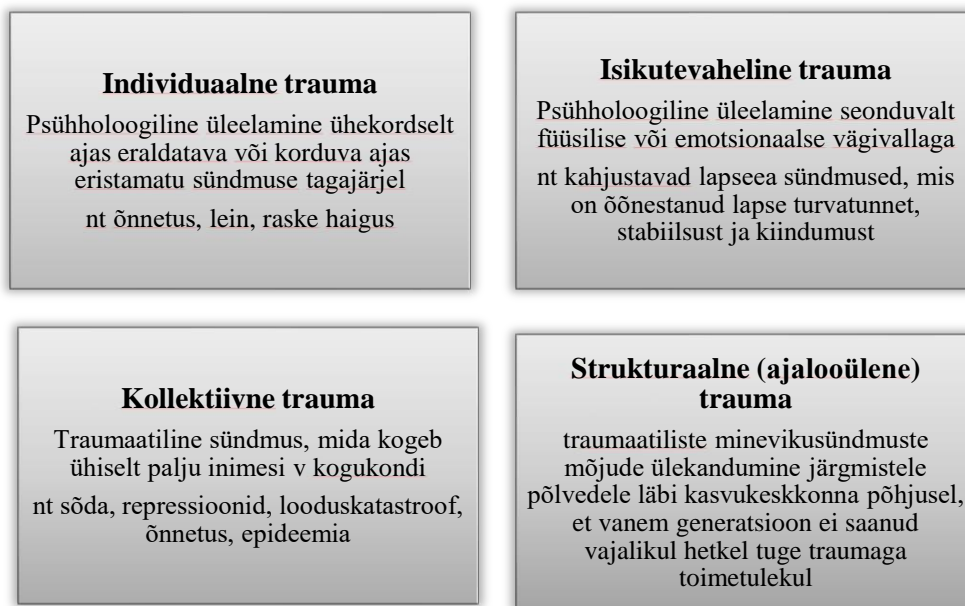
kolme komponenti – (i) kahjustav või ohtlik sündmus (ii) inimese kogemus sündmuse ajal ja tema tõlgendus juhtunust ning (iii) sündmuste kestev kahjustav mõju (SAMSHA, 2014a). Traumeeriv pole sündmus ise, vaid just seda kogeva inimese võimetus sellega toime tulla ja selle hilisem tagajärg – nt minapildi või ohutaju kahjustumine (Edelman, 2023). Isobel et al. (2021) samas leiab, et just sündmus ja selle ajaline kestvus määrab tagajärgede ulatuse. Lapsepõlves kogetud vägivald, hüljatus, kuritarvitused ja muud traumeerivad sündmused mõjutavad otseselt inimese emotsionaalset, kognitiivset ja psühhosotsiaalset arengut sh suhtlemisuskust ning oma tunnetega toimetulekut (Loomis, Rose&Mitchell 2023). Seetõttu on ka organisatsiooni tasandil oluline mõista traumakogemuse otsest mõju nii ajule kui kehale aga ka seda kuidas trauma mõjutab inimese maailmavaadet, tõekspidamisi ja suhteid teiste inimestega. (Steele&Malchiodi, 2010, Loomis, Rose&Mitchell 2023) Mitmed töös viidatud autorid (Van der Kolk, 2005, Steele&Malchiodi, 2010 ja Cutuli, Alderfer&Marsac 2019) on trauma mõistet laiendanud ka intensiivse või pikemaajaliselt kestva stressi mõjudele.

Autori poolt läbitöötatud teaduskirjanduse põhjal polnud võimalik leida ka ühtset traumade liigitust. Joonisel 2 on toodud autori poolne käsitlus traumade liikidest, mis eristab individuaalset, isikutevahelist, kollektiivset ja struktuurilist traumad. Kõik viidatud neli trauma liiki võivad erineval moel, erineval eluetapil ning erineva kestvusega mõjutada inimese käitumist ning avalduda autori hinnangul nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil. Individuaalne trauma puudutab vahetult vaid üht inimest kas ühekordse või korduvate sündmuste (nt õnnetus, lein) tagajärjel. Isikutevaheline trauma on seotud psühholoogilise üleelamisega seoses füüsilise või emotsionaalse vägivalla tarvitamisega teise isiku poolt (nt kahjustavad lapsea sündmused). Kollektiivne trauma on traumaatiline sündmus, mida kogeb üheaegselt palju inimesi või kogukondi (nt sõda, looduskatastroof, õnnetus). Struktuuriline trauma on seotud traumaatiliste minevikusündmuste mõjude ülekandumisega järgmistele põlvkondadele läbi kasvukeskkonna. Manningu (2022) arvates mõjutavad emotsionaalsed kahjustused inimeste käitumist ja heaolu erinevalt, sõltudes varasematest kogemustest, stressitaluvusest ja sotsiaalse toetuse olemasolust, seega tuleb organisatsiooni tasandil abi pakkumisel läheneda igale traumale kogunud inimesele individuaalselt, selgitamaks välja, millist abi ta konkreetsel juhul vajab. Õnnetusi, raskeid haigusi, surmajuhtumeid, aga ka isikuvahelisi konflikte ning kogu meeskonda hõlmavaid ootamatuid ebameeldivaid sündmusi

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

13

esineb ka töökeskkonnas. Seega on organisatsiooni tasandil oluline teadlikkuse teke sellest, kuidas trauma inimest mõjutab ning milliste sümptomite kaudu on võimalik seda tuvastada. Lisaks on oluline teadvustada, et trauma tagajärjel tekkinud vaimse tervise probleemidele olemas tõhus psühholoogiline ravi (Van der Kolk, 2005).



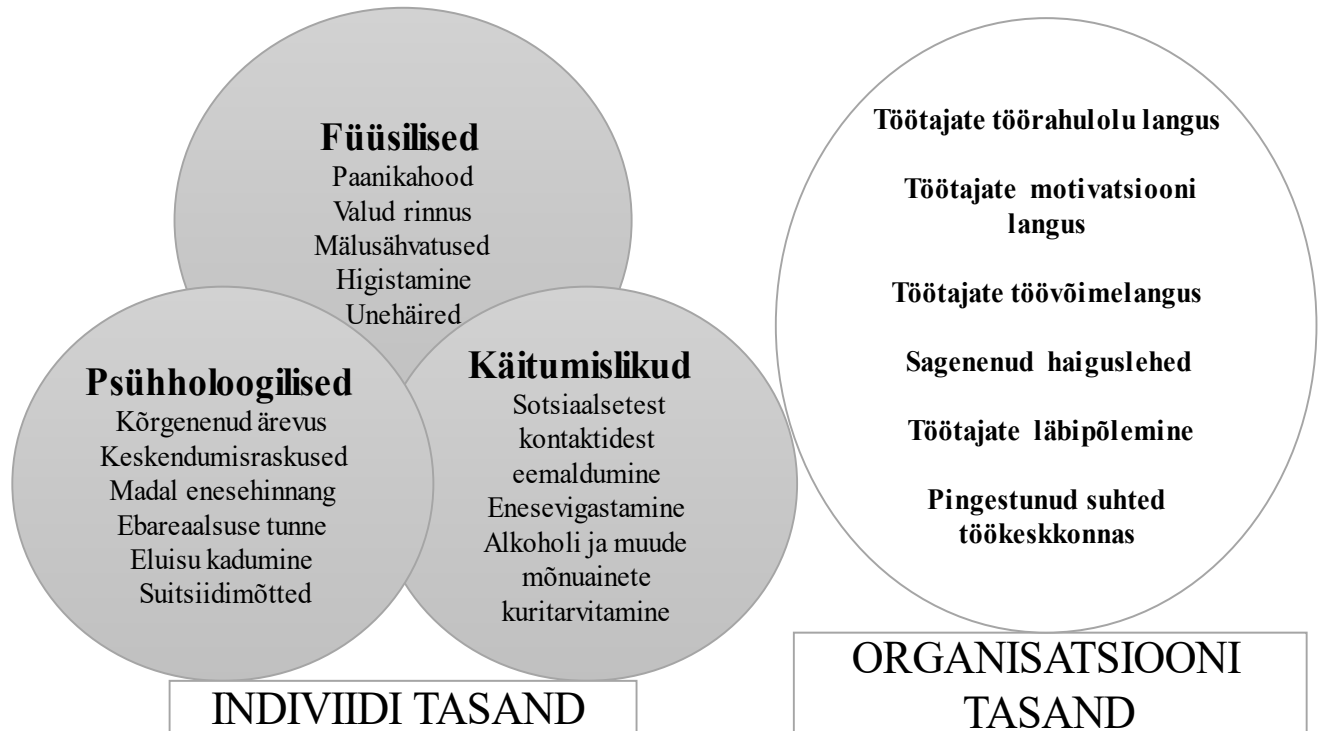
Joonis 2. Trauma liigid

Allikad: Elisseou, 2023; La Capra, 2014; Manning, 2022; Morgan, Jason&Royster, 2023; Wilson-Ching&Berger, 2023, autori koostatud

Osa traumaatilisi sündmusi salvestuvad alateadvusesse vaid mälu piltidena, mida ei osata sel hetkel lahti seletada. Lisaks alateadvusele, salvestub traumaatiline olukord ka kehamällu ning keha võib märku kui samalaadne olukord kordub. Seega trauma on ka füsioloogiline, mitte pelgalt psühholoogiline nähtus (Steele&Malchiodi, 2010). Trauma sümptomid avalduvad indiviidi tasandil niisiis kas füüsiliste, psühholoogiliste või käitumuslike nähtustena, kuid neil on otsene mõju ka organisatsiooni tasandile, seda nii töötajate motivatsiooni languse kui sagenenud haigestumise näol. Joonisel 3 on toodud erinevatel tasanditel kogetavad võimalikud trauma sümptomid nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

14



Joonis 3. Trauma sümptomid

Allikad: Steele&Malchiodi, 2010, Cutuli et al. 2019, autori koostatud

Organisatsioonis võivad trauma sümptomid avalduda suhete pingestumise näol kolleegidega, vähenenud keskendumisvõimes või võimetuses aktiivselt tegutseda (Van der Kolk, 2015). Traumakogemuse tagajärgede tõttu on pärsitud inimese võime oma olukorrast väljapääsu leidmisel ja tema toetamiseks loodud teenuste ülesleidmisel (Barret, 2019). Seetõttu võib traumateadlikkus töökohal, eriti juhi teadlikkus ja võime ära tunda trauma sümptomeid, aidata otseselt kaasa ka traumakogemusega inimese teadlikkuse suurenemisele nii selles osas, mis temaga toimub kui selles osas, kuhu abi saamiseks pöörduda.

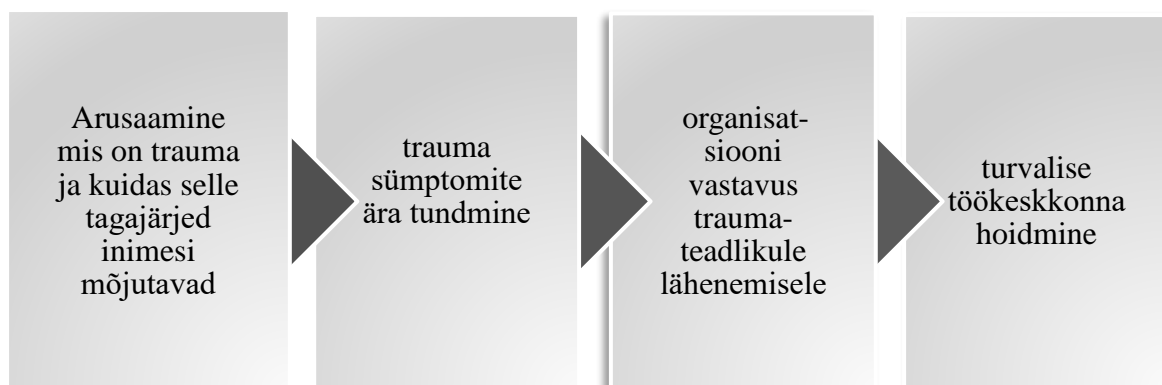
1.3 Traumateadliku lähenemise rakendamise võimalused organisatsioonides

Traumateadlik lähenemine on hetkel juhtimise valdkonnas veel suhteliselt uus fenomen, seega puudub valdkondade üleselt konsensus, mida tuleks selle rakendamise kaudu saavutada ja kuidas seda mõõta (Trinkle, 2021) samas sobivaks inspiratsiooniks mistahes valdkonna organisatsioonile võiksid olla SAMSHA sellekohased juhised. Traumateadliku lähenemise

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

15

rakendamiseks peab SAMSHA traumateadliku lähenemise raamistiku kohaselt olema organisatsioonis arusaamine sellest, mis on trauma, võime tunda ära trauma sümptomeid ning lähtuda juhtimispõhimõtetest, mis on vastavuses traumateadliku lähenemise põhimõtetega ning tagavad turvalise töökeskkonna (vt Joonis 4).



Joonis 4. SAMSHA traumateadliku lähenemise rakendamise eeldused

Allikad: SAMSHA, 2014; Edelman, 2023, autori koostatud

Trinkle (2021) arvates algab traumateadlikkus heatahtlikkusest enda ja teiste suhtes. Mentaliteedi omaksvõtmine, et me ei saa juhtunut muuta aga saame valida suhtlus- ja tegutsemisviisid taastumiseks ja edasise traumeerimise ärahoidmiseks (Sweeney&Taggart, 2018, Edelman, 2023). Usaldusel ja kaastundel põhinev suhtlus pakub turvatunnet haavatavas olukorras ja aitab terveneda traumast (Van der Kolk, 2015). Vähene usaldus on märk vähesest kaasatusest ja jagamisest (Dietrich, 2012). Kuivõrd me ei tea kui suur osa organisatsioonist kogeb just hetkel traumat või omab selle mõju varasemast, tuleb ka koolitusmaterjalide ettevalmistamisel re-traumeerimise riskiga arvestada nt kohelda ettevaatusest kõiki osalejaid potentsiaalselt traumakogemust omavaks (Edelman, 2023). Traumakogemusega inimesi võib olla ka organisatsiooni klientide, koostööpartnerite või omanike hulgas, kellele on võrdselt võimalik pakkuda psühholoogiliselt turvalist keskkonda ning heatahtlikku suhtlusviisi. Uuringute tulemused näitavad, et traumateadliku lähenemise rakendamise eeldusteks on ka organisatsiooni liikmete valmisolek lähenemise sisseviimiseks oma organisatsioonikultuuri (Crole-Rees et al. 2023). Traumateadliku lähenemise kasutuselevõtt eeldab niisiis organisatsioonikultuuri muutmist alates hoiakutest, teadmistest kuni igapäevaste

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

16

käitumisjuhiseni (Edelman, 2023). Knight'i (2015) arvates jõutakse seeläbi turvalise ja stabiilse keskkonna loomiseni, kus inimesed tunnevad, et neid toetatakse nende elus vajalike muudatuste tegemiseks (Knight, 2015). Cutuli (2019) soovib protsessi mahukuse tõttu rakendada seda etappidena.

SAMSHA soovib traumateadliku lähenemise sisseviimisel organisatsioonis läbi mõelda tegevused, mille on autor Joonisel 5 jaganud kolme teemaplokki: teadlikkus, turvalisus ja juhtimine. Teadlikkusega seotud tegevused hõlmavad järjepidevat koolitust, traumateadliku lähenemise põhimõtete tundmise ja täitmise hindamist ning kogemuste vahetamist sektoriülesest teiste organisatsioonidega. Turvalisusega seotud tegevused hõlmavad füüsilise ja psühholoogilise turvalisuse tagamist, traumakogemusega inimeste sisendite arvestamist ning valitud meetmete piisavuse regulaarset hindamist. Juhtimisega seotud tegevused hõlmavad traumateadliku lähenemise rakendamiseks vajalike ressursside olemasolu, traumateadliku lähenemise arvestamist oma poliitikates ning missiooni sõnumis ning kontrolli kasutatavate meetmete tõhususe üle.

SEKTORITE VAHELINE KOOSTÖÖ ühise arusaamise loomine traumateadliku lähenemise sisust ja mõjudest, kogemuste vahetamine	TRAUMATEADLIKKUSE SKRIINING regulaarsed hindamised kas valitud meetmed on traumateadlikud	EDENEMISE KONTROLL järjepidev kontroll kasutatavate meetmete tõhususe osas
HINDAMINE mõõdikute kasutamine, mis näitavad kas traumateadliku lähenemise põhimõtteid tuntakse ja täidetakse	KAASAMINE traumakogemusega inimeste sisendiga arvestatakse traumateadlike meetmete valikul	POLIITIKAD traumateadlik lähenemine kajastub organisatsiooni poliitikates ja missioonis
KOOLITUS regulaarne traumateadlikkuse suurendamine ja kogemuskaaslaste toe treening	FÜÜSILINE JA PSÜHHOOGILINE TURVALISUS kõik huvigrupid tunnevad ennast turvaliselt ja hoituna	RESSURSID organisatsioonis on vahendid ja inimesed traumateadliku lähenemise rakendamiseks
TEADLIKKUS	TURVALISUS	JUHTIMINE

Joonis 5. SAMSHA traumateadliku lähenemise rakendamiseks vajalikud tegevused

Allikad: Elliot et al. 2005; Sweeny et al. 2018; SAMSHA, 2014, autori koostatud

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

17

Viidatud tegevuste rakendamise kaudu on võimalik suurendada organisatsiooni teadlikkust traumast, tunda sobivaid reageerimisstrateegiaid ning suurendada toetavat töökeskkonda (Champine et al. 2019). Traumateadlikkus hõlmab teadlikkust nii teiste inimeste kui iseenda traumast. Seega ka individuaalsel tasandil peab meeskonna liikmetel olema valmisolek eneseanalüüsiks ja pingutuseks, et muutust ellu viia (Trinkle, 2021). Organisatsioon peab hoolitsema oma liikmete tööalase heaolu eest aga õpetama neile vajadusel ka enesejuhtimise tehnikaid, et nende elu ka väljaspool tööd oleks rahuldust pakkuv. Purtle (2018) leiab, et traumateadlikkuse koolitus peaks hõlmama õpetust trauma mõjudest, strateegiaid traumad kogunud inimese toetamiseks ning enesehoiu oskusi sh toimetulekut stressirohketes situatsioonides. Sellekohane koolitus on vajalik selleks, et tekiks arusaamine trauma ja inimese käitumise vahel olevast seosest ning enesekindlus vastavate oskuste rakendamiseks (Loomis, Rose&Mitchell 2023). Rahulolev töötaja pakub suuremat väärtust ka endast väljapoole (Trinkle, 2021). Uuringud näitavad, et teatud määral annavad häid tulemusi juba ühekordsed poolepäevased koolitused (Loomis, Rose&Mitchell, 2023).

Traumateadliku lähenemise rakendamiseks vajalike tegevustega alustamiseks tuleks organisatsioonil esmalt kaardistada olemasolev olukord, viies läbi küsitluse oma töötajate ja klientide seas, hindamaks organisatsiooni traumateadlikkuse taset (madal-keskmise-kõrge). Traumateadlikkuse taseme hindamiseks saavad organisatsioonid kasutada spetsiaalseid enesehindamise teste (O-TIPS ja selle lühendatud versioonid), mille küsimused on üles ehitatud SAMSHA traumateadliku lähenemise raamistiku põhimõtetele ja mõõdavad töötajate taju nende töökeskkonda, suhtlemist kolleegide ja klientidega, kaasamist ja tööprotsesse puudutavas (vt magistritöö LISA A). Saadud vastuste kaudu on võimalik hinnata traumateadlikkust nii teenuste osutamise, juhtimise kui süsteemide tasandil erinevates valdkondades tegutsevatel organisatsioonidel. O-TIPS küsimustiku koostajad on soovitanud ka ise just traumateadliku praktika rakendamise algust tehes küsimustikus toodud teemavaldkondi läbi mõelda. (Manian et al. 2021).

Hesketh'i (2017) arvates tuleks täiendavalt analüüsida haiguslehti (sagedus, põhjused), mõistmaks organisatsiooni ja selle liikmete stressitaset ja selle põhjuseid nt vähene kaasatus, kehv juhtimine, ületunnid, tööõnnetused jne. PTSH diagnoosiga inimesed kasutavad

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

18

haiguslehte keskmiselt 3,6 päeva kuus (Greer, 2023). Ka läbipõlemise sümptomid võivad olla lahendamata trauma väljendus, mistõttu on oluline tunda trauma tundemärke ja tervenemist toetavaid tegevusi. Hiljutised uuringud on leidnud seoseid lapsepõlve kahjustavate sündmuste ja läbipõlemise vahel. (Elisseou, 2023)

Traumateadliku lähenemise sisseviimine USA Clevelandi rehabilitatsioonikeskustesse õpetas, et muudatuse läbiviimiseks võiks planeerida vähemalt 5 aastat, organisatsiooni valmidust muutuseks tuleks eelnevalt kontrollida ning esmalt tuleks koolitada juhte ja siis järk-järgult liikuda allapoole (Holmes et al. 2023). Traumateadliku lähenemise rakendamine väljendub töötajate vahetus käitumises klientidega aga ka kliendi tajus, kuidas organisatsioon paistab välja meedias, milline on organisatsiooni maine ja füüsiline keskkond, mis kogumis mõjutab kliendi hinnangut pakutavale teenusele ja tema heaolu (Trinkle, 2021). Usalduslik, aus ja kaastundlik suhtlus mõjub tervendavalt paranemisel traumast ja aitab ära hoida lahendamata traumast käivituda võivaid reaktsioone (Sweeny et al. 2018, Van der Kolk, 2015).

Suurimateks kitsaskohtadeks traumateadliku lähenemise rakendamisel on peetud kehtiva töökorralduse ja poliitike ebasobivust (McNaughton et al. 2022), meeskonnaliikmete ajapuudust (Loomis, Rose&Michell, 2023, McNaughton et al. 2022), juhtide toetuse puudumist (Loomis, Rose&Mitchell, 2023), ebaselgust traumateadliku lähenemise võtmekomponentidest (Crole-Rees et al. 2023), valdkonnaülestes terminite ebaühtlust (Jackson&Jewell, 2021), kaastundeväsimust (Elisseou, 2023), samuti keerukust traumateadliku lähenemise tulemuslikkuse mõõtmisel (Palfray et al. 2019, Bailey et al. 2019). Kui ei osata mõõta seda, kas olemasolev personal, poliitika või süsteem on traumateadlik või valitud lähenemine on tulemuslik, on võimatu hinnata ka oma edenemist või arengukohti. Üheks võimaluseks on siin pakutud regulaarseid meeskonnaliikmete hindamisi nende traumateadlikkusest ja uskumustest ning nende tulemuste põhjal järelduste tegemist, milline osa meeskonnast vajab veel täiendavat väljaõpet (Beehag et al. 2023). Vähe on mõõdetud traumateadliku lähenemise rakendamise tulemuste otsest mõju sidusgruppide heaolu suurenemisele (Champine et al. 2019).

Puudub konsensus, mida traumateadliku lähenemise rakendamise tulemusena soovitakse näha, kas turvalisemat keskkonda, tööstressi vähenemist või vähenenud kulusid tervishoiule (Bailey

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

19

et al. 2019). Paljudel juhtudel on jäänud traumateadliku lähenemise kasutamine ka sisutühjaks loosungiks, mis on kirja pandud kuid mida tegelikult ei rakendata (Becker-Blease, 2017). Traumateadlikku lähenemist pole võimalik rakendada ilma psühholoogiliselt turvalisel, toetaval ja usaldaval viisil organisatsiooni liikmete kaasamiseta, võrdselt oluline on ka heade suhete olemasolu, kus kaastundlikult ja avatult suhtutakse ebaselgetesse nähtustesse (Stokes et al. 2024). Barjäärideks traumateadliku lähenemise rakendamisel on peetud ka organisatsiooni sisemisi väljakutseid (Crole-Rees et al. 2023) ning meeskonnaliikmete erinevat suhtumist traumateadliku lähenemise edukusse, mis takistavad seda tõeliselt rakendada (Beehag et al. 2023). Meeskonnaliikmed, kes alahindavad trauma mõju inimese käitumisele, seavad ebarealistlikke ootusi teiste käitumisele ning tõlgendavad valesti inimeste reaktsioone (Beehag et al. 2023). Sweeny&Taggart (2018) leiavad samas, et kõigil organisatsioonidel on võimalik luua traumateadlikust lähenemisest endale sobilik narratiiv ning võimatu on leida universaalset kõigile sobilikku käsitlust. Oluline on kaasata traumakogemusega inimesi traumateadlikku lähenemist arvestavate poliitikate ja teenindusstandardi ümbervaatamisse, kuivõrd ainult nemad on teadlikud sellest, mis tervendab ja mis kahjustab (Sweeny&Taggart, 2018). Traumakogemust omamata, ei pruugi me aduda, et füüsilise turvatunde pakkumisel võivad teinekord uhked tugitoolid, padjad või mahe muusika käivitada hoopis kellegi lahendamata trauma (Becker-Blease, 2017).

Tervisekriisi kestel sattusid sotsiaalsesse isolatsiooni üksi elavad inimesed, kelle jaoks töö käimine võib sõltuvalt käimasolevast eluperioodist olla põhiliseks suhtlemise väljundiks. Eesti rahvastiku vaimse tervise uuringu kohaselt esineb üksi elavatel inimestel rohkem vaimse tervise probleeme kuivõrd tajutud sotsiaalse toe puudumine on üks suuremaid depressiooni riskitegureid. Suurenenud on ka noorte vaimse tervise mured, kuivõrd nad ei tea, kuhu pöörduda, ei usu, et miski aitaks ja peavad teenuste hindu kõrgeks (Tervise Arengu Instituut, 2022). Traumateadlik lähenemine organisatsioonis aitaks autori hinnangul ületada ka eelkirjeldatud väljakutseid. Lisaks sellele, on traumateadliku lähenemise rakendamise kaudu võimalik autori hinnangul maandada ka töökeskkonnas esinevate psühhosotsiaalsete ohuteguritega seotud riske. Viimaseks loetakse muuhulgas ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine töö, töötaja võimetele vastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö, mis võivad põhjustada tööstressi (TTOS § 9.1). Tööandja peab kohandama töökorralduse

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

20

ja töökoha töötajale sobivaks ning optimeerima töötaja töökoormust ning hoidma organisatsiooni psühhosotsiaalsed töökeskkonda (TTOS § 9.1 lg 2). Alates 01.01.2023 loetakse kutsahaiguste hulka ka töökeskkonnas tekkinud posttraumaatiline stressihäire.

Tabel 1

Traumateadlikkuse positiivne mõju organisatsioonile -teoreetilised käsitlused

Traumateadlikkuse positiivne mõju organisatsioonile	Dolezal 2022	Elliot 2005	Baird& Alaggia 2021	Stelnicki 2021	Greer 2023	Elissau 2023	Crole-Rees et al.2023
Üldise stressitaseme vähenemine	+			+			
Tulemuslikkuse suurenemine	+						
Töörahulolu suurenemine	+						
Juhtimisoskuste paranemine	+						
Traumat kogenud sidusgrupi liikmete heaolu suurenemine		+	+				
Töökeskkonna turvalisuse suurenemine		+	+	+		+	
Personali vaimse tervise murede destigmatiseerimine				+			
Personali eneseteadlikkuse suurenemine				+	+		
Suhete loomise ja hoidmise oskuste paranemine				+			
Kaastundlikkuse ja empaatia suurenemine							+

Allikas: autori koostatud

Tabel 2

Traumateadliku lähenemise rakendamisel ilmnenud kitsaskohad -teoreetilised käsitlused

Traumateadliku lähenemise rakendamisel ilmnenud kitsaskohad	Mc-Naughton 2022	Elisseou 2023	Palfrey 2019	Champine 2019	Sweeny 2018	Becker Blease 2017	Crole-Rees et al. 2023
Töökorralduse ja poliitika mittevastavus	+						
Personali ajapuudus	+						
Personali kaastundeväsimus		+					

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

21

Raskused tulemuslikkuse mõõtmisel			+				
Puudub mõjuanalüüs sidusgruppide heaolu muutusest				+			
Traumakogemusega inimeste ebapiisav kaasamine					+		
Traumateadlik lähenemine on jäänud sisutihjaks loosungiks						+	
Meeskonnaliikmete erinev suhtumine							+

Allikas: Autori koostatud

Arvestades eeltoodut, omab traumateadliku lähenemise rakendamine läbitöötatud teaduskirjanduse ning varasemate uuringute põhjal positiivset mõju organisatsioonile, parandades meeskonnaliikmete eneseteadvust ja nende omavahelisi suhteid, tõstab turvatunnet töökeskkonnas ja suurendab traumasid kogunud kolleegide heaolu (vt Tabel 1). Traumateadliku lähenemise rakendamise tulemusel saavad organisatsiooni liikmed teadlikuks trauma võimalikust mõjust inimesele, oskavad ära tunda trauma sümptomeid ning on omandanud suhtlemis- ja tegutsemisoskused, mis toetavad psühholoogiliselt turvalist töökeskkonda. Oluline on seejuures traumakogemusega inimeste kaasamine traumateadlikku lähenemist arvestavate poliitikate ja teenindusstandardi ümbervaatamisse, kuivõrd ainult nemad on teadlikud sellest, mis tervendab ja mis kahjustab. Traumateadliku lähenemise rakendamisel ilmnenu kitsaskohtadena (vt Tabel 2) on varasemate uuringute põhjal esile kerkinud valmisoleku puudumine traumateadliku lähenemise rakendamiseks, näiteks kehtiva töökorralduse ja poliitikate ebasobivust, meeskonnaliikmete ajapuudust, juhtide toetuse puudumist aga ka keerulises seisus meeskonnaliikmete toetamisega paratamatult tekkivat kaastundeväsimust.

2. Uuring traumateadliku lähenemise rakendamisest Eesti organisatsioonides

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Antud alapeatükis annab autor ülevaate empiirilise osa koostamisel kasutatud meetodist, uurimisprotsessist ja valimist. Eelnevas peatükis sai avatud traumateadliku lähenemise

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

22

teoreetilisi lähtekohti ja selle rakendamise tulemuste mõju organisatsioonile. Teooria põhjal oli võimalik välja selgitada millised on traumateadliku lähenemise rakendamise eeldused, põhimõtted ja rakendamise etapid. Kuivõrd traumateadlik lähenemine on juhtimise valdkonnas suhteliselt uus nähtus ning autorile teadaolevalt ei ole Eestis seda täiel määral ükski organisatsioon rakendanud, uurib autor magistritöö empiirilises osas, milline on Eesti organisatsioonide traumateadlikkus, millises mahus on täidetud traumateadliku rakendamise põhimõtted ning milline on meie organisatsioonide tahe ja valmisolek seda rakendada.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja andmete kogumiseks valis autor uuringumeetodiks konfidentsiaalsed poolstruktureeritud intervjuud, mis soodustab diskussiooni ja arutelu ning võimaldab avada ka teemasid ja vaatenurki, millega intervjuueerija arvestanud ei olnud (Doyle, 2020). Intervjuud põhinesid 19 avatud küsimusel, mis koostati traumateadliku lähenemise rakendamise teoreetiliste käsitluste alusel. Teoreetilistest allikatest moodustunud teemaplokid ja intervjuu küsimused on leitavad magistritöö Lisast B. Esimese küsimusena paluti intervjuueeritaval selgitada, milline on tema organisatsiooni traumateadlikkus ning kas traumateadlikku lähenemist on organisatsiooniüleselt rakendatud. Autor valmistas ette ka kaasuse analüüsi küsimustiku organisatsioonide jaoks, kes on traumateadlikku lähenemist juba rakendanud kuid seda ei läinud vaja, sest ükski uuringus osalenud organisatsioon polnud seda praeguseks teinud. Intervjuueeritavatega, kelle organisatsioonides polnud traumateadlikku lähenemist rakendatud, jätkati intervjuud küsimustiku alusel, mis aitasid kindlaks määrata organisatsiooni vastavust traumateadliku lähenemise rakendamise põhimõtetele ning hinnata organisatsiooni tahet traumateadlikku lähenemist rakendada. Peale pilootintervjuu läbiviimist korrastati mõnevõrra intervjuu küsimuste järjekorda ja ülesehitust.

Järgmiseks koostati intervjuueeritavate valim. Valimi koostamisel lähtus autor põhimõttest, et see hõlmaks väga erinevatel tegevusaladel tegutsevaid keskmise suurusega ja suuri organisatsioone, millel on eelduslikult olnud rohkem kokkupuudet nii töötajate isiklike traumade kui töökeskkonnas tekkinud traumadega. Valimisse kuulus 13 avaliku sektori asutust ja äriühingut, täpsem valimi kirjeldus on toodud magistritöö Lisas C. Valimisse kuulus avalikust sektorist üks ministeerium, amet ja üldhariduskool ning erasektorist tootmis-, kaubandus-, transpordi-, energia-, tehnoloogia-, turismi-, finantsi- ning õigusvaldkonna

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

23

ettevõtted, kelle keskmine töötajate arv oli 409 inimest. Intervjueeritavatest 10 olid naised ja 3 olid mehed, kelle keskmine vanus oli vastavalt 48,4 ja 49,3 aastast. Uuringus osalenute keskmine staaž inimeste juhtimisel oli 17,5 aastat. Intervjueeritavad olid ametipositsioonilt personalijuhid või personalidirektorid, kahel juhul ka tegevjuht ning ühel juhul tööohutuse juht. Intervjuud viidi läbi kas vahetute või Teamsi veebikohtumiste kaudu. Intervjuud salvestati helifailidena. Intervjuude kestvus helifailides kokku on 9 tundi, 55 minutit ja 4 sekundit. Intervjuude helifailid ei kuulu konfidentsiaalsuse tagamise huvides magistritöö lisade hulka. Intervjuude analüüsiks kasutati induktiivset lähenemist, mille käigus intervjuud kodeeriti ning tuvastatud märksõnade alusel loodi kategooriad, mis kirjeldavad organisatsioonide teadlikkust traumast ja selle mõjust, nende tegevuse vastavust traumateadliku lähenemise rakendamise põhimõtetele ning nende tahet ja motiive traumateadliku lähenemise rakendamiseks oma organisatsioonis. Usaldusväärsete järelduste tegemiseks keskenduti domineerivatele märksõnadele. Autor esitab töös intervjueeritavate isikustamata tsitaate, näitlikustamaks intervjuu käigus tuvastatud kodeeringute paikapidavust.

2.2. Empiiriline analüüs Eesti organisatsioonide traumateadlikkusest ja tegevuse vastavusest traumateadliku lähenemise põhimõtetele

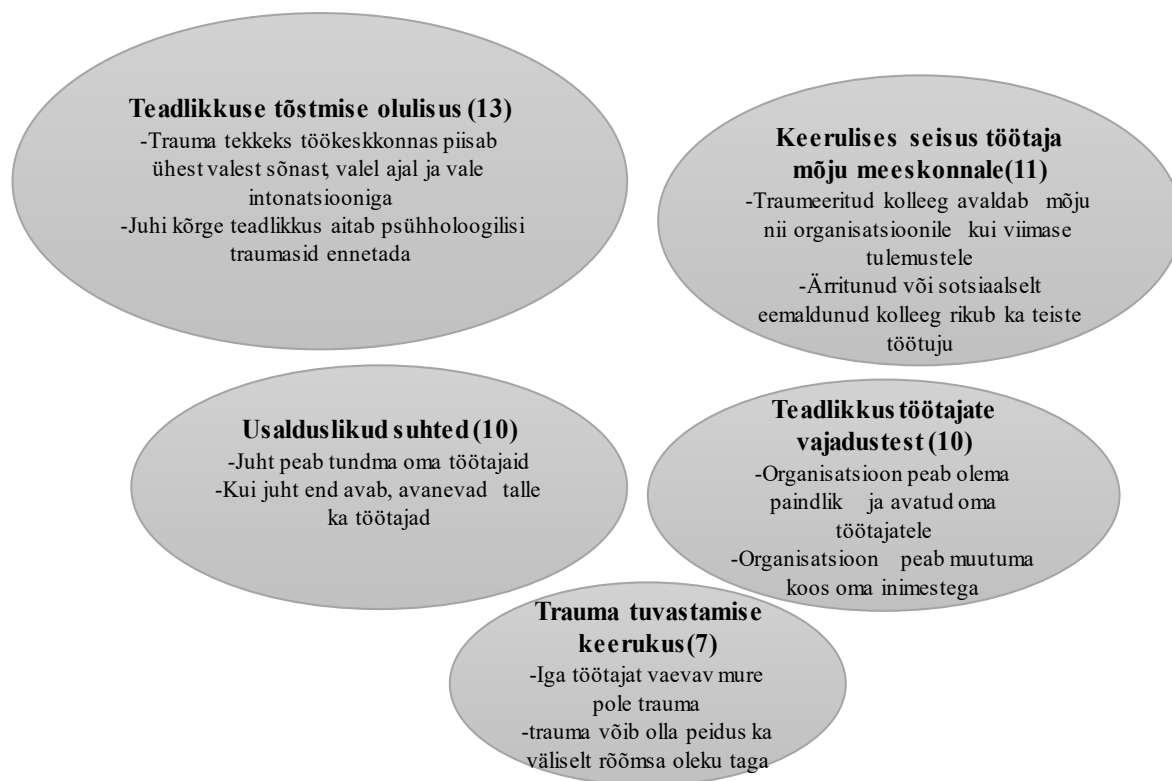
Antud alapeatükis analüüsib autor intervjuude tulemusi ning teeb nende sünteesimisel teooriaga järeldusi Eesti organisatsioonide tegevuse vastavuse kohta traumateadliku lähenemise rakendamiseks. Lähtuvalt töö teoreetilisest osas väljatoodud traumateadliku lähenemise eeldustest ja põhimõtetest, uurib autor töö empiirilises osas kahte eraldiseivat teemade plokki (i) organisatsiooni teadlikkust traumast ja selle mõjust ja (ii) organisatsiooni vastavust traumateadliku lähenemise põhimõtetele. Mõlema teemaploki juurde luuakse intervjuudes tuvastatud domineerivate märksõnade põhjal tekkinud kategooriad ja koodid, kuhu on lisatud tsitaatidena ka intervjueeritavate mõtteid ja seisukohti.

(i) Organisatsiooni teadlikkus traumast ja selle mõjust

Organisatsiooni teadlikkuse osas traumast ja selle mõjust tulenenud kategooriad ja koodid on esitatud Joonisel 6, kus kategooria suurus on kuvatud vastavalt märksõnade esinemisele ning see on numbrina välja toodud ka iga kategooria nimetuse juures.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

24



Joonis 6. Organisatsiooni teadlikkus traumast ja selle mõjust: kategooriad ja koodid, kus numbrid näitavad koodi esinemissagedust

Allikas: Autori koostatud

Kõigil 13 juhul toodi välja kategooria **teadlikkuse suurendamine omab mõju**. Pooled vastanutest märkisid, et nende juhte koolitatakse süstemaatiliselt läbipõlemise märkide äratundmise ja enesehoiu teemadel. Levinud on kogu organisatsiooni hõlmavad koolitused vaimse tervise vitamiinidest ning müügipersonali ettevalmistamine raskete klientide toimetulekuks. Lisaks on juhid saanud koolitust uutest vaimse tervise häirete diagnoositüüpidest ning teemal kuidas toimib aju ja mis juhtub sellega trauma olukorras.

„peale koolitust trauma mõjust ajule, on meie juhid tõdenud, et nad pole kunagi enne osanud nii mõelda ja nad on hakanud palju paremini ära tundma oma tiimiliikmete käitumises toimuvaid muutusi“ (Intervjuu 2)

„oleme suurendanud teadlikkust uutest diagnoositüüpidest, halb käitumine võib olla põhjustatud diagnoosist, mitte olla sihilik“ (Intervjuu 5).

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

25

„Meie juhid said ühe koolituse käigus lahti mõtestada oma lapsepõlvetraumasid ja läbielamisi, mis on vorminud neid just selliseks inimeseks nagu nad täna on“ (Intervjuu 9)

Purtle (2018) leiab, et traumateadlikkuse koolitus peaks hõlmama õpetust trauma mõjudest, strateegiaid traumat kogunud inimese toetamiseks ning enesehoiu oskusi sh toimetulekut stressirohketes situatsioonides. Üks intervjuueeritav tõi välja, et trauma tekkeks piisab ühest valel ajal, vales kohas ja vale intonatsiooniga öeldud sõnast, seega traumateadlikkus tuleb kindlasti kasuks. Meeskonnaliikmed, kes alahindavad trauma mõju inimese käitumisele, seavad ebarealistlikke ootusi teiste käitumisele ning tõlgendavad valesti inimeste reaktsioone (Beehag et al. 2023). Esmalt tuleks koolitada juhte ja siis järk-järgult liikuda allapoole (Holmes et al. 2023). Uuringud kinnitavad, et teatavaid tulemusi annavad juba ühekordsed poolepäevased koolitused (Loomis, Rose&Mitchell, 2023) ning et traumateadlikkuse suurendamine mõjutab positiivselt meeskonna ja patsientide rahulolu (Greer, 2023).

Üks intervjuueeritavatest tõi välja, et peale isiklikku kokkupuudet posttraumaatilise stressihäirega, on ta oluliselt teadlikum traumade mõjust ning suurendanud läbi oma loo jagamise ka kolleegide teadlikkust. Isikliku kogemuse mõju olulisust traumateadlikkusele peab oluliseks ka Edelman (2023).

„Olen ise põdenud posttraumaatilist stressihäiret ning saanud seeläbi palju teadlikumaks traumade mõjust, jagan oma lugu ja olen seeläbi saanud suurendada ka kolleegide teadlikkust“ (Intervjuu 4)

Nenditi, et juhtide teadlikkus ja julgus on koolituste toel suurenenud. Suurem teadlikkus julgustab trauma sümptomite äratundmisel ka kohaselt reageerima (McNaughton et al. 2022). Toodi välja, et trauma on töökeskkonnas lihtne tekkima just ülepinge olukorras. Kuna läbipõlemise juhtumid on viimastel aastatel sagenenud, on ka enesehoiu teemad rohkem fookuses. Leiti, et vahel tuleb läbipõlemine väga ootamatult, seega on oluline sümptomeid tunda. Juht peab aru saama oma inimestest ja vastavalt sellele sobivaid juhtimisvõtteid rakendama. Lisaks aitab juhi teadlikkus uuringus osalenute arvates psühholoogilisi traumasid ennetada.

„Koolitame juhte, et nad oskaksid õigeid küsimusi küsida“ (Intervjuu 12)

„ahistamine“ on sõnana agressiivne, oluline on teadlikkus, mida sellises olukorras teha“ (Intervjuu 13)

Leiti ka, et inimene, kel pole psühholoogilist ettevalmistust, ei tohiks sekkuda.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

26

Kategooria, mis antud teemaplokis samuti palju (11 korral) ära märkimist sai oli **keerulises seisus töötaja või trauma töökeskkonnas mõjutab kogu meeskonda**. Toodi esile, et probleemide käes vaevlev kolleeg mõjutab kogu meeskonna heaolu ning töötaju.

„tiim saab peaaegu alati aru, kui kellegagi midagi toimub...nagu mingi raskus või midagi on lahti“ (Intervjuu 1).

Ühel juhul oli jahmatav info kaaskolleegi kohta põhjustanud trauma kogu meeskonnale, mis vajab seejärel tuge.

„,„minu praktikas on olnud juhtum, kus avalikkuse kaudu sai meeskonnas teatavaks fakt, et üks tiimiliige on kuritarvitanud aastaid oma 7 aastast tütar. Vahejuhtum mõjus kogu tiimile traumeerivald ning tiimi tuli toetada“ (Intervjuu 2).

Ka juhid ise on eneseteadlikkuse suurenedes adunud oma käitumise häirivat mõju kolleegidele.

„Olen tagantjärele juhina aru saanud, et minu mitteteadlikkus oma probleemidest, tekitas meeskonnas ärevust“ (Intervjuu 4).

Eeldatakse, et üldjuhul juht märkab selliseid asju oma meeskonnas ja vajadusel palub personaliosakonnalt abi. Juhte on õpetatud meil selliseid olukordi märkama ja töötajat abi saamiseks edasi suunama.

„lihtsam on jälile saada kui inimene on mureliku olekuga“ (Intervjuu 8)

„ahistamise või töökiusu olukorras saab töötaja meil anonüümselt sellest teavitada, misjärel moodustatakse töörühm, kes sellega tegeleb“ (Intervjuu 10)

mereöötajatel on crows ja crises management ettevalmistus“ (Intervjuu 11)

Samas rõhutati paaril juhul, et mitte üksnes juhid vaid kõik kolleegid peaksid selliseid juhtumeid märkama ja tegutsema.

„kas märkab kolleeg või märkab juht ja vahel saab personalitiim vihje, vahel töötaja ei tahagi, et tema juht teaks“ (Intervjuu 11)

Toodi välja ka juhi kui tasakaalustaja rolli neis olukordades ning leiti, et kannatav kolleeg peab olema nõus selle teabega, mida tema kohta meeskonnale jagatakse. Leiti, et kõige tavapärasem trauma töökeskkonnas on seotud suure vaimse pingega ja ülekoormusega, samas esineb ka üksikuid töökiusu ja ahistamise juhtumeid. Info keerulises seisus kolleegi kohta võib tulla personaliosakonnale ka meeskonna kaudu ning kasutatud on sel puhul psühholoogia haridusega personalitöötajad, pakutud on ka grupiteraapiat välise nõustaja toel.

„Ühel juhul on kolleeg tulnud ise ja palunud abi läbipõlemisega toimetulekuks“ (Intervjuu 12)

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

27

„Oleme otsinud ka pereliikmete kontakti, teavitanud neid probleemist, et temaga on vaja tegeleda, koostöös pereliikmetega oleme suunanud töötaja ka haiglasse“ (Intervjuu 13)

Ühel juhul toodi välja, et leina olukorras kaasatakse professionaalsed leinanõustajad.

Eraldiseisva kategooriana antud teemaploki all sai korduvalt (10 korral) ära mainitud **usalduslikud suhted**. Leiti, et juht peab tundma ning oskama mõista oma töötajaid. Kui juht end avab, avavad talle ka tema töötajad ning paljud tõid välja, et 1:1 vestlused annavad selles osas häid tulemusi.

„propageerin igal infopäeval vaimse tervise toetamiseks pakutavaid meetmeid sh olen ka ise seal välja öelnud, et käin psühholoogi juures ega tee sellest saladust“ (Intervjuu 3)

„Olen jaganud oma lugu ning võitnud seeläbi hädas oleva kolleegi usalduse, kes leidis seejärel tee teraapiasse“ (Intervjuu 4).

Ühel juhul toodi välja, et organisatsioonis on lausa oma tööõõmu usaldusisik, kelle poole töötajad saavad pöörduda oma teemadega. Lisaks leidis mitmel korral ära märkimist, et kui kliendid teevad töötajale liiga, kaitstakse oma töötajat. Turvaliste suhete ja keskkonna olulisust traumeeritud inimeste toetamisel toodi mitmel korral välja ka töö teoreetilises osas (Steele&Malchiodi, 2010, Hopper, Bassuk&Olivet, 2009, Parr, 2016). Usaldusel ja kaastundel põhinev suhtlus pakub turvatunnet haavatavas olukorras ja aitab terveneda traumast (Van der Kolk, 2015) ning meeskonnaliikmete omavaheline toetamine tekitab suuremat seotust organisatsioonis (Cutuli, Alderfer&Marsac, 2019). Nenditi, et juhtidele on inimeste enesetunne tähtis ning oodatakse, et töötajad jagaksid oma muresid, et töökeskkonda oleks võimalik vastavalt muuta. Rõhutati ka avatud organisatsiooni tuge ning asjaolu, et igapäev on võimalus minna tegevjuhi jutule.

Meil on avatud organisatsioonikultuur ja pigem räägitakse kui lained üle pea kasvavad“ (Intervjuu 12).

Mitmel korral (10 juhul) leidis antud teemaploki kategooriana ära märkimist **teadlikkus töötajate vajadustest**. Siin toodi märksõnadena esile, et tööandja peab olema paindlik ja avatud oma töötajatele, mis tähendab nii paindlikkust tööaja osas kui töötajale iseseisva otsustusõiguse andmist oma tegevuste planeerimisel. Taastumise teekonnal ollakse oma

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

28

töötajale toeks ning tööle naasmisel võimaldatakse neile alguses vajadusel ka väiksemat töökoormust.

„Meie asutuses on lubatud lõuna ajal trennis või jalutamas käia ja see aeg hiljem isiklikust ajast tagasi võtta“ (Intervjuu 1)

„Meie pakume noortele lastevanematele võimalust töötada osakoormusega, et mitte kaotada vajalikku kompetentsi ning teiselt poolt suurendada töötaja rahulolu“ (Intervjuu 2)

„meil on hetkel tippspetsialist pikemaajalisel haiguslehel seoses ärevushäirega, nii tiim kui juht pingutavad, et ta saaks naasta tööle“ (Intervjuu 5)

„meil on teiste Euroopa riikide harudes olnud mõni töötaja ligi aasta ära ja tegelenud endaga“ (Intervjuu 9)

Töötajate vajaduste kindlakstegemiseks kasutatakse töötajate rahulolu-uuringu tulemusi, regulaarseid kohtumisi töötajatega, küsitakse töötajatelt otse, mis teeb nende jaoks töötamise mõnusaks ning kuidas neid toetada raskel hetkel.

„Leinavalt kolleegilt olen uurinud, kuidas saame meeskonnana teada toetada ja nii ka meeskonna poolt toimime, olgu selleks tema rahule jätmine mõneks nädalaks ja haletsemise vältimine või siis puhkuse andmine“ (Intervjuu 6).

Ka teooria osas ilmnes, et traumakogemusega inimeste toetamiseks tuleb neid kuulata ja kaasata kuivõrd ainult nemad on teadlikud sellest, mis tervendab ja mis kahjustab (Sweeny&Taggart, 2018). Traumakogemust omamata, ei pruugi me aduda, et füüsilise turvatunde pakkumisel võivad teinekord uhked tugitoolid, padjad või mahe muusika käivitada hoopis kellegi lahendamata trauma (Becker-Blease, 2017).

Ligi pooled (7 juhul) vastanutest nentisid, et **traumat on keeruline kindlaks** teha kuna töötajaid võivad vaevata lisaks traumale ka erinevad muud probleemid.

„probleemid eraelus, halb enesetunne, suur töökoormus võivad visuaalselt anda märku sarnaselt traumaga“ (Intervjuu 1)

Ka Stokes (2024) on välja toonud, et üldjuhul inimesed ei kipu oma traumakogemust jagama, teinekord ei pruugi nad ise teadvustadagi, et on traumat kogenud, kuid traumateadlikkuse suurenemise toel on võimalik leida seoseid konkreetse sündmuse ja selle mõju vahel. Intervjuudes leiti, et iga töötajat vaevav mure ei pruugi olla veel trauma, samas võib trauma olla peidus ka väliselt rõõmsa oleku taga. Oldi teadlikud asjaolust, et inimesed võivad kogeda

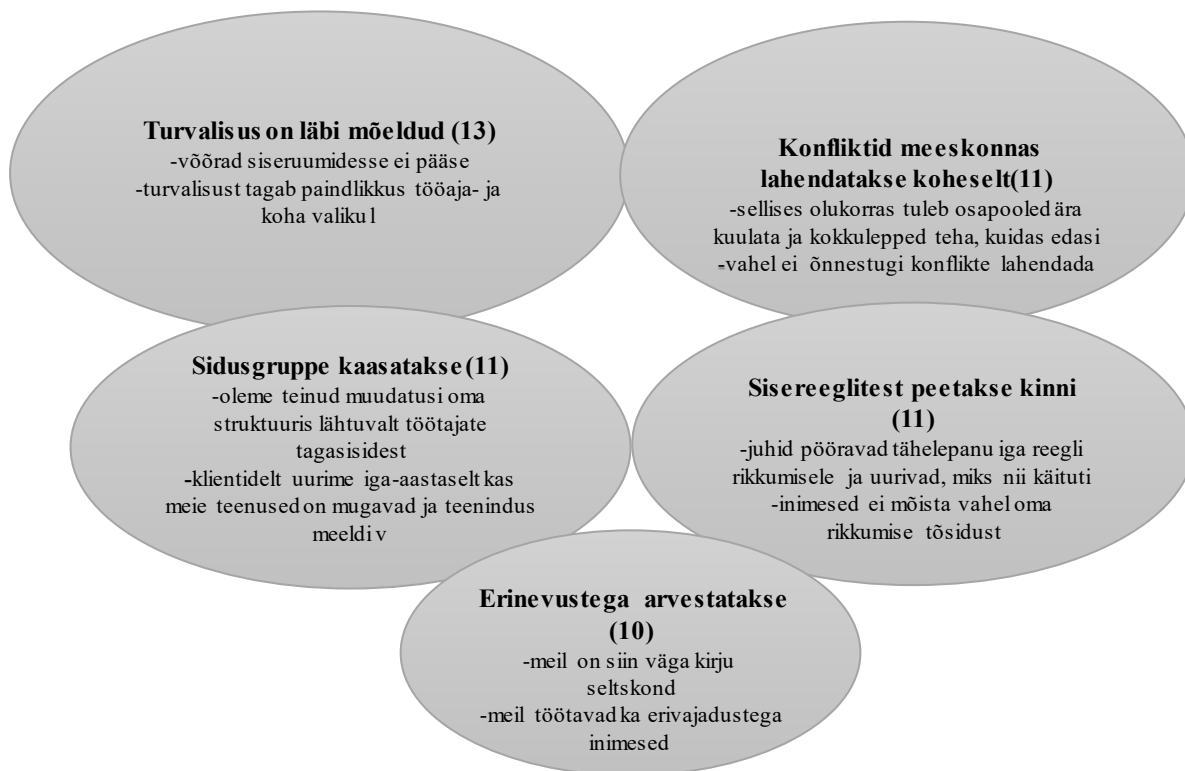
TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

29

traumat väga erinevalt ning kolleegi kaitsesse mineku taga võib tihti olla mõni isiklik lahendamata teema. Ebaprofessionaalset diagnoosimist ei julgustata. Töösituatsioonis võib trauma avalduda pingestunud suhete näol kolleegidega, vähenenud keskendumisvõime ja võimetus aktiivselt tegutseda (Van der Kolk, 2015). Ka Manningu (2022) arvates mõjutavad emotsionaalsed kahjustused inimeste käitumist ja heaolu erinevalt, sõltudes varasematest kogemustest, stressitasemest ja sotsiaalse toetuse olemasolust, seega tuleb abi pakkumisel läheneda igale traumata kogunud inimesele individuaalselt, selgitamaks välja, millist abi ta konkreetsel juhul vajab.

(ii) organisatsiooni vastavus traumateadliku lähenemise põhimõtetele

Organisatsiooni vastavust traumateadliku lähenemise põhimõtetele ilmestavad kategooriad ja koodid on esitatud joonisel 7, kus iga kategooria suurus on kuvatud vastavalt märksõnade esinemisele ning see on numbrina välja toodud ka iga kategooria nimetuse juures. Neile on lisatud intervjuueeritavate isikustamata tsitaate, näitlikustamaks intervjuu käigus tuvastatud kodeeringute paikapidavust.



Joonis 7. Organisatsiooni vastavus traumateadliku lähenemise põhimõtetele: kategooriad ja koodid, kus numbrid näitavad koodi esinemissagedust

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

30

Allikas: Autori koostatud

Kõik vastanutest (13 juhul) kinnitasid, et nende füüsiline **turvalisus on läbimõeldud**, seda läbi meetmete, et võõrad siseruumidesse ei pääse, ruumid on varustatud selgete viidetega, teenindussaalis on turvanupu kasutamise võimalus ning liikumisteede läbimõtlemisel on arvestatud erivajadustega inimestega. Ühel juhul toodi välja, et läbi on viidud turvalisuse riskihindamine. Lisaks koolitatakse järjepidevalt töötajaid, et nad oleksid teadlikud, kuidas käituda ohuolukorras ning evakuatsiooni korral.

„riski ohuhinnangud on kõrgel tasemel... nagu meie tippjuht ütleb, et meie eesmärk on, et õhtul läheksid kõik tervelt koju“ (Intervjuu 3).

Kahel korral leiti, et suurim oht organisatsiooni turvalisusele tuleneb klientide käitumisest. Peale häirivat intsidenti võimaldatakse töötajal end tühjaks rääkida, samuti koju või jalutama minna, ühel juhul märgiti ka, et kõik keerulised teenindusjuhtumid arutatakse meeskonnas kord nädalas läbi. Lisaks pakutakse teenindajatele soovi korral supervisiooni, et keeruliste olukordadega toime tulla.

„noored ikka tööle asumisel ehmatavad ja juht peab toetama neid, meil on näiteks ette tulnud juhtum, kus noor hotelliteenindaja leiab numbritoast eest surnud inimese“ (Intervjuu 11)

Psühholoogilise turvalisuse aspektist toodi välja märksõnad, et töötajate jaoks on loodud lõõgastustuba, „tudutuba“, mängutuba oma töötajate lastele, oma jõusaal, katuseterrass aga ka massaaž ning joogatunnid töökohal. Teamsi koosolekut on võimalik teha soovi korral jooksulindilt või ratta seljast. Ühel juhul toodi ka välja, et organisatsiooni füüsilise ja psühholoogilise turvalisusega arvestati juba kontori ülesehituse planeerimisel. Samuti märgiti, et kui nüüd asuks uusi kontoriruumi otsima, mõtleks turvalisuse ja töökeskkonna aspektid hoolikamalt läbi.

Ka SAMSHA traumateadliku lähenemise üheks kuuest juhtpõhimõttest traumast tervenemisel on füüsiline ja emotsionaalne turvalisus, mis seisneb füüsilise ümbruse ja suhtlusviisi turvalisuses oma sidusgruppide jaoks (SAMSHA, 2014; Elisseou, 2023; Alessi&Kahn, 2022). Uuringus osalenud töid välja, et just viimastel aastatel on hakatud rohkem rõhku panema mõnusa töökeskkonna loomisele ning tundub, et tööandjad juba konkureerivad omavahel erinevate ägedate lõõgastusvõimaluste osas töökeskkonnas. Lisaks nenditi kahel korral, et turvalisust tagab ka töötajatele loodud paindlikkus tööaja- ja koha valikul.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

31

11 korral leidis antud teemaploki juures ära märkimist kategooria **konfliktid meeskonnas lahendatakse koheselt**. Enamik vastanutest nentis, et konfliktid nende meeskondades lahendatakse viivituseeta ning vahel kaasatakse sõltumatu osapoolena personalitöötaja, siseaudiitor, tööpsühholoog või organiseeritakse laiem „lepituse laud“. Kui juht ei saa hakkama, kaasatakse järgmise tasandi juht või hoopis teisest tiimist keegi, kasutatud on ka välist lepitajat. Üks intervjueeritavatest märkis, et neil on selleks protsess ning personaliüksus aitab juhil lahenduse leida.

*„mõni konflikt ei ole väljapaistev vaid pikalt ruineeriv, olen ka ise personalijuhina sekkunud“
(Intervjuu 3)*

*„meil oli juhtum, kus staažikas kolleeg kiusas äsja tunnustust saanud noort kolleegi, korduvalt tehti märkusi vastava tegevuse lõpetamiseks, lõpuks aitas hoiatus ja vestlus personalijuhiga“
(Intervjuu 6);*

Uuringus osalenud organisatsioonides lahendatakse konflikte kohe aga erinevalt, lahenduse valikul usaldatakse oma juhte. Oluliseks peetakse konflikti osapoolte ära kuulamist ning kokkulepete tegemist, kuidas edasi minnakse. Ühes organisatsioonis kasutatakse selleks toetava õiguse lähenemist: mõlemad osapooled saavad võrdselt rääkida ja kohtumine lõpeb kokkuleppega töörahu saavutamiseks. Vahel aga ei õnnestugi neid konflikte lahendada. Üks intervjueeritav tõi välja, et reeglina saadetakse inimene minema ikka väärtuste mitte üksiku konflikti pärast.

„vahel ei õnnestugi neid konflikte lahendada ning tuleb töösuhe lõpetada“ (Intervjuu 2)

Juhtumitel, mil meeskonnal on konflikt juhiga, on palutud tuge personaliüksuselt ning soovitud diskreetsust.

„Esineb juhtumeid, kus tiimil on probleem ning personaliüksuselt on palutud, et see info ei jõuakski juhini, oleme sel puhul kaasanud välise lepitaja“ (Intervjuu 11)

Teooria osas sai eelnevalt avatud, et suhete pingestumine töösituatsioonis ei pruugi olla teadlik pahatahtlikkus vaid ka trauma tagajärg (Van de Kolk, 2015) mille tõttu on pärsitud inimese võime oma olukorrast väljapääsu leidmisel ja tema toetamiseks loodud teenuste ülesleidmisel (Barret, 2019). Seetõttu võib traumateadlikkus töökohal, aidata otseselt kaasa ka traumakogemusega inimese teadlikkuse suurenemisele nii selles osas, mis temaga toimub kui selles osas, kuhu abi saamiseks pöörduda.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

32

Eraldiseisva kategooriana leidis korduvalt (11 korral) ära märkimist kategooria **sidusgrupp** **kaasatakse**. Uuringus osalenud organisatsioonid viivad vähemalt kord aastas läbi nii klientide kui töötajate rahulolu-uuringu, mille käigus kogutakse tagasisidet oma teeninduse meeldivusele ja juhtimise kitsaskohtadele. Lisaks pikematele rahulolu-uuringutele kogutakse kliendi tagasisidet ka igapäevaselt ning kui mingi teema kordub või tuleb mõni põnev ettepanek, tegeletakse sellega kohe. Paljudes organisatsioonides sõltub töötajate tulemustasu osaliselt klientide tagasisidest. Ilmnes, et lähtuvalt töötajate tagasisidest on tehtud muudatusi organisatsiooni struktuuris ning lähtuvalt klientide tagasisidest on muudetud oma teenuste ülesehitust.

„kliendi ettepaneku alusel oleme hetkel testimas oma teenuse viimist üksnes veebipõhiseks, mis kaotaks vajaduse klientidel selleks teenindussaali kohale tulla“ (Intervjuu 2)

„sel aastal tegime maapõhiselt ringi oma äriprotsessi tulenevalt töötajate rahulolu-uuringu tulemustest, protsess muutus lihtsamaks ja efektiivsemaks“ (Intervjuu 10)

„lähtuvalt töötajate tagasisidest oleme täpsustanud vastutusvaldkondi ja ametikirjeldusi, infovahetuse reegleid; kui on kurdetud ühtsustunde vähenemist, aitame tegevuskava koostamisel tiimile“ (Intervjuu 10)

„Töötajate rahulolu-uuringust oleme saanud tagasisidet, et juhtimiskvaliteet vajab kohati järgi aitamist, misjärel oleme ellu kutsunud juhtide arenguprogrammi“ (Intervjuu 11);

Sidusgruppide kaasamine paigutub SAMSHA traumateadliku lähenemise juhtpõhimõtete „Koostöö ja vastastikkus“ ning „Jõustamine, hääl ja valikud“ alla (SAMSHA, 2014). Esimest iseloomustab, et organisatsioonil on reaalne soov olulistel teemadel kaasa mõelda ja lahendusi leida ning teist, et organisatsiooni poolt sidusgruppidele kogutavat tagasisidet arvestatakse järgmiste otsuste tegemisel (SAMSHA 2014, Elisseou, 2023; Alessi&Kahn, 2022). Kuna uuringu tulemuste põhjal on enamikel organisatsioonidest regulaarsed tagasiside kogumise mehhanismid oma sidusgruppidega loodud, leiab autor, et ka traumateadlikkuse aspektide lisamine sellesse infovahetusse võiks olla lihtsalt ning suuremate kuludeta teostatav.

Omaette kategooriaks kujunes intervjuude märksõnade põhjal (11 korral) ka **organisatsiooni sisereeglitest peetakse kinni**. Siin nentisid enamik vastanutest, et juhid pööravad igale sisereegli rikkumisele tähelepanu ja uurivad, miks nii käituti, tehakse hoiatusi ning suuremate

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

33

eksimuste puhul töölepingud lõpetatakse. Ränkade rikkumiste korral kasutatakse juriidilisi võimalusi ning palutakse selgitust.

*„Kasutame ahelat rääkimine-hoiatus-saadame minema; varguste osas on meil nulltolerants“
(Intervjuu 11)*

Teoreetilised käsitlused toetavad viidatud käitumisviisi, kuivõrd tundmaks ennast organisatsioonis turvaliselt, on oluline tunda organisatsiooni väärtusi toetavaid mängureegleid ning tagada nende järgimine. Juhid ise peavad olema siin eeskujuks, sest kui halba käitumist tolereeritakse, devalveerib see kogu tehtud töö ja demoraliseerib kogu organisatsiooni (Fallot&Harris, 2015, Manning, 2022). Uuringus nenditi, et isegi kui juht ei sekku, siis tuleb surve teistelt ja ta peab sellega tegelema. Ühel juhul toodi ka eraldi välja, et sellises olukorras tuleb vahel pöörata tähelepanu ka sellele, et äkki on kehtestatud käitumisreegel segane ja vajab üldse muutmist. Paljud vastanutest on leidnud organisatsioonist sihilikud „mürgitajad“ ja nad minema saatnud, misjärel on õhustik meeskonnas koheselt paranenud.

*„2 „mürgitajat“ tegid agitatsiooni, aasta lõpus nad lahkusid erinevatel asjaoludel ja kolleegid on tagantjärgi nentinud, et töökeskkond on palju parem ja miks me seda küll varem ei teinud
(Intervjuu 3)*

„ olen 2 märgitajat ära koondanud ja kolleegid olid väga tänulikud selle eest“ (Intervjuu 6)

„Ussitamised ja väga halva suhtumisega kolleegide puhul olen mina alati soovitanud inimese organisatsioonist välja saata, tema hoidmine ei vääri küünlaid“ (Intervjuu 12)

Intervjuudest tuli muuhulgas välja, et vahel inimesed ei mõista oma rikkumise tõsidust või ei saa aru, et on üldse midagi valesti teinud. Sellistel juhtudel on piisanud ühekordset tähelepanu pööramisest ja meeldetuletusest. Teadmatusest tekkinud apsud antakse üldjuhul esimesel korral andeks.

Mitmel korral leidis antud teemaplokis kategooriana ära märkimist **üksteise erinevustega arvestatakse**. Eesti Inimõiguste Keskuse poolt koordineeritav Mitmekesisuse kokkuleppega ühinemine ja/või „Austame erinevusi“ tööandja märgis olid mitmetel uuringus osalenud organisatsioonidel olemas või töös.

„meil on valmis saamas just inimõiguste, kaasamise ja võrdse kohtlemise hea tava, mille koostamises osales töötubade kaudu kogu organisatsioon“ (Intervjuu 3).

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

34

Üks vastanutest nentis, et nemad pidasid vajalikuks alustada selle temaatika sisseviimisel oma organisatsioonikultuuri sellest, et mõtestati esmalt koos läbi, mida erinevuste ja mitmekesisuse all mõistetakse, et ootused oleksid selged ja üksteisega osataks arvestada.

„meil on olnud üks juhtum, kus tuli selgitada kolleegi poolt sotsiaalmeedias tehtud postitust, kus ta väitis, et ei mõista samasoolisi paare aga just selles valguses, et ta ei mõista, mitte ei mõista hukka (Intervjuu 8)

Toodi välja, et oma erinevustest räägitakse palju ja ollakse teadlik, et see loob väärtust. Tegeletakse kiusamisvaba töökeskkonna loomise ja hoidmisega, tuntakse uhkust oma kirju töötajaskonna üle ning suhtutakse sallivalt muuhulgas samasoolistesse paaridesse.

„Kui keegi teeb kohatu märkuse, juhitakse sellele koheselt tähelepanu, et see pole ok“ (Intervjuu 2)

Samas tõi üks uuringus osalenu välja, et sõnumid eri riikides selles vallas on erinevad kuivõrd arusaam sellest, mis on aktsepteeritav, on erinev, seega teema võib olla aktuaalsem kollektiivis, kus on palju erineva rahvuse ja kultuuritaustaga inimesi. Samas tegelemist vajab see teema ennekõike organisatsiooni moodustamisel.

„meil oli juhus ühes oma asukohariigis, kus planeeriti meeskonnaüritust ja seda palus edasi lükata nädala võrra üks moslemist kolleeg, kes ei saanud usulistel põhjustel algselt kokkulepitud päeval osaleda. See jõudis kolleegideni ja visati nalja, HR töötaja toel olukord lahendati“ (Intervjuu 9)

„Olen aidanud kommunikeerida meeskonnale ühe Austraalia kolleegi palvel tema soovahetust, võttis aega ligi 3 kuud, kõik olid toetavad“ (Intervjuu 9)

Üksteise erinevustega arvestamine paigutub SAMSHA traumateadliku lähenemise juhtpõhimõtte „kultuuri-, ajaloo- ja soopõhine teadlikkus“ alla, mille all mõistetakse diskrimineerimisest hoidumist ning erinevate huvigruppide vajadustega arvestamist, sealhulgas erinevate kultuuride/rahvuste ajalooliste traumadega kursisolekut (SAMSHA, 2014; Elisseou, 2023; Alessi&Kahn, 2022). Uuringust selgus muuhulgas, et sõja puhkemisel Ukrainas, oli vaja organisatsioonidel sekkuda ning selgitada, et töö keskendumine organisatsiooni tegevusele ja eesmärkidele ning poliitika tuleb jätta ukse taha, see aitab ja selle tõttu keegi töölt ei lahkunud.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

35

„sõja puhkedes Ukrainas, tuli sõltuvalt meie üksuse asukohast selgitada, et me teeme siin tööd ja poliitika tuleb ukse taha jätta. Sellepärast ei lahkutud töölt, see tuli läbi rääkida „Intervjuu 11)

„sõja puhkedes tekkis pinge venelaste ja ukrainlaste vahel rahvuste baasil, meie suhtume kõigisse ühtemoodi, keegi ei tohi öelda, et just tal on õigus“ (Intervjuu 12)

Lisaks ilmnes uuringust, et „erinevused rikastavad“ temaatika väärtustamine peab olema siiras, mitmekesisuse aktsepteerimist ei saa näidelda ega teha kampaania korras. Ühel juhul toodi välja, et nad on saanud kliendi pahameele osaliseks kuivõrd osalesid organisatsioonina gay-paraadil.

„meil oli konflikt kliendiga, kellele ei meeldinud, et ettevõtte oli kohal paraadil“ (Intervjuu 13)

Mitmel korral nenditi, et antud teemat võimendatakse viimasel ajal üle kuivõrd praktilisi muresid üldjuhul Eesti organisatsioonidel sellega pole.

„On kummaline, et pead tõestama nüüd, et oled ok neis valdkondades“ (Intervjuu 12)

2.3 Empiiriline analüüs Eesti organisatsioonide valmisolekust traumateadliku lähenemise rakendamiseks ja autori soovitusel

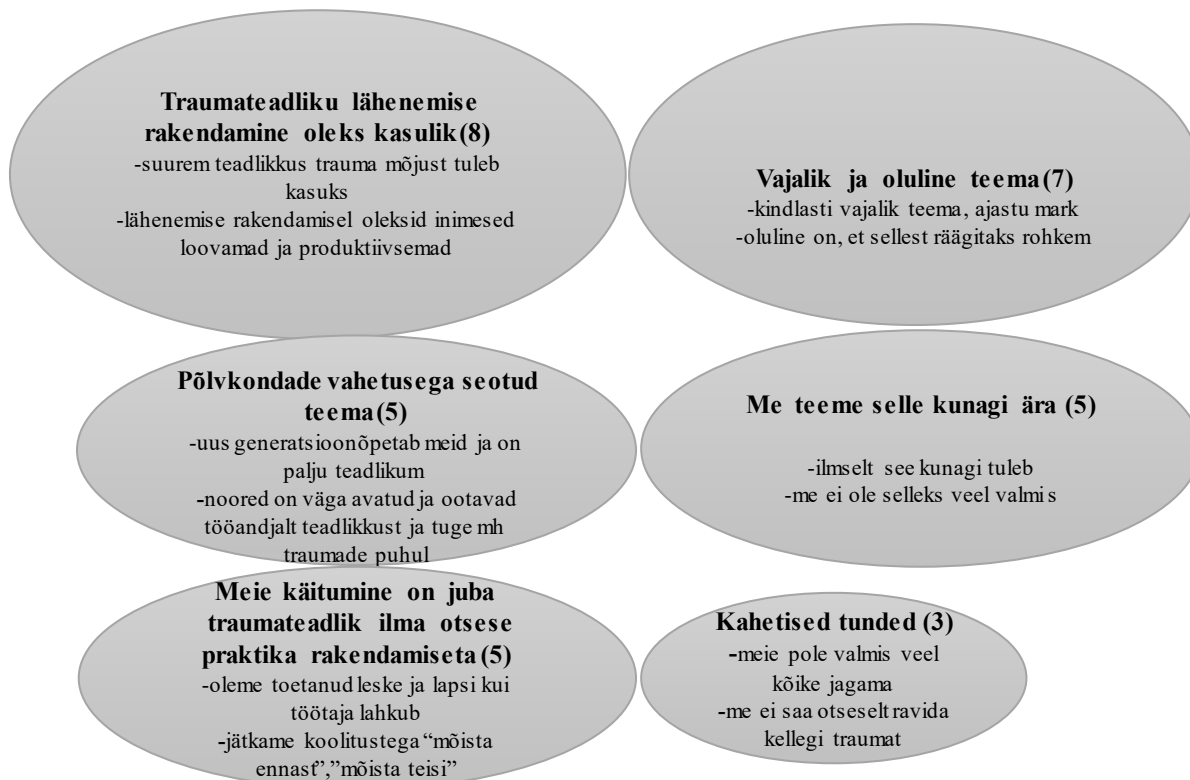
Antud alapeatükis analüüsib autor intervjuude tulemusi ning teeb nende sünteesimisel teooriaga järeldusi Eesti organisatsioonide valmisoleku osas traumateadliku lähenemise rakendamiseks. Esmalt toob autor välja antud teema osas intervjuudes tuvastatud domineerivate märksõnade põhjal tekkinud kategooriad ja koodid, kuhu on lisatud tsitaatidena ka intervjuueeritavate mõtteid ja seisukohti. Sellele järgnevalt toob autor välja töö teoreetilise ja empiirilise osa põhjal tehtud järelduste alusel soovitusel traumateadliku lähenemise rakendamiseks.

(i) Valmisolek ja tahe traumateadliku lähenemise rakendamiseks

Organisatsioonide valmisolekut ja tahet traumateadliku lähenemise rakendamiseks ilmestavad kategooriad ja koodid on esitatud joonisel 8, kus iga kategooria suurus on kuvatud vastavalt märksõnade esinemisele ning see on numbrina välja toodud ka iga kategooria nimetuse juures.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

36



Joonis 8. Organisatsiooni valmisolek ja tahe traumateadliku lähenemise rakendamiseks: kategooriad ja koodid, kus numbrid näitavad koodi esinemissagedust

Allikas: Autori koostatud

Kaheksal juhul nenditi, et **traumateadlik lähenemine oleks nende organisatsioonile kasulik**. Leiti, et suurem teadlikkus trauma mõjust tuleb kasuks ning traumateadliku lähenemine sisseviimine võiks anda head efekti, näiteks väheneks selle kaudu töötajate voolavus, talendid jääksid paigale ja organisatsioonikultuur oleks „tervem“. Lisaks toodi välja, et kui ei tunta ega toetata oma inimesi, ei ole võimalik oodata neilt maksimaalset tulemust.

„Kui me tahame, et meie inimesed saavutaksid oma eesmärged, areneksid, peame oskama neid vajalikul hetkel toetada ka psühholoogiliselt“ (Intervjuu 2)

„...me peame suutma luua keskkonna, mis toetab meie töötajate arenemist“ (Intervjuu 5)

Intervjuudest ilmnes, et organisatsioonid võtavad inimeste heaolu liialt iseenesest mõistetavana ning suurem teadlikkus traumadest võiks tulla kasuks eneseteadlikkuse tõstmisel. Trinkle (2021) arvates algab traumateadlikkus heatahtlikkusest enda ja teiste suhtes, misjärel jõutakse läbi traumateadliku lähenemise sisseviimise turvalise ja stabiilse keskkonna loomiseni, kus

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

37

inimesed tunnevad, et neid toetatakse nende elus vajalike muudatuste tegemiseks (Knight, 2015). Uuringus osalenud leidsid, et kui juhid rakendaksid traumateadlikku praktikat, tunneksid töötajad ennast turvalisemalt, oleksid loovamad ja produktiivsemad. Toodi ka välja, et ilmselt tuleks traumateadliku lähenemise praktika sisseviimisel alustada juhtide teadlikkuse tõstmisest ning liikuda seejärel allapoole.

„Mul on kogemus, kus 40.a. töötanud inimene vajus peale koondamisteate saamist täielikku šokki, ta ei saa aru, mis temaga toimub ja kuidas see juhtuda sai, meie oleme oma organisatsioonis sellised olukorrad läbimõelnud, pakume outplacement'i (Intervjuu 2)

Eraldiseisvaks ja mitmel korral (7) ära märgitud kategooriaks osutus **vajalik ja oluline teema**. Toodi välja, et kindlasti on tegemist vajaliku teemaga ning et selle esile tõusmine on omaette ajastu märk.

„Märkame ja jälgime küll rohkem õpilasi kui kolleege aga arvan, et lähiaastatel on see üks olulisemaid teemasid“ (Intervjuu 8)

Leiti ka, et oluline on, et sellest räägitaks rohkem ning tõstetaks juhtide traumateadlikkust. Lisaks leidis ära märkimist, et traumateadliku lähenemise rakendamine peaks olema järjepidev ning ilmselt see protsess on aeganõudev.

„Pakun, et see on 10 aasta projekt kui süvitsi tegelema hakata“ (Intervjuu 11);

Eraldi sai tähelepanu noorte vaimne tervis ning arvati, et kuna noored on raskes seisus, jõuavad need probleemid varsti tööandjateni laviinina. Intervjuudes leiti, et ka narkootikumide mõjust inimeste vaimsele tervisele peaks rohkem rääkima ning ühiskonna teadlikkus füüsilise puudega kaasnevatest psühholoogilistest muredest on kasin.

Viiel juhul kujunes märksõnade kaudu eraldiseisvaks kategooriaks **põlvkondade vahetusega seotud teema**. Siin selgus uuringust, et tegemist on põlvkonnavahtusega tulnud teemaga, uus generatsioon on palju teadlikum ning saab õpetada ka vanemaid. Lisaks leiti, et noored on väga avatud ja ootavad oma tööandjalt teadlikkust ja toetust muuhulgas traumade korral. Samas märgiti ühel juhul, et noored on ka väga isepäised ja tahavad hakkama saada ilma välise abita. Lisaks leiti, et traumateadliku lähenemise rakendamine ilmselt toimubki pigem orgaaniliselt kui 10.aasta pärast on ka juhtkondades toimunud põlvkonnavahtetus.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

38

„Ilmselt kui 10 aastaga tuleb juhtkondadesse neid noori, kelle jaoks see teema on elementaarne, tehakse see ära, revolutsiooni varem ei usu“ (Intervjuu 11) ;

Omaette kategooriaks kujunes intervjuude märksõnade põhjal viiel juhul **me teeme selle kunagi ära**. Intervjuudest selgus, et kohene valmisolek praktika rakendamiseks puudub, kuid arvati, et kunagi tehakse see ära. Lisaks leiti, et praktika sisseviimiseks on hetkel puudu nii juhtide teadlikkusest, eestvedajatest kui ressurssidest. Ka teooria kinnitas, et suurimateks kitsaskohtadeks traumateadliku lähenemise rakendamisel võivad osutada meeskonnaliikmete erinev suhtumine lähenemise edukusse, ajapuudus (Loomis, Rose&Mitchell, 2023, McNaughton et al. 2022) ning juhtide toetuse puudumine (Loomis, Rose&Mitchell, 2023). Intervjuudes väljendati mitmel korral ka arvamust, et raha taha ilmselt asi ei jääks, pigem on puudu tahtest ning meie organisatsioonid ei ole selleks veel valmis. Ka varasemate uuringute tulemused näitavad, et traumateadliku lähenemise rakendamise eeldusteks on organisatsiooni liikmete valmisolek ja häälestus lähenemise sisseviimiseks oma organisatsioonikultuuri (Crole-Rees et al. 2023). Seega kui organisatsioonikultuur ei ole selliseks muutuseks veel valmis, on täiesti kohane muudatuse sisseviimisega oodata ning tegeleda pigem teadlikkuse tõstmisega nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil. Traumateadlikkus hõlmab teadlikkust nii teiste inimeste kui iseenda traumast, seega ka individuaalsel tasandil peab olema valmisolek eneseanalüüsiks ja pingutuseks, et muutust ellu viia (Trinkle, 2021). Edelmani (2023) arvates tuleb traumateadliku lähenemise sisseviimiseks muuta organisatsioonikultuuri alates hoiakutest, teadmistest kuni igapäevaste käitumisjuhiseni.

Eraldiseisva kategooriana leidis viiel korral ära märkimist kategooria **meie käitumine on juba traumateadlik ilma otsese praktika rakendamiseta**. Siin toodi välja, et organisatsioonis tehakse järjepidevalt koolitusi teemal „mõista ennast, mõista teisi“, mis on suurendanud inimeste teadlikkust muuhulgas traumadest. Leiti, et juht peab olema suuteline kindlaks tegema, mis töötajat vaevab, vajadusel andma sundpuhkust, haiguslehe või korraldama töö ümber. Trinkle (2021) arvates algab traumateadlikkus heatahtlikkusest enda ja teiste suhtes, seega empaatia ja kaastundlikkus on traumateadliku lähenemise vundamendiks. Lisaks leiti, et ühtegi signaali ei tohi ignoreerida ning sekkuda tuleks koheselt, uurides „mis juhtus?“. Crole-Rees et al. (2023) arvates võiks traumateadliku organisatsiooni liige osata küsida „mis sul

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

39

juhtus“ ja teada, kuidas reageerida; kuna juhtide teadlikkus traumast ja empaatia võib olla erinev, võib puuduliku teadlikkuse korral osutuda problemaatiliseks oskused just kohase reaktsiooni valikul olukorras kus traumakogemusega kolleeg oma lugu jagab. Ka läbipõlemise sümptomid (nt kurnatus, lootuse kaotamine või eemaldumine) võivad olla lahendamata trauma väljendus, mistõttu on oluline tunda trauma tundemärke ja tervenemist toetavaid tegevusi (Elisseou, 2023). Intervjuudest tuli välja, et organisatsioonides jagatakse kogemuslugusid ja ka läbipõlemise teema on sealt läbi käinud. Mitmel korral toodi antud kategooria juures märksõnadena välja erinevaid meetmeid, kuidas toetatakse kolleege nii rahaliselt kui nõustamisteenustega lähedase kaotusel. Samuti esines juhtumeid, kui organisatsioonid toetavad nii rahaliselt kui emotsionaalselt ka lahkunud kolleegi leske ja lapsi. Autor peab tõenäoliseks, et organisatsioon võib olla oma suhtumiselt ja tegevustes traumateadlik ka ilma traumateadliku lähenemise praktika rakendamiseta kui töötajad ja kliendid tajuvad, et organisatsioon neid hoiab ja toetab ka keerulistes olukordades. Sarnast mõtet toetab ka Trinkle (2021), kelle arvates traumateadlikkus väljendub töötajate vahetus käitumises klientidega aga ka kliendi tajus, milline on organisatsiooni maine ja füüsiline keskkond, mis kogumis mõjutab kliendi hinnangut pakutavale teenusele ja tema heaolu.

Kolmel juhul leiti, et **tunded on kahetised**, kuivõrd oskus traumadega tegeleda on küll vajalik aga meie organisatsioonid ja ühiskond pole valmis veel kõike jagama.

„inimesed ei ole valmis oma muredest teada andma ja neist avalikult rääkima“ (Intervjuu 10)
Intervjuudes toodi välja, et traumateadlik lähenemine eeldab avatud töökeskkonda, kus inimesed julgevad rääkida ning ka juhtimiskultuur peaks suutma traumasid ravida. Nenditi ka et tööandja ei saa näha oma inimeste pähe ega saa ravida otseselt kellegi traumasid vaid tema roll on ennekõike pakkuda ausat tasusüsteemi ja turvalist töökeskkonda. Leiti, et tööandjale ei tohiks panna ootust, et ta peab töötaja probleeme lahendama. Lisaks märgiti, et teadlikkuse kvaliteet aitab inimesi, läbi proovimata teooria ei tööta.

„Piirduma peaks töökeskkonna teemalise toega ja ei tohiks anda katteta lubadusi, et töötajal ei teki stressi ja ta on siin kogu aeg õnnelik“ (Intervjuu 12)

Paaril korral nenditi märksõnade kaudu, et **juhtide tahe ja valmisolek on erinev**. Siin leidsid intervjuudes osalenud, et tippjuhist algab kõik peale ning et suurte või erinevate

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

40

organisatsioonide taustaga juhid, kes oskavad kasutada erinevaid juhtimise tööriistu, on ilmselt altimad praktikat rakendama. Üksnes ühes ettevõttes pikalt olnud juhtide jaoks jäävad pehmed väärtused kaugeks.

Eraldi kategooriana joonistus välja ka **traumateadliku lähenemise mõju äritulemustele**. Siin selgus intervjuudest, et valmisolek traumateadlikku lähenemist rakendada sõltub ka selle mõõdetavast mõjust, nt kuidas suurem teadlikkus ja ennetus numbrites kajastub. Samas nenditi, et eurodesse ümber arvutada lähenemise rakendamise mõju lõpuni arvutada pole võimalik.

Paaril juhul leiti, et **traumateadliku lähenemise sisseviimise meetodid vajavad selgitamist**. Intervjuudest ilmnis, et kuna puudub teadmine traumateadliku lähenemise meetoditest, tuleks esmalt rohkem süveneda kuidas seda protsessi läbi viia. Lisaks leiti, et kriisipakett peab igal tööandjal olema aga kõigepealt tuleks kategoriseerida need traumad, kus tööandja üldse saab midagi teha.

Omaette kategooriaks kujunes ka **meil ei ole seda vaja**. Üks intervjuueeritavatest leidis, et meeskonnaliikmete traumateadlikkust tuleks kasvatada iga töötajaga individuaalselt, mitte ühtse praktikana. Toodi välja, et meeskonda on koolitatud ja testitud emotsionaalse intelligentsuse teemadel, et paremini mõista üksteist mistahes olukorras, mitte üksnes traumade puhul. Ka Sweeny&Taggart (2018) on muuhulgas leidnud, et kõigil organisatsioonidel on võimalik luua traumateadlikust lähenemisest endale sobilik narratiiv ning võimatu on leida universaalset kõigile sobilikku käsitlust. Seega traumateadlik võib olla ka organisatsioon, kus arvestatakse muuhulgas traumakogemusega inimeste vajadusi ning toetatakse tema tervenemist ühe osana emotsionaalse intelligentsuse oskuste arendamisel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et enamik intervjuueeritavatest näeb traumateadliku lähenemise rakendamises positiivset mõju, mis väljendub inimeste avatuse, turvatunde ja eneseteadlikkuse suurenemises aga ka tervema organisatsioonikultuuri tekkimisel, kus töötajate vabatahtlik voolavus on väiksem ja talendid jäävad paigale. Enamikes organisatsioonides siiski kohene valmisolek traumateadliku lähenemise rakendamiseks puudub. Seda seetõttu, et lähenemise sisseviimise meetodid vajavad täpsustamist aga ka põhjusel, et organisatsioonid ei ole kas

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

selleks veel piisavalt avatud või puudub selleks vajalik ressurss ja eestvedajad. Kahel juhul valmisolek traumateadliku lähenemise rakendamiseks pigem puudus, seda põhjendustel, et traumateadlikkust ei peaks vaatama tingimata eraldi inimeste emotsionaalsest intelligentsusest ning tööandjale ei tohiks panna ootust, et ta peab töötajate isiklikke probleeme lahendama ja töötajat õnnelikuks tegema.

Tabel 3

Uuringus osalenud intervjuueeritavate traumateadlikkuse taju ja valmisolek traumateadliku lähenemise rakendamiseks

Intervjuu nr	Traumateadlikkus	Valmisolek traumateadliku lähenemise rakendamiseks
1	Teadlikkus olemas	Valmisolek olemas aga meetodid vajavad enne täpsustamist
2	Teadlikkus olemas vaimse tervise vaatevinklist	Valmisolek olemas, sest inimene on üks tervik ja organisatsioon peab teda toetama igast küljest, et ta suudaks oma eesmäärke täita
3	Mõiste ei ole kasutuses aga selle elemente arvestatakse (nt leina olukorrad)	Kohene valmisolek puudub aga kuna vaimse tervise mured sagenevad, mõeldakse selle peale
4	Teadlikkus pigem nõrk	Kohene valmisolek puudub aga lähenemise toel võiks suurendada inimeste avatus ja turvatunne
5	Teadlikkus olemas, seostub töötervishoiu valdkonnaga	Valmisolek olemas, uus generatsioon ootab tööandjalt keskkonna loomist, mis toetab nende eesmärkide täitmist mistahes moel
6	Teadlikkus juhi tasemel olemas	Sellisel kujul ei rakendaks, traumateadlikkuse kasvatamine toimib paremini oma meeskonnaliikmetega individuaalselt
7	Oleme teadlikud aga teadlikult ei tegele	See oleks vajalik aga me pole valmis veel kõike oma töökeskkonnas jagama
8	Teadlikkus olemas läbi vaimse tervise toetamise ja koolituste	Ilma selleta ei saa meie organisatsioonis hakkama, lähiaastatel üks olulisemaid teemasid mistahes organisatsioonides
9	Teadlikkus olemas	Kindlasti vajalik, ajastu märk seoses põlvkondade vahetusega, juhtide teadlikkus määrav, sisse peaks tooma ka

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

42

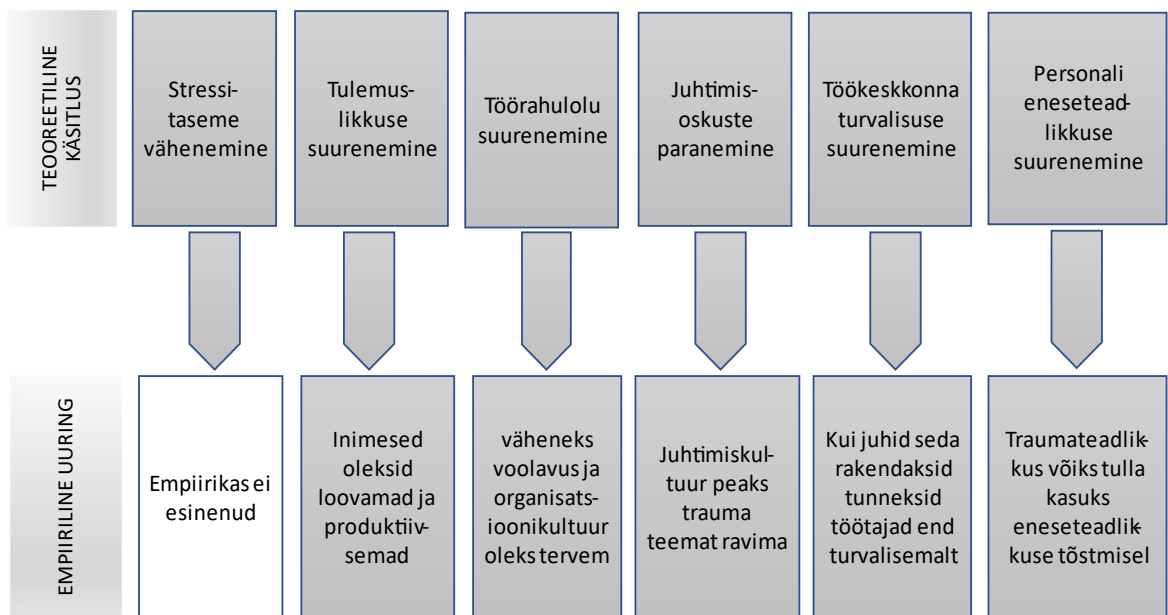
		lähendamise rakendamise mõju organisatsiooni äritulemustesse
10	Teadlikkus mingil määral olemas aga me pole vaadanud traumasid eraldi töötajate muudest muredest ja seisunditest	Valmisolek olemas, lähendumine võiks tõsta inimeste eneseteadlikkust, seni oleme lähtunud rohkem vaimse tervise murede ennetusest
11	Teadlikkus mingil määral olemas	Kohene valmisolek puudub, Eestis kuskil 10.a. projekt, tulemuseks on tervem organisatsioonikultuur, väiksem töötajate voolavus
12	Teadlikkus olemas, seostub töötajate teemadega	Töötajale ei tohiks panna ootust, et ta peab töötajate isiklike probleeme lahendama, pigem ikka on tööandja roll pakkuda läbipaistvat palgasüsteemi ja head töökeskkonda
13	Teadlikkus olemas, tegeleme nii töötajate isiklike traumadega kui töökeskkonnas tekkivate traumadega	Valmisolek olemas ja kindlasti omab positiivset mõju organisatsioonile

Allikas: Autori koostatud

Võttes aluseks empiirilise uuringu kokkuvõtte, uuris autor järgnevalt, kas organisatsioonid, kus traumateadlikkus oli olemas, oleksid altimad traumateadlikku lähendamist oma organisatsioonis rakendama (vt Tabel 3). Siin ei olnud võimalik ühest seost nende tegurite vahel leida, sest esines organisatsioone, kelle traumateadlikkus oli juhi tasandil väga heal tasemel, kuid valmisolek traumateadliku lähendamise rakendamiseks erinevatel põhjustel puudus. Samas mitmed (5/13), kes pidasid end traumateadlikuks, omasid ka valmisolekut traumateadlikku lähendamist rakendada. Suurem traumateadlikkus ning läbimõeldud sellealane koolituspoliitika esines uuringus osalenud avaliku sektori organisatsioonidel ning välisosaluselgi äriühingutel. Organisatsioon, kes hindas ainsana oma traumateadlikkust pigem väheseks, nägi traumateadliku lähendamise rakendamises positiivset mõju organisatsiooni avatuse ja inimeste turvatunde suurenemise näol, kuid kohene valmisolek lähendamise rakendamiseks juhtkonna vähese huvi tõttu teema vastu puudub. Intervjuudest ilmnis, et traumateadliku lähendamise rakendamine võiks toimuda edukalt orgaaniliselt kui organisatsiooni juhtkonnades toimub põlvkondade vahetus, sest uus põlvkond on väga avatud ning ootab tuge ja teadlikkust traumade osas ka oma tööandjalt.

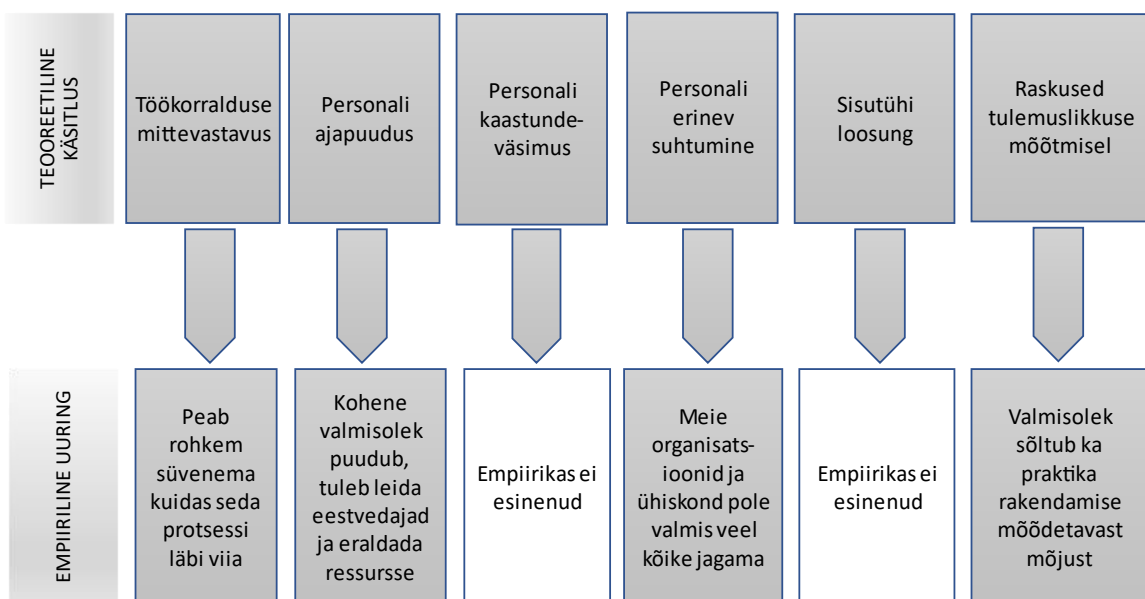
TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

43



Joonis 9. Traumateadliku lähenemise rakendamise positiivne mõju organisatsioonile võrdluses teoreetilise käsitlusega

Allikas: Autori koostatud



TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

44

Joonis 10. Traumateadliku lähenemise rakendamisel ilmnunud barjäärid võrdluses teoreetilise käsitlusega

Allikas: Autori koostatud

Joonistel 9 ja 10 on välja toodud autori poolt läbiviidud uuringu tulemused teoreetiliste käsitluste ja empiirilise uuringu osas. Enamik töö teoreetilises osas välja toodud traumateadliku lähenemise positiivse mõju aspektidest organisatsioonile, leidsid ära märkimist ka empiirilises uuringus (vt Joonis 9). Ainsana ei saanud töö empiirilises uuringus kinnitust traumateadliku positiivse mõju osas organisatsioonile traumateadliku lähenemise rakendamisel „stressitaseme vähenemine“. Siin peab samas arvestama, et ükski uuringus osalenud organisatsioon polnud intervjuu läbiviimise ajaks traumateadlikku lähenemist veel ise rakendanud ning hinnangud võimalike mõjude osas lähenemise rakendamise osas olid subjektiivsed oletused. Ka traumateadliku lähenemise võimalikud barjäärid leidsid enamuses kinnitust töö empiirilises osas (vt Joonis 10). Siin ei leidnud empiirilises uuringus kinnitust „Personali kaastundeväsimus“ ja „Sisutühi loosung“. Autori hinnangul eeldavad mõlemad kategooriad kokkupuudet traumateadliku lähenemise praktilise rakendamisega, mistõttu on need leiud ootuspärased.

(ii) Järeldused ja ettepanekud traumateadlikkuse suurendamiseks ning traumateadliku lähenemise rakendamiseks organisatsioonides

Nii töö teoreetiline kui empiirilise osa töid välja, et organisatsioon saab olla traumateadlik ja arvestada traumateadliku lähenemise põhimõtetega ka ilma sellekohase praktika sisseviimiseta. Näiteks suurendades organisatsiooni liikmete teadlikkust trauma mõjust inimese ajule, kehale ja seeläbi tema toimetulekule ning olles oma inimeste suhtes kaastundlikud ja toetavad kui neid tabavad tervisemured või emotsionaalselt keerulised situatsioonid. Crole-Rees et al. (2023) arvates võiks traumateadliku organisatsiooni liige osata küsida „mis sul juhtus“ ja teada, kuidas reageerida. Seega on traumateadlikkust autori hinnangul võimalik arendada mistahes organisatsioonil, ka neil, kel puudub tahe, valmisolek või ressursid traumateadliku lähenemise täies ulatuses rakendamiseks. Inimeste individuaalsed traumad mõjutavad ka organisatsiooni heaolu ja tulemuslikkust, seega aitab suurem teadlikkus

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

45

traumadest kaasa nii eneseteadlikkuse suurenemisele kui empaatia kasvamisele meeskonnas, mis kokkuvõttes toetab turvalist töökeskkonda. Kõik uuringus osalenud organisatsioonid nentisid, et nad pole traumateadlikkuse mõju oma organisatsioonile osanud selliselt varasemalt hinnata ning vestlus minuga pani neid mõtlema ning andis ideid, kuidas selle teemaga edasi minna. Seega saavutas autor käesoleva magistritöö raames tehtud empiirilise uuringu läbiviimise kaudu suurema tähelepanu traumateadlikkuse suurendamisele fookuse seadmisel, mis loodetavasti loob uuringus osalenud 13 organisatsiooni jaoks väärtust.

Tulenevalt Eestis kehtivatest töötervishoiunõuetest, peavad kõik tööandjad omama ülevaadet ja hindama regulaarselt psühhosotsiaalsete ohuteguritega seotud riske töökeskkonnas. Viimaseks loetakse muuhulgas ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele vastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö, mis võivad põhjustada tööstressi (TTOS § 9.1). Seega hoolimata organisatsiooni tahtest ja valmisolekust traumateadliku lähenemise rakendamisel, soovitab autor ennetavalt läbi mõelda vähemalt organisatsiooni spetsiifikast tulenevad võimalikud traumad töökohal ning meetmed, kuidas neis olukordades oma inimesi toetada. Jälgida tuleb ka töökohtade sobivust ning töötajate töökoormust, kuivõrd alates 01.01.2023 loetakse kutsehaiguste hulka ka posttraumaatiline stressihäire kui see on välja kujunenud töökeskkonnas. Peaasjad MTÜ annab alates 2023.a. välja vaimse tervise märgist organisatsioonidele, kes hindavad oma töötajate vaimset heaolu ning teeb teadlikke samme selleks, et inimeste tervis töökeskkonnas oleks hoitud ([Vaimse tervise märgis - Peaasi.ee](https://www.vaimsetervise.margis-peaasi.ee)). Peaasjad MTÜ toetab tööandjaid ka teadlikkuse suurendamisega selles osas, kuidas töökeskkonnas vaimset heaolu kasvatada. Üheks töökohal esinevaks vaimse tervise probleemiks peab ka Peaasjad MTÜ muuhulgas traumaatiliste sündmuste mõju organisatsiooni liikmetele, juhendades tööandjaid läbi mõtlema käitumisjuhiseid olukorraks, kuidas toetada oma inimesi ning olla valmis olukordadeks kui traumaatiline sündmus leiab aset töökohal nt surmajuhtum töökohal, meeskonnas või viimase pereliikmete seas (Peaasi, 2024). Eestis on traumateadliku lähenemise alaseid koolitusi ja juhendmaterjale välisrahastuse toel avaldanud Sotsiaalkindlustusamet koostöös MTÜ'ga Ohvriabi. Haridusvaldkonnas tegeleb temaatika teadvustamise ja õpetajate toetamisega MTÜ Traumateadlik Eesti.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

46

Organisatsioonidele, kes soovivad traumateadliku lähenemise täiel määral oma praktikatesse sisse viia, soovitab autor töö koostamisel läbitöötatud teaduskirjanduse sh varasemate uuringute tulemuste põhjal teha järgmist:

1. Koolituse läbiviimine kõigile organisatsiooni tasanditele, mis avab psühholoogilise trauma mõju ajule ja kehale, õpetab ära tunda trauma sümptomeid ning annab soovituslikku käitumisjuhiseid traumas kogunud/kogeva kolleegi/kliendi toetamiseks;
2. Organisatsioonisisese uuringu läbiviimine, mõõtmaks milline on meeskonna traumateadlikkus, kuidas tajutakse füüsilist ning psühholoogilist turvalisust töökeskonnas ning kaasatust organisatsioonis tehtavate muudatuste läbiviimisesse; Traumateadlikkuse taseme hindamiseks saavad organisatsioonid kasutada spetsiaalseid enesehindamise teste (nt käesoleva töö LISA's B toodud O-TIPS test). Turvalisuse ja kaasatuse taju uuringu võiks paralleelselt teha ka klientide seas või lisada sellekohased küsimused järgmise kliendi rahulolu-uuringu juurde;
3. Organisatsiooni juhtide seas küsitluse läbiviimine, hindamaks kas on olemas tahe ja valmisolek traumateadliku lähenemise sisseviimiseks organisatsioonikultuuri;
4. Eelnevale positiivse tagasiside saamisel eestvedajate (nn trauma tšempionide) valimine, kes asuvad vastutama traumateadlike praktikate rakendamise ja teadvustamise eest organisatsioonis;
5. Tegevuspõhimõtete sisseviimine ja põhiprotsesside täiendamine suhtlus- ja tegutsemisviiside osas, mis annaksid meeskonnale juhiseid ja tuge, täitmaks oma tööülesandeid traumateadlikul moel;
6. Organisatsiooni missiooni, visiooni ja juhtimispõhimõtete ülevaatamine, sest traumateadliku lähenemise sisseviimisel peab see muutuma organisatsiooni identiteedi osaks;
7. Traumateadlikkuse ning traumateadliku lähenemise rakendamise järjepidev kontroll sellekohaste testide näol organisatsiooni liikmetele;
8. Traumateadliku lähenemise rakendamise mõju analüüs, nt sellekohaste küsimuste lisamine töötajate ja klientide rahulolu-uuringutesse.
9. Traumateadlikkuse alased jätkukoolitused või sellekohaste materjalide kättesaadavaks tegemine organisatsiooni sisekommunikatsiooni kanalites;

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

47

Eelnevat kokkuvõttes leiab autor, et käesolev magistritöö loob väärtust kuivõrd sellist uuringut ei ole autorile teadaolevalt Eestis tehtud. Töö tulemusel on võimalik hinnata Eesti organisatsioonide traumateadlikkust ning nende tegevuse vastavust traumateadliku lähenemise põhimõtetega. Töö on suunatud Eesti organisatsioonide juhtidele sõltumata tegevusvaldkonnast ning annab neile ülevaate, mida kätkeb endas traumateadlik lähenemine, milline on selle positiivne mõju organisatsioonikultuurile aga ka milliseid kitsaskohti praktika rakendamisel nähakse. Lisaks leiab tööst autori soovitusel organisatsioonidele, kes on valmis traumateadlikku lähenemist oma organisatsioonis rakendada.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate traumateadliku lähenemise rakendamise mõjust organisatsioonile ning selle rakendamise võimalustest. Traumateadlik lähenemine on juhtimise valdkonnas uus nähtus. Varasemad uuringud traumateadliku lähenemise rakendamise osas on mujal maailmas läbi viidud peamiselt meditsiini ja hariduse valdkonnas, kuid neis sisaldub autori hinnangul hulgaliselt üldistusi ja tähelepanekuid, mida saab teatud määral laiendada mistahes valdkonna organisatsioonile. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varasemalt sarnast uuringut läbi viidud.

Magistritöö teoreetilises osas anti teadusartiklite baasil ülevaade traumateadliku lähenemise teoreetilistest lähtekohtadest ja selle rakendamise tulemuste mõjust organisatsioonile. Teooria põhjal oli võimalik välja selgitada millised on traumateadliku lähenemise rakendamise eeldused, põhimõtted ja rakendamise etapid. Lisaks käsitleti trauma mõistet, liike ja selle mõju nii inimesele kui organisatsioonile. Traumateadliku lähenemise rakendamise tulemusel peaksid kõik organisatsiooni liikmed olema teadlikud trauma võimalikust mõjust inimesele, tundma inimestes ära trauma sümptomeid ning olema omandanud suhtlemis- ja tegutsemisoskused, mis toetavad psühholoogiliselt turvalist töökeskkonda. Traumateadliku rakendamise pikemaajalise edukuse tagamiseks on meeskonnaliikmete enesehoiu- ja emotsioonide juhtimise oskuste järjepidev arendamine. Suurimateks kitsaskohtadeks traumateadliku lähenemise rakendamisel

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

48

on seniste uuringute põhjal kehtiva töökorralduse ja poliitikate ebasobivus, meeskonnaliikmete ajapuudus, juhtide toetuse puudumine, ebaselgus traumateadliku lähenemise võtmekomponentidest ning samuti keerukus traumateadliku lähenemise tulemuslikkuse mõõtmisel.

Töö empiirilises osas viis autori läbi uuringu Eesti erinevate avaliku ja erasektori organisatsioonide juhtide seas, selgitamaks välja milline on Eesti organisatsioonide traumateadlikkus, mil määral on täidetud organisatsioonide tegevuse vastavus traumateadliku lähenemise põhimõtetele ning kas on olemas tahe ja valmisolek traumateadliku praktika põhimõtete sisseviimiseks oma organisatsioonikultuuri. Andmete kogumiseks valiti uuringumeetodiks konfidentsiaalsed poolstruktureeritud intervjuud, tagamaks avatud vastuste andmise võimaluse. Intervjuud põhinesid 19 struktureeritud avatud küsimusel, mis koostati traumateadliku lähenemise rakendamise teoreetiliste käsitluste alusel. Kokku viidi läbi 13 intervjuud erinevate Eesti organisatsioonide juhtide seas.

Ükski uuringus osalenud Eesti organisatsioon ei ole töö teoreetilisele käsitlusele vastavalt traumateadlikku lähenemist oma organisatsioonis rakendanud ning enamik ei kiirusta ka seda tegema, sest selleks puudub nii teadlikkus, ressursid kui eestvedajad. Siiski leidsid kõik uuringus osalenud organisatsioonid, et nad teevad selles vallas pigem vähe ning intervjuus käsitletud teemad panid neid mõtlema. Oma traumateadlikkust pidas väheseks vaid üks uuringus osalenud organisatsioon. Traumateadliku lähenemise põhimõtteid oli teatud määral arvestatud kõigis uuringus osalenud organisatsioonides. Otsest seost traumateadlikkuse olemasolu ja valmisoleku vahel traumateadlikkust lähenemist rakendada polnud võimalik leida. Suurema teadlikkusega trauma olemusest ja selle mõjust paistsid silma uuringus osalenud avaliku sektori ja välisosaluselga äriühingute esindajad. Enamik uuringus osalenud organisatsioonide esindajaid pidasid traumateadliku lähenemise mõju organisatsiooni jaoks pigem positiivseks ning teemat oluliseks, eriti traumateadlikkuse suurendamise vajadust juhtide seas. Leiti ka, et traumat on tegelikult keeruline kindlaks teha kuna töötajaid võivad vaevata lisaks traumale ka erinevad muud probleemid. Oli ka kahtlejaid, kes leidsid, et meie organisatsioonid ja ühiskond ei ole veel lähenemise rakendamiseks piisavalt avatud. Samuti leiti, et tööandjale ei tohiks panna ootust, et ta peab töötaja probleeme lahendama. Lisaks

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

49

ilmnes uuringust, et tegemist on põlvkondade vahetusega esile kerkinud teemaga, mis on veidi ehk ajast ees ja saab orgaanilise lahenduse kui uus eneseteadlik põlvkond saab esindatud organisatsioonide juhatustes. Kuivõrd magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on Eesti organisatsioonide traumateadlikkus ning mil määral vastab nende tegevus traumateadliku lähenemise põhimõtetele, võib väita, et magistr töö eesmärk sai täidetud.

Töö on suunatud Eesti organisatsioonide juhtidele sõltumata tegevusvaldkonnast ning annab neile ülevaate, mida kätkeb endas traumateadlik lähenemine, milline on selle positiivne mõju organisatsioonikultuurile aga ka milliseid kitsaskohti praktika rakendamisel nähakse. Hoolimata valimi väiksusest ja uuringus osalenute valdavalt subjektiivsetest seisukohtadest, annab töö hea ülevaate Eesti erinevate avaliku ja erasektori juhtide tunnetusest oma organisatsiooni traumateadlikkuse osas ning nende valmisolekust lähenemise sisseviimiseks oma organisatsioonikultuuri.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

50

Viidatud allikad

1. Alessi, J.E. & Kahn, S. (2022). Toward a trauma-informed qualitative research approach: Guidelines for ensuring the safety and promoting the resilience of research participants. *Qualitative Research in Psychology*. doi:DOI: 10.1080/14780887.2022.2107967
2. American Psychological Association. (visited 14.02.2024). Retrieved from Treatment target: Posttraumatic Stress Disorder. Division 12 of the American Psychological Association: <https://www.apa.org/ptsd-guideline/treatments/index>.
3. Anda, R., Felitti, V., Bremner, J., Walker, J., Whitfield, C., Perry, B. & Giles, W. (2006). The enduring effects of abuse and related adverse experiences in childhood. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 256, 174-186. doi:10.1007/s00406-005-0624-4
4. Baird, S.L. & Alaggia, R. (2021). Trauma Informed Groups: Recommendations for Group Work Practice. *Clinical Social Work Journal*, 49(10), 19.
5. Bailey, C., Klas, A., Cox, R., Bergmeier, H., Avery, J. & Scouteris, H. (2019). Systematic review of organisation-wide trauma-informed care models in out-of-home care settings. *Health and Social Care in Community* 27(3), e10-e22.
6. Barrett, J.E. (2019) Trauma-informed nursing care. In: Gerber MR (ed) Trauma informed healthcare approaches. Springer, Cham, Switzerland, pp. 181–1
7. Barton, C., Troy, L., Teoh, A., Spencer, L., Reeves, J., Cram, V., Wai, M., & Jones, L. (2024). COVID-19 and collective trauma: Implementing a traumainformed model of care for post-COVID patients. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–7. <https://doi.org/10.1111/jan.16076>
8. Becker-Blease, K. (2017). As the world becomes trauma-informed, work to do. *Journal of Trauma & Dissociation*, 18(2). doi:10.1080/15299732.2017.1253401
9. Beehag, N., Dryer, R., McCrath, A., Krägeloh, C. & Medvedev, O. (2023) Design and Development of Trauma Informed Care Beliefs Scale-Brief. *Children and Youth Services Review*. doi:10.1016/j.chilyouth.2023.107087.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

51

10. Bloom, S.L. (2007) The Sanctuary model of trauma-informed organizational change. *Natl Abandon Infants Assist Resour Center*. 16(1):12–7.
11. Center for Substance Abuse Treatment (US). Trauma-Informed Care in Behavioral Health Services Part 3: A Review of the Literature. Vol (SMA) 14-4816. SAMHSA; 2014
12. Chainani, A. (2022). *Creating a trauma informed business framework-our-journey-one-year-later*. Retrieved from <https://www.anavistrategies.com/post/creating-a-trauma-informed-business-framework-our-journey-one-year-later>
13. Champine, R.B., Hoffmann, E.E., Matlin, S.J., Strambler, M.J. & Tebes, J.K. (2021). "What Does it Mean to be Trauma-Informed?" A Mixed Methods Study of a Trauma-Informed Community Initiative". *Journal of Child and Family Studies*, 31. doi:10.1007/s10826-021-02195-9
14. Champine, R.B., Lang, J.M., Nelson, A.M, Hanson, R.F. & Tebes, J.K. (2019). Systems Measures of a Trauma-Informed Approach: A Systematic Review. *American Journal of Community Psychology*, 0:1(20). doi:10.1002/ajcp.12388
15. Crole-Rees, C., Tomlin, J., Kalebic, N., Collings, M., Roberts, N.P. & Forrester, A. (2023). An exploration of staff views of a trauma-informed pathway in sentenced and remand prison. *Journal of Forensic Practice*. October 2023. doi: 10.1108/JFP-04-2023-0012
16. Cutuli, J. J., Alderfer, M.A. & Marsac, M.L. (2019). Introduction to the special issue: Trauma-informed care for children and families. *Psychological Services*, Vol 16(1), Feb 2019, 1-6., 1-6.
17. Doyle, A. (2020) What is a Semi-Structured Interview? The Balance Careers. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-semi-structured-interview-2061632>
18. Dolezal, L.& Gibson, M. (2022). Beyond a trauma-informed approach and towards shame-sensitive practice. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(214). doi:10.1057/s41599-022-01227-z
19. Edelman, N. (2023). Doing Trauma-Informed Work in a Trauma-Informed Way: Understanding Difficulties and Finding Solutions. *Health Services Insights*, 16(1), 5.
20. Elisseou, S. (2023). Trauma-Informed Care: A Missing Link in Addressing Burnout. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 169-173. doi:10.2147/JHL.S389271
21. Elliott, D.E., Bjelajac, P., Fallot, R.D., Markoff, L.S., & Reed, B.G. (2005). Trauma-informed or trauma-denied: Principles and implementation of trauma-informed services for

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

52

women. *Journal of Community Psychology*, 33(4), 461–477.
<https://doi.org/10.1002/jcop.20063>

22. FalLOT, R. D. & Harris, M. (2008). Trauma-informed approaches to systems of care.

Trauma Psychology Newsletter, 3(1), 6-7

23. FalLOT, R.D & Harris, M. (2001). *Using Trauma Theory to Design Service Systems. New Directions for Mental Health Services*. San Francisco: Jossey-Bass.

24. Felitti, V. (2002). The relation between adverse childhood experiences and adult health: Turning gold into lead. *The Permanente Journal*, 6(1), 44-47.

25. Gerber, M. (2019). *Trauma-informed healthcare approaches: A guide for primary care*. Springer

26. Gray P.J, Jump, D. & Smithson, H. (2023). *Adverse Childhood Experiences and Serious Youth Violence*. Bristol University Press.

27. Greer, J. (2023). Introducing trauma-informed care principles in the workplace. *Discover Psychology*, 3(31). doi:10.1007/s44202-023-00094-2

28. Hesketh, I. & Cooper, C.(2017). Measuring the people fleet: general analysis, interventions and needs. *STRATEGIC HR REVIEW*, 16(1), 20-21.

29. Holmes, M.R., King, I.A., Miller, E.K., King-White, D.L.& Korsch-Williams, A.E (2023). Innovations in Trauma-Informed Care: Building the Nation’s First System of Trauma-Informed Recreation Centers. *Behavioral Sciences*, 13(5). doi:/10.3390/bs13050394

30. Hopper, E.K., Bassuk, E.L & Olivet.J. (2009) Shelter from the Storm:Trauma-Informed Care in Homelessness Services Settings. *Open Health Services&Policies Journal*, 2, 131-151.

31. Isobel, S., Wilson, A., Gill, K., Howe, D. (2021) What would a trauma-informed mental health service look like? Perspectives of people who access services. *International Journal of Mental Health Nursing*. Vol 30 (2) pp 495–505. <https://doi.org/10.1111/inm.12813>.

32. Jackson, M.L, Jewell, V.D. (2021) Adverse childhood experiences and school readiness among pre-school aged children. *Journal of Pediatrics*, 230, pp 190-195, doi: 10.1016/j.jpeds.2020.11.023.

33. Justiitsministeerium. (2022). *Juhis kannatanute sensitiiivseks kohtlemiseks*. Retrieved from <https://www.just.ee/uudised/justiitsministeerium-avaldas-juhised-kuriteos-kannatanute-sensitiiivseks-kohtlemiseks>, kasutatud 20.02.2024

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

53

34. Kennedy, A., Sice, P., Thirkle, S., Patel, P. Roots. (2021) A Reflective Framework for Mapping the Implementation Journey of Trauma-Informed Care. Northumbria University
35. Kilpatrick, D.G., Resnick, H.S., Milanak, M.E., Miller, M.W., Keyes, K.M.&Friedman, M. (2013). National estimates of exposure to traumatic events and PTSD prevalence using DSM-IV and DSM-5 criteria. *Journal of Traumatic Stress, 26*(5). doi:10.1002/jts.21848
36. Knight, C. (2015). Trauma-Informed Social Work Practice: Practice Considerations and Challenges. *Clinical Social Work Journal, 43*(1). doi:10.1007/s10615-014-0481-6
37. LaCapra, D. (2014). Writing History, Writing Trauma. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- 38 Loomis, A.M., Rose, D.M and Mitchell, J. (2023) Closing Caps in Care: Effects of CARE training on Early Childhood Provider Trauma-Informed Attitudes and Collaboration. *Journal of Child and Family Studies, 05.11.2023*, doi:10.1007/s10826-023-02720-y
39. Manian, N., Rog, D.J., Lieberman, L.& Kerr, E.M. (2021). The organizational trauma-informed practices tool (O-TIPs): Development and preliminary validation. *Journal of Community Psychology*. doi:DOI: 10.1002/jcop.22628
40. Manning, K. (2022). We Need Trauma-Informed Workplaces. *Harvard Business Review*. Retrieved on 31.03.2022 from <https://hbr.org/2022/03/we-need-trauma-informed-workplaces>
41. McNaughton, K.M., Isobel, S., Phelan, L.& Quilty,E. (2022). Trauma-Informed training and education for professionals in Australia: a scoping review. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. doi:10.1108/JMHTEP-10-2021-0128
42. Morgan, J., Jason, K.& Royster, L-A. (2023). Applying a Trauma-Informed Dei Practice Model to Transform Care Culture. *Innovation in Aging, 7*(S1).
43. Parr, S., (2016) Conceptualizing "the relationship" in intensive key worker support as a therapeutic medium". *Journal of Social Work Practice, Vol 30* (1) pp 25-42.
44. Palfrey, N., Reay, R.E., Aplin, V., Cubis, J.C., McAndrew,V.& Riordan, D.M. (2019). Achieving service change through implementation of a trauma-informed care training program within a mental health service. *Community Mental Health Journal, 55*(3). doi:10.1007/s10597-018-0272-6

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

54

45. Poole, N., & Greaves, L. (2012). Introduction. In N. Poole & L. Greaves (Eds.), *Becoming trauma informed* (pp. xi–xxii). Toronto: Centre for Addiction and Mental Health.
46. Purtle, J. (2018). Systematic review of evaluations of trauma-informed organizational interventions that include staff trainings. *Trauma, Violence & Abuse, 1-16*, doi:10.1177/1524838018791304.
47. Raver, J.L.& McElheran M. (2022) A trauma-informed approach is needed to reduce police misconduct. *Industrial and Organizational Psychology, 2022*; 15(4):583-587. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.82>
48. Richins, M.T., Gauntlett, L., Tehrani, N., Hesketh, I., Weston, D.& Carter.H. (2020). Early Post-trauma Interventions in Organizations: A Scoping Review. *Forntiers in Psychology, 2-3*. doi:10.3389/fpsyg.2020.01176
49. Substance Abuse and Mental Health Services Administration. (2014). *SAMSHA*. Retrieved from Concept of Trauma and Guidance for Trauma-Informed Approach : <https://store.samhsa.gov/sites/default/files/sma14-4884.pdf>
50. Stelnicki, A.M., Jamshidi, L., Fletcher, A.J.& Carleton, R.N. (2021). Evaluation of Before Operational Stress: A program to support mental health and proactive psychological protection in public safety personnel. *Frontiers in Psychology, 12*, 1–16
51. Stokes, J., Cloutier, P., Aggarwal, D., Jacob, J.D., Hambrick, E., Tricco, A.C., Ward, M.K., Kennedy, A., Greenham, S., Robb, M. Sheppard, R., Murphy, D., Boggett J., Graham, I.D., Lewis, K.B. (2024). Youth, caregiver and healthcare professional perspectives on planning the implementation of a trauma-informed care programme: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing, 00*:1–23. doi: 10.1111/jan.16095
52. Sweeny, A., Filson, B., Kennedy, A.& Colinson, L. (2018). A paradigm shift: relationships in trauma-informed mental health services. *BJPsych Advances, 24*, 319.
53. Sweeny, A.& Taggart, D.(2018). (Mis)understanding trauma-informed approaches in mental health. *Journal of Mental Health, 27*(5). doi:10.1080/09638237.2018.1520973
54. Tervise Arengu Instituut. (2022). *Eesti rahvastiku vaimse tervise uuring*. Tallinn: Eesti Tervise Arengu Instituut.
55. Trinkle, S. (2021). Monitoring the Implementation of Trauma-Informed Care. Doctoral thesis. Northumbria University. Retrieved from <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/47567/>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

55

56. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus, Riigi Teataja,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/130062023087>, kasutatud 12.02.2024.
57. Van der Kolk, B.A. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. New York: Penguin Books.
58. Van der Kolk, B. A. (2005). Developmental trauma disorder. *Psychiatric Annals*, 35(5).
59. Wilson-Ching, M.& Berger, E.(2024). Relationship building strategies within trauma informed frameworks in educational settings: a systematic literature review. *Current Psychology*, 43, 3464–3485. doi:10.1007/s12144-023-04590-5.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

56

LISA A

Organisatsiooni traumateadlikkuse enesehindamise test (*The Organisational trauma-informed practices measure O-TIPS test*)

Võimalikud vastused – ei nõustu üldse
ei nõustu
olen nõus
olen väga nõus
pole kohaldatav

I. Meeskonna arengu toetamine

A. Koolitus ja teadmised

- 1) Ma olen saanud koolitust ja teadmisi järgmistel teemadel:
 - a) mis on trauma sh toksiline stress
 - b) kuidas trauma sh toksiline stress mõjutab aju ja keha
 - c) põlvkondade mõju traumale
 - d) mis on traumateadlik praktika
 - e) kuidas töötamine koos inimesega, kes kogeb või on kogenud traumat võib mõjutada meeskonda
 - f) strateegiad või reaktsioonid, mis on abiks olukorras kui klient on endast väljas

2. Teadlikkus ja arusaamine

- a) ma saan aru kuidas trauma sh toksiline stress mõjutab aju ja keha
- b) ma mõistan kuidas trauma võib mõjutada aju arengut ja funktsioneerimist nt mälu, tähelepanu ja taju
- c) ma mõistan enese eest hoolitsemise vajadust meeskonna huvides
- d) ma võin selgitada traumateadliku praktika põhimõtteid
- e) ma olen kursis uuringutega lapseea kahjustavate sündmuste mõjust inimese arengule
- f) ma mõistan põlvkondade mõju traumale

B. Meeskonna juhtimine, tugi ja enesehoid

3. Minu organisatsiooni juhid on saanud traumateadliku praktika alast koolitust
4. Meeskonna koosolekutel juhitakse tähelepanu enesehoiuga seotud teemadele nagu läbipõlemise vältimine, stressi vähendamine
5. Klienditeenindajad omavad piisavalt ressursse enesehoiuks, juhendamiseks, nõu saamiseks
6. Minu organisatsioon aitab meeskonnaliikmetel ventileerida peale negatiivseid situatsioone
7. Minu organisatsioon võtab arvesse oma meeskonnaliikmete sisendit oma praktikate ja poliitikate väljatöötamisel

II. Turvalise ja toetava keskkonna loomine

A. Turvalise füüsilise keskkonna loomine

8. Minu organisatsioon võimaldab klientidel anda soovitusi meie ruumide ümberkujundamisel/muutmisel

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

57

9. Minu organisatsioon võimaldab oma töötajatel anda soovitusi meie kontoriruumides muudatuste sisseviimiseks
10. Minu organisatsioon on tellinud uuringu meie kontoriruumide ja teenindussaali (väli-alad, sissepääsud, ooteruumid, kabinetid, koridorid, valgustus, puhkeruumid) turvalisust puudutavas meie töötajate ja klientide vaates
11. Meil on olemas „turvalised alad“ meeskonnaliikmete jaoks, mis on mõeldud enese eest hoolitsemiseks
12. Meil on olemas ruumid privaatseks vestluseks klientidega

II. Turvalise ja toetava keskkonna loomine

B. Toetava keskkonna loomine

13. Meeskonnaliikmed aktsepteerivad üksteise religioosseid, kultuurilisi või spirituaalseid eripärasid
14. Meeskonnaliikmed ei räägi üldjuhul oma klientidest väljaspool organisatsiooni
15. Meeskonnaliikmete vaheline suhtlus on üksteist austav
16. Meeskonnaliikmed aktsepteerivad üksteise isiklikke eripärasid nagu sugu, orientatsioon, suhtestaatus
17. Meeskonnaliikmed hoiavad tervislikke professionaalseid piire oma klientidega
18. Minu organisatsioon kasutab delikaatset keelekasutust sildistamise asemel (nt „inimesed, kes on kogenud kodutuks jäämist“ mitte „kodutud inimesed“)
19. Meie klientidele on loodud võimalused anonüümselt soovitude ja tähelepanekute esitamiseks (lojaalsusprogrammid, heade ideed, regulaarsed rahulolu-uuringud, kohtumised võimalike parenduste sisseviimiseks kliendisuhtluses)
20. Meil jagatakse infot ja materjale, mis puudutavad traumasid, toksilist stressi ja vastupidamist
21. Me koolitame ka kliente traumaatilise stressi käivitajatest
22. Meie klientidele on tehtud lihtsas keeles kättesaadavaks info meie teenuse tingimuste, poliitikate ja protsesside osas sh juhiseid kaebuste esitamiseks
23. Klientidele, kes on avaldanud soovi delikaatsemaks suhtluseks (traumaspetsiifilised põhjused) leitakse sobiv lahendus

III. Organisatsiooni poliitika

24. Minu organisatsioon rakendab traumateadlikku praktikat ning on teinud selle avalikult teatavaks
25. Meie värbamispoliitika rõhutab, et meie organisatsiooni üks prioriteete on traumateadliku praktika rakendamine
26. Ka elukogenud inimesed saavad meile tööle kandideerida
27. Tulemusvestlustel hinnatakse töötajate arusaamist traumateadlikust praktikast

IV. Organisatsiooni pühendumus

28. Meie juhtkond on saanud traumateadliku praktika väljaõppe
29. Traumateadlik praktika on üks baasprintsipi organisatsiooni poliitikates, missioonis ja teenuse osutamise tingimustes
30. Minu organisatsioon informeerib regulaarselt meeskonda traumateadlikest praktikatest
31. Minu organisatsioonis on „traumatsempionid“, kes vastutavad traumateadlike praktikate rakendamise ja teadvustamise eest organisatsioonis

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

58

LISA B

Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused

<p>I Sissejuhatavad küsimused</p>	<p>1. Kas traumateadlikkus on teie organisatsioonile tuttav mõiste? Kas traumateadlik lähenemine on sisse viidud organisatsiooni sisereeglitesse, poliitikatesse ja missiooni? <i>Kui vastusest selgub, et traumateadlik lähenemine on vastavas organisatsioonis rakendatud, jätkan kaasuse kirjeldamisega, mille küsimused on toodud intervjuu plaani lõpus.</i></p> <p>2. Kuidas haakub trauma organisatsiooni kontekstiga?</p> <p>3. Mida teete oma töötajate vaimse tervise hoidmisel? Millal ja miks sellega algust tehti? Mille põhjal otsustati pakutavate meetmete üle? Kas töötajad kasutavad aktiivselt neile pakutavaid võimalusi?</p>	
<p>Teemaplokid:</p>	<p>I Teadlikkus</p>	<p>4. Kuidas käitutakse olukorras, kus mõni meeskonnaliige on pikemaajaliselt ärev, ärritunud, ei suuda keskenduda või on eemalolev?</p> <p>5. Kuidas töötamine koos inimesega, kes kogeb või on kogenud traumasid võib mõjutada meeskonda?</p> <p>6. Kuidas pööratakse tähelepanu enesehoiuga seotud teemadele nagu läbipõlemise vältimine ja tööstressiga toimetulek? Kas selleks on piisavalt ressursse?</p> <p>7. Kuidas trauma võib tekkida töökeskkonnas? Mida teha, et neid juhtumeid ennetada või nendeks valmis olla?</p> <p>8. Milline on klientidega vahetult kokkupuutuvate meeskonnaliikmete ettevalmistus „keeruliste“ inimtüüpidega suhtlemisel või situatsioonideks, kus klient on endast väljas? Millist koolitust või väljaõpet selleks pakutakse?</p>
	<p>II Turvalisus</p>	<p>9. Palun tooge näiteid, kuidas olete oma avalikes ja siseruumides pööranud tähelepanu inimeste turvalisusele? Millistest kaalutlustest ja sisenditest lähtuvalt on valikud tehtud?</p> <p>10. Millised on organisatsiooni väärtused ja kuidas veendute, et neid mõistetakse ja kantakse?</p> <p>11. Kas organisatsioonis aktsepteeritakse üksteise religiooside, kultuurilisi, spirituaalseid või muid isiklikke eripärasid? Kuidas on see tagatud?</p> <p>12. Kas organisatsioonis on reguleeritud suhtlemise head tavad sh keelekasutus?</p> <p>13. Kuidas hindate oma organisatsiooni avatust? Kas meeskonnas jagatakse oma isiklikke lugusid?</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

59

		<p>14. Kuidas lahendatakse meeskonnaliikmete vahelisi konflikte?</p> <p>15. Millist sisendit ja tagasisidet küsitakse klientidelt organisatsiooni tegevuse osas? Kuidas seda kasutatakse?</p>
	IV Juhtimine	<p>16. Kuivõrd võtab juhtkond arvesse töötajate ja klientide sisendit oma praktikate ja poliitikate väljatöötamisel/parendamisel? Kuidas taolist tagasisidet kogutakse?</p> <p>17. Kuidas toimib juhtkond olukorras, kus organisatsioonis kehtestatud sisereegleid eiratakse?</p> <p>18. Kuivõrd kajastub töötajate ja klientide rahulolu ning töökeskkonna ohutus organisatsiooni eesmärkides?</p> <p>19. Millist kasu näeksite traumateadliku praktika rakendamisest oma organisatsioonis? Millistel asjaoludel kaaluksite selle sisse viimist? Millist abi või ressursi selles protsessis enim vajaksite?</p>
Kaasuse küsimused:		<p>2.Kuidas Sinu organisatsioon traumateadliku lähenemise rakendamiseni jõudis?</p> <p>3.Kirjelda selle rakendamise kulgu ja etappe?</p> <p>4.Kuidas ja milliseid sidusgrupe kaasasite?</p> <p>5.Kuidas sidusgrupid on vastava muudatuse praeguseks vastu võtnud?</p> <p>6. Milliseid barjääre ja takistusi traumateadliku lähenemise rakendamisel teil ette tulnud on?</p> <p>7. Kuidas mõõdate traumateadliku lähenemise rakendamise tulemuslikkust?</p> <p>8.Mis on muutunud organisatsioonis peale traumateadliku praktika rakendamist?</p> <p>9.Millist toetust või ressursi olete selle protsessi läbiviimisel enim vajanud?</p> <p>10.Mida soovitaksite organisatsioonile, kes antud protsessiga alustamas on?</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

60

LISA C

Intervjueeritavate valim ja intervjuude info

Inter- vjuu nr	Sugu	Vanus	Amet	Tööstaaz inimeste juhtimisel	Sektor valdkond	Töötajate arv	Intervjuu kuupäev	Intervjuu kestvus
1	naine	51	Personalijuht	20	Avalik sotsiaal	230	11.03.24	00:32:48
2	naine	39	Personalijuht	17,5	Avalik transport	693	14.03.24	00:35:48
3	naine	48	Personalijuht	16	Era tootmine	192	18.03.24	00:55:10
4	mees	46	Tööohutuse juht	20	Era tootmine	281	20.03.24	01:03:28
5	naine	52	Personali- ja teenindus- direktor	15	Era kau- bandus	633	21.03.24	00:54:10
6	mees	58	Tegevjuht	28	Era turism	16	21.03.24	01:02:23
7	naine	38	People& Culture juht	4	Era õigus	103	02.04.24	00:54:39
8	mees	44	Direktor	5	Avalik haridus	158	07.04.24	00:54:36
9	naine	51	Personalijuht	20	Era tehnoloogia	70	08.04.24	01:07:50
10	naine	42	Personali- direktor	5	Era finants	520	09.04.24	00:28:02
11	naine	52	Personali- direktor	25	Era transport	487	09.04.24	00:37:46
12	naine	54	Personali- juht	27	Era energia	458	10.04.24	00:48:07
13	naine	57	Personali- partner	25	Era telekom	1483	11.04.24	00:38:45

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

61

LISA D

Kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

Organisatsiooni teadlikkus traumast ja selle mõjust

Kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

Kategooriad	Koodid	Näitlikustav tsitaat	Sagedus
Traumat on keeruline kindlaks teha	Iga töötajat vaevav mure või probleem ei ole trauma; Inimesi vaevavad erinevad probleemid, mitte üksnes traumad; Trauma võib olla peidus ka väliselt rõõmsa oleku taga; Keegi ju ei ütle ja ma ei pruugi teada, sinna ei saa ka väga sekkuda; Mõni on väga osav varjaja; Inimesed võivad kogeda traumasid väga erinevalt; Meil võib trauma tekkida kliendi käitumisest; Kui kolleeg läheb kaitsesse või arvab, et teda ründan, on seal taga mingi lahendamata teema; Inimene ei ole alati rumal või laisk, vahel on midagi juhtunud; Sa ei saa anda hinnangut kolleegi käitumisele esimese reaktsiooni pealt; Infot on igal pool ja igasugust; Traumasid defineeritakse erinevalt; Me ei julgusta ebaprofessionaalset diagnoosimist;	<i>„probleemid eraelus, halb enesetunne, suur töökoormus võivad visuaalselt anda märku sarnaselt traumaga“ (Int.1)</i>	7
Trauma on tugev sõna	Me pole teadlikult keskendunud traumateadlikkusele; Traumateadlikkuse mõiste meil kasutusel pole; Ei pane esimese hooga traumasid organisatsiooni konteksti; Me ei nimeta inimeste muresid traumadeks; Tähelepanujuhtimine töösoorituses esinevatele puudustele ei ole trauma; Tööandja peaks ära fikseerima, mida ta traumana käsitleb;	<i>„Inimene on ainus loom, kes suudab manipulatsiooniga kahju teha teistele inimestele“ (Int 12)</i>	4
Praegu on üldse ärev aeg	Närvilisust on praegu ümberringi rohkem kui varem		1
Oleme traumateadlikud	Tegeleme nii töökeskkonna kui töötaja isiklike traumadega, eeldusel, et inimene ise huvitub sellest; Meil on kiusamisvaba töökeskkond;		1

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

62

	Meil on psühholoogia haridusega personalitöötajaid;		
Midagi teame aga teadlikult ei tegele	<p>Meie organisatsiooni traumateadlikkus on nõrk;</p> <p>Tahaks öelda, et oleme teadlikud aga teadlikult teemaga ei tegele;</p> <p>Mõiste tuttav, süsteemselt lähenemist ei rakendata</p> <p>Traumateadlikkus on olemas aga süsteemselt ei rakenda;</p> <p>Mõiste on tuttav aga me pole kuskil kommunikeerinud, et oleme traumateadlik organisatsioon;</p>	<p>„meil pole protsessi selles osas kuidas kaardistada inimesed, kes ei ole avatud, ma kardan, et täna võivad jääda traumad märkamata“ (Int 8)</p>	4
Teadlikkuse suurendamine omab mõju	<p>Koolitame juhte läbipõlemise märkide äratundmisest ja enesehoiu osas;</p> <p>Vaimse tervise vitamiinid – igakuiselt erinevad teemad koolitusena kogu organisatsioonile;</p> <p>Juhtide koolitamine teemal, kuidas toimib aju, mis juhtub trauma olukorras, kuidas see väljendub tööl ja mida ette võtta;</p> <p>Juhtide teadlikkus ja julgus on suurenenud;</p> <p>Raskete klientidega toimetuleku koolitust saavad teenindajad igaaastaselt,</p> <p>Eraldi oleme fookusesse võtnud klientide halba käitumist mõjutavad traumad;</p> <p>Trauma tekkeks töökeskkonnas piisab ühest valest sõnast, valel ajal ja vale intonatsiooniga;</p> <p>Trauma töökeskkonnas on lihtne tekkima ülepinge olukorras;</p> <p>Läbipõlemise juhtumid on viimastel aastatel sagenenud ja seetõttu on need teemad rohkem fookuses;</p> <p>Vahel tuleb läbipõlemine väga ootamatult, seega on oluline sümptomeid tunda;</p> <p>Kuna väga palju võetakse isiklikult, on juhtide tarkuse arendamine oluline;</p> <p>Juht peab aru saama oma inimestest ja vastavalt sellele sobivaid juhtimisvõtteid rakendama;</p> <p>Juhi kõrge teadlikkus aitab psühholoogilisi traumasid ennetada;</p> <p>Inimene, kel pole psühholoogilist ettevalmistust, ei tohiks sekkuda;</p>	<p>„peale koolitust trauma mõjust ajule, on meie juhid tõdenud, et nad pole kunagi enne osanud nii mõelda ja nad on hakanud palju paremini ära tundma oma tiimiliikmete käitumises toimuvaid muudatusi“ (Int. 2)</p> <p>„Oleme kutsunud inspiratsioonihommikule Jakob Rosina, kes on avanud teemat, mida tunneb ja vajab pime inimene“ (Int.2)</p> <p>„oleme suurendanud teadlikkust uutest diagnoositiüpidest, halb käitumine võib olla põhjustatud diagnoosist, mitte olla sihilik“ (Int 5)</p> <p>„Olen ise põdenud posttraumaatilist stressihäiret ning saanud seeläbi palju teadlikumaks traumade mõjust, jagan oma lugu ja olen seeläbi saanud suurendada ka kolleegide teadlikkust“ (Int 4)</p> <p>„Meie juhid said ühe koolituse käigus lahti mõtestada oma lapsepõlvetraumasid ja läbielamisi, mis on vorminud neid just selliseks inimeseks nagu nad täna on“ (Int 9)</p> <p>„Koolitame juhte, et nad oskaksid õigeid küsimusi küsida“ (Int 12)</p> <p>„ahistamine“ on sõnana agressiivne, oluline on</p>	13

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

63

		<i>teadlikkus, mida sellises olukorras teha“ (Int 13)</i>	
Keerulises seisus töötaja või trauma töökeskkonnas mõjutab kogu meeskonda	<p>Mida suurem organisatsioon, seda rohkem traumasid; Probleemide käes vaevlev kolleeg mõjutab kogu meeskonna heaolu; Traumeeritud kolleeg avaldab mõju nii organisatsioonile kui viimase tulemustele; Ärritunud või sotsiaalselt eemaldunud kolleeg rikub ka teiste töötaju; Isegi kui traumat varjata üritatakse, paistab see välja; Ka juht oma teadmatu käitumisega rikub meeskonna meelerahu; Olukord on meeskonna jaoks keeruline, sest oodatakse sooritust kõigilt; Kolleegi kohta teatavaks saav jahmatav ja negatiivne info võib põhjustada trauma kogu meeskonnale; Meil võib klient väga häirivalt käituda ja põhjustada trauma teenindajale; Töökohal tekkinud traumast tervenemiseks, tuleb töökohta vahetada; Kui protsessid pole läbipaistvad ja ebaõiglust on palju, on trauma töökeskkonnas lihtne tulema; Ootamatu füüsiline või vaimne rünnak aga ka pikemaajaline diskrimineerimine võib põhjustada trauma töökeskkonnas; Proovin olla juhina tasakaalustaja; Me eeldame, et juht märkab selliseid asju oma meeskonnas ja vajadusel palub HR'lt abi; Juhte on õpetatud meil selliseid olukordi märkama ja töötajat abi saamiseks edasi suunama; Mitte ainult juhid vaid kõik kolleegid peavad selliseid juhtumeid märkama ja tegutsema; Kannatav kolleeg peab olema nõus selle teabega, mida tema kohta meeskonnale jagatakse; Kõige tavapärasem trauma meie töökeskkonnas on seotud suure vaimse pingega ja ülekoormusega; Töökiusu ja ahistamise juhtumeid kahjuks esineb aga vähe; Info võib tulla ka kolleegide kaudu personaliosakonda, kaasame oma psühholoogia haridusega personalitöötajad; Tegeleme erapooletu inimese positsiooni loomisega töökiusu olukordade puhuks;</p>	<p><i>„tiim saab peaaegu alati aru, kui kellegagi midagi toimub...nagu mingi raskus on või midagi on lahti“ (Int 1)</i> <i>„minu praktikas on olnud juhtum, kus avalikkuse kaudu sai meeskonnas teatavaks fakt, et üks tiimiliige on kuritarvitanud aastaid oma 7.aastast tütar. Vahejuhtum mõjus kogu tiimile traumeerivalt ning tiimi tuli toetada“ (Int 2)</i> <i>„Olen tagantjärele juhina aru saanud, et minu mitteteadlikkus oma probleemidest, tekitas meeskonnas ärevust“ (Int 4)</i> <i>„meil sai üks kolleeg tõsise trauma kliendi inetust käitumisest ning lahkus töölt“ (Int 5)</i> <i>„lihtsam on jälile saada kui inimene on mureliku olekuga“ (Int 8)</i> <i>„ahistamise või töökiusu olukorras saab töötaja meil anonüümselt sellest teavitada, misjärel moodustatakse töörühm, kes sellega tegeleb“ (Int 10)</i> <i>„merekõõlajatel on crowds ja crises management ettevalmistus“ (Int 11)</i> <i>„kas märkab kolleeg või märkab juht ja vahel saab personalitiim vihje, vahel töötaja ei tahagi, et tema juht teaks“ (Int 11)</i> <i>„Ühel juhul on kolleeg tulnud ise ja palunud abi läbipõlemisega toimetulekuks“ (Int 12)</i> <i>„Oleme otsinud ka pereliikmete kontakti, teavitanud neid probleemist, et temaga on vaja tegeleda, koostöös pereliikmetega oleme suunanud töötaja ka haiglasse“ (Int 13)</i></p>	11

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

64

	Oleme pakkunud meeskonnale grupiteraapiat välise nõustaja toel; Leina olukorras, kaasame välised leinanõustajad;		
„Kiusamine“ on terminina üleekspluateeritud	Tahame vältida sõna „kiusamine“ kasutust ja leida sellele sobivama määratluse; Ka tööülesannete täitmise seisu puudutavaid või projektide edenemist puudutavaid küsimusi tajutakse „ründamisena“, siin on midagi muud taga; Tööülesannete täitmise nõudmine ei ole töökius; Ahistamisjuhtumeid meil pole;	„kust jookseb piir, ka täiesti tavaline töösituatsioon tehakse meil miskipärast kiusamiseks“ (Int 12)	2
Tööandja ei pea lahendama töötajate probleeme	Arusaamatu on mõte, et tööandja peab justkui lahendama töötajate probleemid ning tegema töötaja õnnelikuks; Eelnevat võimendab ka meedia; Töötaja saab ainult ise ennast aidata;		1
Nõustamisteenus-te kättesaadavus	Meil on oma psühholoog; Kasutame tööpsühholoogi; Pakume vaimse tervise pakette tööandja kulul; Tõsisemate probleemide puhul nt läbipõlemine pakume lisaks pikemat puhkust ja nõustamist; Pakume tööandja terviselahendust aga kuna eelmisel aastal meie töötajad kasutasid vähe vaimse tervise teenuseid, otsustati sel aastal eelarvet vähendada; Meil on oma vaimse tervise fond lisaks tööandja tervisekindlustuse lahendusele; Pakume psühholoogi ja psühhiaatri visiitide kasutamise võimalust; Nooremad kolleegid kasutavad vaimse tervise meetmeid rohkem;	„Teenusepakkuja statistika näitab teenuse kasutuse mahtude tõusu, pöördumiste põhjuseks on olnud ka trauma“ (Int 2) „Nooremad kolleegid kasutavad rohkem neid teenuseid, põlvkondade erinevus paistab välja, noored annavad signaali ka kõrgemas eas kolleegidele, et tasub minna abi otsima“ (Int 11)	8
Vaimse tervise murede ennetus	Kriisiajad on süvendanud tähelepanu vaimse tervise teemadele; 10-15 aastat tagasi ei mõeldud, mis saab töötajaga peale koondamist, nt et ta vajab outplacement'i; Juht peab jälgima ja reguleerima töötajate töökoormust; Töökeskkonna-nõukogu jälgib psühholoogilist töökeskkonda; Meil toimub mingil määral vaimse tervise koolitusi kuid juhtkonnal puudub tahe valdkonnaga süsteemseks tegelemiseks; Propageerime liikumist, korraldame matku ja õues liikumist;	„meie juhid tippjuhi tasemel selgitavad, et ei ole vaja käia kõigil koosolekutel, kuhu kutsutakse, eriti kui vahetu panus sinna ei ole oluline; samuti, et nädala kalendris peab olema vähemalt 20% ulatuses koosolekute vaba aega operatiivseteks tegevusteks“ (Int. 1) „meil on köögis sein, kuhu kõik saavad kirjutada oma nime ja spordiala millega tegeleb ja siis huvilised	10

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

65

	<p>Meil on massaaž ja jooga kontoris; Tähistame kõik koos ürinevaid sündmusi kontoris, et inimesed saaksid tulla kabinetist otse peole; Meil on e-õppe platvorm vaimse tervise moodulitega; Meil on vaimse tervise nädal, mis on suunatud kogu organisatsiooni teadlikkuse tõstmisele; Meil on psühholoogiline tugi olnud tagatud oma inimestele väga pikalt ka enne koroonat; Meil on MinuDoc lisaks tervisekindlustusele; Õpetame inimesi ennast hoidma ja jälgima; Pöörame palju rõhku teadlikkuse tõstmisele enesehoiu osas, kuidas ära tunda läbipõlemise märke ja neile reageerida; Kaks korda aastas on meil <i>well-being</i> kuud, kus on erinevad vaimse tervise üritused, tegevused, üleskutsed; Väljaspool tööaega me e-kirju ei saada ja üks päev nädalas on koosolekutevaba, et kõik jõuaksid oma e-kirjadega järje peale; Inimeste kohanemisevõime on erinev, uued töötajad vajavad algul rohkem juhtide tuge“ Meeste teadlikkus on suurenenud, nad on ühinenud ettevõtte mindfulness ja jooga gruppidega;</p>	<p><i>saavad sellega liituda, kutsume seda social club 'iks“ (Int 8)</i> <i>„Eelmise aasta kõige populaarsem koolitus meie töötajate seas oli ajajuhtimine, sh nii töö- kui isikliku aja oskuslikum kasutamine“ (Int 8)</i> <i>„me tunnustame kolleege, kes veedavad nädalavahetuse oma pere ja muude tegemistega, mitte neid, kes teatavad, et tegid kogu nädalavahetuse tööd“ (Int 8)</i></p>	
<p>Usalduslikud suhted</p>	<p>Juht peab tundma oma töötajaid; Juht peab oskama mõista oma töötajaid; Olen personalijuhina seisnud jõuliselt selle eest, et juhid ei eelistaks üht töötajat teisele; 1:1 vestlused aitavad kaasa üksteise tundmaõppimisele ja avatuse suurenemisele; Kui juht end avab, avanevad talle ka töötajad; Meil on meeskonnas töörõõmu usaldusisik; Kui töötaja ei leia mõistmist mujalt, saab ta meil pöörduda alati HR osakonda; Kui klient teeb töötajale liiga, kaitseme oma töötajat; Mulle juhina on inimeste enesetunne tähtis; Me ootame, et töötajad jagaksid oma muresid et me saaksime töökeskkonda vastavalt muuta; Meil võib igaüks minna tegevjuhi jutule;</p>	<p><i>„propageerin igal infopäeval vaimse tervise toetamiseks pakutavaid meetmeid sh olen ka ise seal välja õelnud, et käin psühholoogi juures ega tee sellest saladust“ (Int 3)</i> <i>„Olen jaganud oma lugu ning võitnud seeläbi hädas oleva kolleegi usalduse, kes leidis seejärel tee teraapiasse“ (Int 5)</i> <i>„Meil on avatud organisatsioonikultuur ja pigem räägitakse kui lained üle pea kasvavad“ (Int 12)</i></p>	<p>11</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

66

<p>Teadlikkus töötajate vajadustest</p>	<p>Paindlik tööaeg lähtuvalt töötaja vajadustest; Iseseisvus tegevustes; Töötajate rahulolu-uuringu sisendi arvestamine; Kohtumised töötajatega; Meie tööaeg on ujuv, olulisem on omavahelistest kokkulepetest kinnipidamine; Organisatsioon peab olema paindlik ja avatud oma töötajatele; Organisatsioon peab muutuma koos oma inimestega; Uudsenägemise stressitaset töötajate rahulolu-uuringus; Küsi oma töötajate käest, mis teeb töötamise mõnusaks; Olen leinavalt kolleegilt otse küsinud, kuidas saame teda toetada ja toimunud nii nagu ta on soovinud; Oleme taastumise teekonnal oma töötajale toeks; Võimaldame tööle naasmisel alguses ka väiksemat koormust;</p>	<p>„Meie asutuses on lubatud lõuna ajal trennis või jalutamas käia ja see aeg hiljem isiklikust ajast tagasi võtta“ (Int.1) „Meie pakume noortele lastevanematele võimalust töötada osakoormusega, et mitte kaotada vajalikku kompetentsi ning teiselt poolt suurendada töötaja rahulolu“ „meil on hetkel tippspetsialist pikemaajalisel haiguslehel seoses ärevushäirega, nii tiim kui juht pingutavad, et ta saaks naasta tööle“ (Int 6) „Leinavalt kolleegilt olen uurinud, kuidas saame meeskonnana teada toetada ja nii ka meeskonna poolt toimimine, olgu selleks tema rahule jätmise mõneks nädalaks ja haletsemise vältimine või siis puhkuse andmine“ (Int 6) „meil on teiste Euroopa riikide harudes olnud mõni töötaja ligi aasta ära ja tegelema endaga“ (Int 9)</p>	<p>10</p>
<p>Teadmatus kuidas käituda</p>	<p>Inimesed ei oska käituda olukorras, kui kolleegi vaevab lein, raske haigus; kolleeg koondatakse ja ta jääb veel paariks kuuks organisatsiooni; Inimesed ei oska käituda traumas kogenud inimesega; Juhid pöörduvad tihti HR osakonda nõu saamiseks kuidas oma inimesi toetada;</p>	<p>„lohutamine või patsutus õlale võib teha teinekord rohkem kahju kui head“ (Int. 1)</p>	<p>5</p>
<p>Inimene on tervik</p>	<p>Inimese elu peab olema tasakaalus; Olukorras kus töötaja ei suuda keskenduda ja on katki, kaob tema pühendumus ning tööandja roll on teda toetada; Igale inimesele peab lähenema individuaalselt; Tasakaalust väljas olev kolleeg ei ole ei hea teenindaja ega hea kolleeg; Juhina jälgin kolleegide koormust, puhkuse ajal ei tüüta ja nõuan seda ka meeskonnalt; Kartma peab hobideta inimest; Inimene, kes endaga tegeleb, on tasakaalus;</p>	<p>„me ei ole siin tööl robotid, peame suutma oma hädas olevaid töötajaid toetada“ (Int 2) „mul on kogemus, kus tiimiliige hakkab juba esimesel puhkusepäeval töökirju saatma, palusin selle lõpetada, sest enesele peab aega võtma“ (Int 6) „kui mul on inimesena halb olla, siis ei saa ma oma tööd hästi teha, ma tulen oma isikliku murega tööle ja viin oma tööstressi koju“ (Int 8)</p>	<p>6</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

67

	Inimeste traumad tulevad nendega tööle kaasa; Me oleme valmis lahendama kõiki erijuhte, kellegi ees ei panda ust kinni; Sul peab olema töö ka keegi sõber, kellega ülemust kiruda;	„Inimene tuleb tööle oma traumade ja taagaga, mis töökeskkonna mõjul kas taanduvad või progresseeruvad“ (Int 12)	
Negatiivne muutus töötaja käitumises saab juhi kohese tähelepanu	Juht peab suutma kindlaks teha, mis töötajat vaevab; Vajadusel tuleb anda sundpuhkust, haigusleht, töö ümber korraldada; Sekkuda tuleb kohe; Ühtegi signaali ei tohi ignoreerida; Meeskond on tähtsam kui üks inetult käituv kolleeg; Tunnetan esimesest päevast kui minu töötajaga on midagi lahti ja sekkun koheselt, uurides „mis juhtus?“; Meie juhid kõik märkavad aga käituvad erinevalt; HR poole pööratakse nõu saamiseks pigem liiga hilja;	„Oleme palunud jääda töötajal nn sundpuhkusele, et aeg maha võtta ja taastuda“ (Int 1) „Oleme saatnud ise läbipõlemise sümptomitega kolleegi pikemaajalise haiguslehele ning toetame teda nõustamisteenustega“ (Int 2) „Oleme saatnud kolleegi töötervishoiuarsti kaudu psühholoogi juurde“ (Int 5)	5

Organisatsiooni tegevuse vastavus traumateadliku lähenemise põhimõtetele

Kategooriad	Koodid	Näitlikustav tsitaat	Sagedus
Turvalisus on läbimõeldud	Võõrad meie siseruumidesse ei pääse; Uksekaardiga mitu korda liikuda ei saa, kui annad kellelegi teisele, jääd ise lõksu; Ruumid on varustatud selgete viidetega; Arvestame erivajadustega inimestega sissepääsudel ja liikumisel; Kasutame turvamehi avalikes ruumides; Teenindajate laudade ees on klaasid; Kliendi soovil pakume ka privaatse ruumi kasutamise võimalust vestluseks teenindajaga; Kriisiõppused; Töötajad teavad kuidas käituda ohuolukorras või evakuatsiooni korral; Meil on lõõgastustuba töötajatele metsa motiivide ja häältega, kus töötajad saavad teha pause ja lõõgastuda; Meil saab Teamsi koosolekut teha ka ratast sõites või käimislindil käies; Meil on tudutuba kiireks uinakuks soovi korral ja oma lastele mängutuba; Meil on oma jõusaal ja katuseterrass lõõgastumiseks; Massaaž, jooga, mängud, väliterrass;	„riski ohuhinnangud on kõrgel tasemel.. nagu meie tippjuht ütleb, et meie eesmärk on, et õhtul lähöksid kõik tervelt koju“ (Int 3) 00:20:28 „noored ikka tööle asumisel ehmatavad ja juht peab toetama neid, meil on näiteks ette tulnud juhtum, kus noor hotelliteenindaja leiab numbritoast eest surnud inimese“ (Int 11)	13

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

68

	<p>Kliendipoolne hoiak on meie suurim oht turvalisusele; Häirivas olukorras saab meie teenindaja vajutada alati turvanuppu; Peale häirivat intsidenti võimaldame oma töötajal end tühjaks rääkida, samuti koju või jalutama minna; Arutame kõik keerulised teenindusjuhtumid meeskonnas kord nädalas läbi; Pakume teenindajatele supervisiooni, et keeruliste olukordadega toime tulla; Oleme nii füüsilise kui psühholoogilise turvalisusega arvestanud juba kontori üleschitusel; Kui hakkaksime täna uut kontorit planeerima, mõtleksime sellele rohkem kui varem; Koolimajas tunnend end turvaliselt, sest sa pole kuskil üksi aga soovi korral on võimalik eemalduda; Oleme viimastel aastatel rohkem rõhku pannud mõnusa töökeskkonna loomisele; Meil on tehtud turvalisuse riskihindamine; Turvalisust tagab ka paindlikkus, võimalus valida tööaega- ja kohta; Tundub, et tööandjad juba konkureerivad omavahel erinevate ägedate lõõgastusvõimaluste osas töökeskkonnas;</p>		
<p>Üksteise erinevustega arvestatakse</p>	<p>Alustasime sellest, et selgitasime oma inimestele, mis on „erinevus“ ja mis „mitmekesisus“; Mitmekesisuse teema on meil praegu tugevalt üleval; Koostamisel on kiusamise ja diskrimineerimise ennetamise kava; Meil on kiusamisvaba töökeskkond; Meil töötavad erivajadustega inimesed; Meile on omistatud „Austame erinevusi“ ja „Mitmekesisuse“ märgis; Meil on siin väga kirju seltskond; Diskrimineerimisel pole siin kohta; Meil suhtutakse samasoolistesse paaridesse mõistvalt; Mitmekesisuse aktsepteerimist ei saa näidelda ega teha kampaania korras; Räägime oma erinevustest palju, see loob väärtust; Mulle tundub, et seda teemat on viimasel ajal üle võimendatud; Sõnumid eri riikides selles vallas on meil erinevad kuivõrd arusaam sellest, mis on aktsepteeritav, on erinev;</p>	<p>„Inimestele tuleb seletada lahti, mida me erinevuste ja mitmekesisuse all mõistame, et nad teaksid ootusi ja oskaksid üksteisega arvestada“ (Int. 2) „Kui keegi teeb kohatu märkuse, juhitakse sellele koheselt tähelepanu, see pole ok“ (Int. 2) „meil on valmis saamas just inimõiguste, kaasamise ja võrdse kohtlemise hea tava, mille koostamises osales töötubade kaudu kogu organisatsioon“ (Int 3) 00:41:00 „meil on olnud üks juhtum, kus tuli selgitada kolleegi poolt sotsiaalmeedias tehtud postitust, kus ta väitis, et ei mõista samasoolisi paare aga just selles valguses, et ta</p>	<p>10</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

	<p>Teema on aktuaalsem kollektiivis, kus on palju erineva rahvuse ja kultuuritaustaga inimesi; Rohkem tegelesime sellega organisatsiooni moodustamisel, sest meil on organisatsioonis 20 erinevat rahvust, enam sellele nii suurt rõhku panema ei pea;</p>	<p><i>ei mõista, mitte ei mõista hukka (Int 7)</i> <i>„Me ei pea tegelema ahistamise juhtumitega, see on vastuolus meie väärtustega ning juhid on selles osas väga karmid ja ei lase sel juhtuda“ (Int 8)</i> <i>„meil oli juhus ühes oma asukohariigis, kus planeeriti meeskonnaüritust ja seda palus edasi lükata nädala võrra üks moslemist kolleeg, kes ei saanud usulistel põhjustel algselt kokkulepitud päeval osaleda. See jõudis kolleegideni ja visati nalja, HR töötaja toel olukord lahendati“ (Int 9)</i> <i>„Olen aidanud kommunikeerida meeskonnale ühe Austraalia kolleegi palvel tema soovahetust, võttis aega ligi 3 kuud, kõik olid toetavad“ (Int 9)</i> <i>„sõja puhkedes tekkis pinge venelaste ja ukrainlaste vahel rahvuste baasil, meie suhtume kõigisse ühtemoodi, keegi ei tohi öelda, et just tal on õigus“ (Int 12)</i> <i>„On kummaline, et pead tõestama nüüd, et oled ok neis valdkondades“ (Int 12)</i> <i>„meil oli konflikt kliendiga, kellele ei meeldinud, et ettevõtte oli kohal paraadil“ (Int 13)</i></p>	
<p>Ootused suhtlemisele on selged</p>	<p>Kasutame koosolekute head tava ja kaasamise head tava; Me teretame üksteist, isegi kui näeme esimest korda; Meil kehtib „sinatamise“ kokkulepe; Meil on reguleeritud suhtlemine sotsiaalmeedias ja e-koosolekutel; Meil on ootused suhtlemisele sõnastatud juhtimise põhimõtetes; Viisakas suhtlus on osa meie väärtuspõhisest käitumisest, mida hindame eraldi tulemusvestlustel; Teiste ees halvasti ütlemine on lõppenud ka lahkumisega; Koostöö väärtusena loob fooni avatusele kõigi mõtete suhtes ning loob suhtlemise kultuuri;</p>	<p><i>„Meie koosolekud on kas 25 või 50 minutit pikad, reedel on koosolekute vaba päev, millest peetakse kinni“ (Int. 1)</i> <i>„valju häält ja ropendamist me ei tolereeri“ (Int 6)</i> <i>„me ei saa kõiki inimesi neljakandilisest kastist läbi lasta ja ühesuguseks teha aga suhtlemine on meie väärtustega põimunud“ (Int 12)</i></p>	<p>10</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

70

	<p>Suhtlusstiile tajutakse erinevalt; Noored eelistavad palju kirjutada ja sõnumeid saata, ka see võimendab valesid tõlgendusi mõeldust; Meil on kirjeldatud, mida peame silmas lugupidava suhtluse all; Oleme oma ettevõtte esindajad 24/7;</p>		
<p>Meie organisatsioon on avatud</p>	<p>Meie organisatsioonikultuur on väga avatud, inimesed julgevad oma arvamust avaldada ja kriitilised olla; Iga tiim on oma juhi nägu; Juhtide laboris jagavad juhid oma lugusid ja saavad üksteiselt nõu küsida; Avatus sõltub väga palju konkreetsest juhust, seega osakondade lõikes võib olukord olla erinev; Pigem jagatakse aga see on vabatahtlik; Oleme oma osakonnas väga avatud, julgeme ja tahame jagada oma isiklikke asju; Meil kehtivad 2 printsiipi: seisa enda eest ja ära räägi kellestki, kes pole ruumis; Meie juhid ootavad uutelt tulijatelt arvamusi, kuidas töökorraldus tundub; Kuna oleme kasvanud suureks organisatsiooniks, on avatus mõnevõrra vähenenud; Oleme avatud 9/10' st; Uurime avatuse kohta ka töötajate pulsiuuringus; Isiklike lugude jagamine ei ole avatus; Avatus on julgus küsida küsimusi ja öelda, et ma ei saa aru; Oluline oleks omada lähedaste andmeid juhiks kui töötajaga peaks midagi juhtuma; Mitte ainult juhid ei pea märkama diskrimineerimist ja organisatsioonis taunitavat käitumist vaid kõigil lasub vastutus märgata ja sekkuda; Igapäevane käitumine peab vastama organisatsiooni väärtustele; Meie töökeskkond on väga toetav ja juhid loovad eeskuju; Oma inimeste toetamine on saanud organisatsioonikultuuris oluliselt suurema kaalu kui 10-15a tagasi;</p>	<p>„haavatavus on oluline, juhtkond ei näita oma haavatavust aga on üksuseid, kus juhid teevad seda“ (int. 3) „Koroona ajal tegime igapäevaselt „kuidas sul läheb“ hommikusi kontrole, kus rääkisime ka hobidest, kodudest ja muust isiklikust“ (Int. 3) „...suvel meie kontorist praktiseerivatelt 20.aastastelt uurime, kuidas nemad asju näevad ja mõtestavad, sest see on meie tulevik“ (Int 8) „Avatus on seotud inimese lähima tiimiga, mitte nendega, kes istuvad korrus allpool, see on välja tulnud meie töötajate tagasisidest avatust puudutavale küsimusele töötajate rahulolu-uuringus“ (Int 11) „Minu jaoks on avatus see, et meil on avatud uste poliitika, näiteks ma saan kasutada ülemuse kabinetit kui teda pole seal“ (Int 12) „mul oli otsene alluv, kes suri vähki ja meil polnud kahjuks lähedaste kontakte“ (Int 12);</p>	8
<p>Meie organisatsioon ei ole avatud</p>	<p>Meie organisatsioon ei ole veel avatud ja kaastundlik; Meil ei arvestata piisavalt üksinda töötavate inimeste psühholoogilise ja füüsilise turvalisusega;</p>		1

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

71

<p>Konfliktid meeskonnas lahendatakse koheselt</p>	<p>Konfliktid lahendatakse reeglina seotud osapoolte vahel viivitusega; Vahel ei õnnestugi konflikte lahendada; Vahel kaasatakse sõltumatu osapoolena vaidluse lahendamise juurde ka HR juht või siseaudiitor; Kasutame tööpühholoogi; Kui juht ei saa hakkama, kaasatakse järgmise tasandi juht või personalist keegi või hoopis teisest tiimist keegi, kasutatud on ka välist lepitajat; Sellises olukorras tuleb osapooled kärmelt ära kuulata ja kokkulepped teha, kuidas edasi; Meil osaleb HR esindaja peaaegu alati taoliste konfliktide lahendamisel lepitajana; Vajadusel organiseerime laiemat lepitust laua; Konflikte lahendatakse kohe aga erinevalt, usaldame lahenduse valikul oma juhte; Kasutame toetava õiguse lähenemist: mõlemad osapooled saavad võrdselt rääkida ja kohtumine lõpeb kokkuleppega töörahu saavutamiseks; Meil on selleks protsess, personaliüksus aitab juhil lahenduse leida; Inimene saadetakse reeglina minema ikka väärtuste pärast;</p>	<p>„Vahel ei õnnestugi neid konflikte lahendada ning tuleb töösuhe lõpetada“ (Int. 2) „mõni konflikt ei ole väljapaistev vaid pikalt ruineeriv olen ka ise HR juhina sekkunud“ (Int 3) „meil oli juhtum, kus staažikas kolleeg kiusas äsja tunnustust saanud noort kolleegi, korduvalt tehti märkusi vastava tegevuse lõpetamiseks, lõpuks aitas hoiatus ja vestlus personalijuhiga“ (Int 6) „vahel tuleb meeskonna tasandil sekkuda, vahel tuleb olukord lahendada kahe inimese vahel, oleme teinud struktuurimuudatusi, samuti teinud muudatusi alluvussuhetes“ (Int 10) „Esineb juhtumeid, kus tiimil on probleem ning personaliüksuselt on palutud, et see info ei jõuakski juhini, oleme sel puhul kaasanud välise lepitaja“ (Int 11)</p>	<p>11</p>
<p>Sidusgrupe kaasatakse ja nende sisendit arvestatakse</p>	<p>Uurime klientidelt iga-aastase uuringu käigus, kas meie materjalid on lihtsalt leitavad ja arusaadavad, kas meie suhtluskanalid ja teenused on mugavad ning kas meie teenindus on meeldiv; Klientide tagasisidet kogume igapäevaselt, kui mingi teema kordub, tuleb tegeleda; Meie teenindajate tulemustasut sõltub osaliselt kliendi tagasisidest; Oleme teinud muudatusi oma organisatsiooni struktuuris lähtuvalt töötajate tagasisidest; Oleme muutnud oma teenuste ülesehitust lähtuvalt kliendi tagasisidest; Uurime iga-aastaselt klientide rahulolu nii teenuse kvaliteedi, kättesaadavuse kui projektijuhtimise oskuste osas; Me pigem saame jooksvalt kogu aeg ettepanekuid nii õpilastelt kui õpetajatelt ning viime need ideed ka ellu;</p>	<p>„kliendi ettepaneku alusel oleme hetkel testimas oma teenuse viimist üksnes veebipõhiseks, mis kaotaks vajaduse klientidel selleks teenindussaali kohale tulla“ (Int 2) „lähtuvalt töötajate tagasisidest oleme täpsustanud vastutusvaldkondi ja ametikirjeldusi, infovahetuse reegleid; kui on kurdetud ühtsustunde vähenemist, aitame tegevuskava koostamisel tiimile“ (Int 10) „Sel aastal tegime maapõhiselt oma äriprotsessi ringi tulenevalt töötajate rahulolu-uuringu tulemustest, protsess muutus lihtsamaks ja efektiivsemaks“ (Int 10)</p>	<p>11</p>

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

72

		„Töötajate rahulolu-uuringust oleme saanud tagasisidet, et juhtimiskvaliteet vajab kohati järgi aitamist, misjärel oleme ellu kutsunud juhtide arenguprogrammi“ (Int 11);	
Organisatsiooni sisereeglitest peetakse kinni	Juhid pööravad igale sisereegli rikkumisele tähelepanu ja uurivad, miks nii käituti; Sellises olukorras pööratakse tähelepanu ka sellele, et äkki on kehtestatud käitumisreegel segane ja vajab muutmist; Oleme teinud mitmel korral sellises olukorras koheselt hoiatuse; Kui on keerulisem juhtum ja suurem eksimus, on ka teed laiali läinud; Isegi kui juht ei tegele, siis tuleb surve teistelt ja ta peab sellega tegelema; Me eeldame, et juht läheb ja küsib miks? Meil on piisanud tähelepanu pööramisest ja meeldetuletusest; Inimesed ei mõista vahel oma rikkumise tõsidust või ei saa aru, et on üldse midagi valesti teinud; Teadmatusest tekkinud apsud anname esimesel korral andeks; Ränkade rikkumiste korral kasutame juriidilisi võimalusi, palume selgitust, ka kirjalikku teinekord;	„Kasutame ahelat rääkimine-hoiatus-saadame minema; varguste osas on meil nulltolerants“ (Int 11) „2 „mürgitajat“ tegid agitatsiooni, aasta lõpus nad lahkusid erinevatel asjaoludel ja kolleegid on tagantjärele nentunud, et töökeskkond on palju parem ja miks me seda küll varem ei teinud (Int 3) „ olen 2 märgitajat ära koondanud ja kolleegid olid väga tänulikud selle eest“ (Int 6) „Ussitamised ja väga halva suhtumisega kolleegide puhul olen mina alati soovitanud inimese organisatsioonist välja saata, tema hoidmine ei vääri küünlaid“ (Int 12)	11

Valmisolek ja tahe traumateadliku lähenemise rakendamiseks

Kategooriad	Koodid	Näitlikustav tsitaat	Sagedus
Vajalik ja oluline teema	Kindlasti vajalik teema, ajastu märk; Kindlasti aitab, oluline on, et sellest räägitaks rohkem; Ilmselt tuleks alustada juhtide teadlikkuse tõstmisest ning seejärel liikuda allapoole; Praktika rakendamine peaks olema järjepidev; Kuna noorte vaimne tervis on raskes seisus, tuleb see tööandjatele varsti laviinina; Võiks rääkida ka rohkem narkootikumide mõjust vaimsele tervisele;	„Pakun, et see on 10 aasta projekt kui süvitsi tegelema hakata“ (Int 11); Märkame ja jälgime küll rohkem õpilasi kui kolleege aga arvan, et lähiaastatel on see üks olulisemaid teemasid (Int 8);	7

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

73

	Ka füüsilise puudega kaasnevatest psühholoogilistest muredest võiks rohkem rääkida;		
Kahetised tunded	Oskus traumadega tegeleda on vajalik aga meie organisatsioon ja ühiskond pole valmis veel kõike jagama; Traumateadlik lähenemine eeldab avatud töökeskkonda, kus inimesed julgevad rääkida; Juhtimiskultuur peaks trauma teemat ravima; Me ei näe inimeste pähe ega saa ravida otseselt kellegi traumasid; Tööandja saab pakkuda ennekõike ausat palgasüsteemi ja head töökeskkonda, töötaja valik on kas see võtta või jätta; Tööandjale ei tohiks panna ootust, et ta peab töötaja probleeme lahendama; Teadlikkuse kvaliteet aitab inimesi, läbi proovimata teooria ei tööta;	„inimesed ei ole valmis oma muredest teada andma ja neist avalikult rääkima“ (Int 10) „Piirduma peaks töökeskkonna teemalise toega ja ei tohiks anda katteta lubadusi, et töötajal ei teki stressi ja ta on siin kogu aeg õnnelik“ (Int 12)	3
Traumateadliku lähenemise rakendamine oleks kasulik	Suurem teadlikkus trauma mõjust tuleb kasuks; Traumateadliku lähenemine sisseviimine võiks anda head efekti; Kui me ei tunne ja ei toeta oma inimesi, ei saa me temalt 100% tulemust; Kui juhid rakendaksid seda praktikat, tunneksid töötajad ennast turvalisemalt; Oma erinevustest teadlikuks saamine suurendab meeskonna ühtsust; Usun, et praktika rakendamisel oleksid inimesed meil loovamad ja produktiivsemad; Juhtide roll on mõista, et inimeste tasakaal on oluline; Trauma on tugev sõna, mis võiks tulla kasuks eneseteadlikkuse tõstmisel, et meie heaolu ei ole iseenesest mõistetav; Ilmselt väheneks selle kaudu töötajate voolavus, talendid jääksid paigale ja organisatsioonikultuur oleks „tervem“;	„Kui me tahame, et meie inimesed saavutaksid oma eesmärged, areneksid, peame oskama neid vajalikul hetkel toetada ka psühholoogiliselt“ (Int. 2) „Mul on kogemus, kus 40.a. töötanud inimene vajus peale koondamisteate saamist täielikku šokki, ta ei saa aru, mis temaga toimub ja kuidas see juhtuda sai, meie oleme sellised olukorrad läbimõelnud, pakume outplacement'i (Int.2) „me peame suutma luua keskkonna, mis toetab meie töötajate arenemist“ (Int 6)	8
Juhtide tahe ja valmisolek on erinev	Tippjuhist algab kõik peale; Juhid, kes tulevad suurematest organisatsioonidest ja oskavad kasutada erinevaid tööriistu, on ilmselt altimad praktikat rakendama; üksnes ühes ettevõttes pikalt olnud juhtide jaoks jäävad pehmed väärtused kaugeks;		2

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

74

Traumateadliku lähenemise mõju äritulemustele	Valmisolek traumateadlikku lähenemist rakendada sõltub ka selle mõõdetavast mõjust, nt kuidas suurem teadlikkus ja ennetus numbrites kajastub; Eurodesse ümber arvutada lähenemise rakendamise mõju lõpuni arvutada pole võimalik;		2
Põlvkondade vahetusega seotud teema	Uus generatsioon õpetab meid ja on palju teadlikum; Noored on väga avatud ja ootavad tööandjalt teadlikkust ja toetust ka traumade korral; Tundub, et see põlvkonn vahetusega tulnud teema; Uus põlvkond tahab hakkama saada ka välise abita; Ilmselt kui 10 aastaga tuleb juhtkondadesse neid noori, kelle jaoks see teema on elementaarne, tehakse see ära, revolutsiooni varem ei usu;		5
Traumateadliku lähenemise sisseviimise meetodid vajavad selgitamist	Kuna meil puudub teadmine traumateadliku lähenemise meetoditest, peaks rohkem süvenema kuidas seda protsessi läbi viia; Kriisipakett peab tööandjal olema aga kõigepealt tuleks kategoriseerida need traumad, kus tööandja üldse saab midagi teha;		2
Me teeme selle kunagi ära	Koheselt valmisolek rakendamiseks puudub kuid ilmselt me teeme selle kunagi ära; Ilmselt see kunagi tuleb; Ilmselt on see lähiaastatel üks olulisi teemasid kõigile organisatsioonidele; Lähenemise rakendamiseks tuleb suurendada juhtide teadlikkust, leida eestvedajad ning eraldada finantse; Raha taha meil asi ei jää, pigem tahtest, me ei ole selleks veel valmis;		5
Meil ei ole seda vaja	Minu arvates tuleks traumateadlikkust kasvatada iga töötajaga individuaalselt; Oleme välise hindaja kaudu suurendanud ja testinud teadlikkust emotsionaalsest intelligentsusest, et paremini mõista üksteist mistahes olukorras;		1
Meie käitumine on juba traumateadlik ilma	Tunnetan esimesest päevast kui minu töötajaga on midagi lahti ja sekkun koheselt, uurides „mis juhtus?“;	„hiljuti oli meil juhtum, kus raske haiguse tagajärjel lahkus meie kolleeg, kellest	5

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

75

otsese praktika rakendamiseta	Oleme toetanud meeskonda kolleegi enesetapu ja surmajuhtumite korral; Oleme toetanud leske ja lapsi kui lahkub meie töötaja; Oleme andnud vabu päevi, pakkunud rahalist toetust ning nõustamist abikaasa surma korral; Jätkame koolitustega „mõista ennast, mõista teisi“, mis on suurendanud meeskonna teadlikkust mh traumadest; Oleme jaganud kogemuslugusid, ka läbipõlemise teema on sealt läbi käinud;	<i>jäi maha vastsündinud laps. Hoiame kontakti lesega, suvel ehitasime ettevõtte kulul lapsele mänguväljaku“ (Int 3)</i>	
-------------------------------	--	--	--

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

76

Summary

IMPLEMENTING THE TRAUMA-INFORMED APPROACH IN ORGANISATION

Melika Kiilmaa

The trauma-informed approach paradigm was originated in the US, where SAMSHA has been advocating for the necessity and importance of convergence for the past 25 years. Paradigm was first found use in organizations in the fields of medicine and social care, but after the health crises the implementation of the latter has also spread to other areas of life (Barton et al. 2024; Manian 2021). In 2014, SAMSHA created a framework for how a trauma-informed approach could be brought to different levels of the organization. As a result of the application of a trauma-informed approach, members of the organization are able to recognize the symptoms of trauma and support the healing of trauma-informed team members in order to increase their satisfaction with their lives. The topic of the master's thesis is topical just now because as a result of health, security and economic instability crises, people's sense of security has decreased and there has been an increase in uncertainty about the effects of the external environment. Crises and unexpected events are not new phenomena for organisations, but after the health crisis, working models and people's expectations of employers have changed. It would therefore be a good time for organisations to consider whether the existing management culture and the support provided correspond to the actual needs of the members of the organisation. The aim of this master's thesis was to find out what is the trauma awareness of Estonian organisations and to what extent the principles of applying a trauma-informed approach have been fulfilled.

In the theoretical part of the master's thesis, an overview was given on the basis of scientific literature about the theoretical starting points of the trauma-informed approach and the impact of the results of its implementation on the organization. Based on the theory, it was possible to find out what are the prerequisites, principles and stages of implementation of the trauma-informed approach. In addition, the concept of trauma, species and its impact on both the person and the organization were discussed.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST ORGANISATSIOONIS

77

In the empirical part of the thesis, the author conducted a qualitative study to find out what the trauma awareness of Estonian organisations is, to what extent the principles of trauma-informed application have been fulfilled and what is the will and readiness of our organisations to implement it. Confidential semi-structured interviews were selected as the method of study to ensure open responses were provided. A total of 13 interviews were conducted among the leaders of various Estonian organisations.

The research objective of the master's thesis was fulfilled. No Estonian organisation participating in the study has implemented a trauma-informed approach in its organisation according to part of the theory of work, and most of them are not in a hurry to do so, because there is no awareness, resources or initiators. However, all the organisations involved in the study found that they do little in this area, and the topics discussed in the interview made them think. Only one organization in the study considered its trauma awareness to be scarce. The principles of the trauma-informed approach were taken into account to some extent in all organisations involved in the study. It was not possible to find a direct link between the existence of trauma awareness and the willingness to apply a trauma-informed approach. Most of the representatives of the organizations involved in the study considered the impact of a trauma-informed approach to be more positive for the organization and the topic important, especially the need to increase trauma awareness among managers. It was also found that trauma is actually difficult to determine because employees can be plagued by various other problems in addition to trauma. There were also doubters who found that our organisations and society were not yet open enough to implement the approach. It was also found that the employer should not be expected to have to solve the problems of the employee. On several occasions, the opinion was also pointed out that this is a topic that has emerged with the change of generations, which is a little ahead of time and will receive an organic solution when a new self-conscious generation will be represented on the management boards of organisations. The work is aimed at the leaders of Estonian organisations, regardless of the field of activity, and gives them an overview of what constitutes a trauma-informed approach, what is its positive impact on the organisational culture, but also what are the bottlenecks in the implementation of the practice. Despite the small size of the sample and the mostly subjective views of the participants in the survey, the thesis gives a good overview of the perception of the various

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

78

public and private sector leaders of Estonia regarding the trauma awareness of their organisation and their readiness to implement the approach in their organisation.

TRAUMATEADLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMISEST
ORGANISATSIOONIS

79

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Melika Kiilmaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Traumateadliku lähenemise rakendamisest organisatsioonis, mille juhendaja on Maaja Vadi, 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.

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

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

Melika Kiilmaa
20.05.2024