

# Sõdurite psühholoogiline toetamine välismissioonidel

## *Juhtnõõrid sõjaväelistele juhtidele*

„Missiooniüksuses, kus on probleeme moraali, allumatuse või madala distsipliiniga, tuleb ülemaal eelkõige iseendale otsa vaadata”

\*\*\*\*\*

*Major Eero Kinnunen, Maaväe staabi jalaväeinspektor  
Neljakordne välismissioonide veteran*

Tõlke toimetanud: Merle Parmak, MSc, KVÜÕA Rakendusuringute Keskus

Väljaandja: Kaitseväe Ühendatud Õppasutused

### **Märksõnad:**

psühholoogiline valmisolek, psühholoogiline seisund, moraal, üksuse efektiivsus, perekond ja lähedased, stressireaktsioonid, psühholoogilise toetuse tasandid, psühholoogilise toetuse spetsialistid

# EESSÕNA

Sõjaväelaste vaimse valmisoleku säilitamisel ja nende perekondade koduse moraali üleval hoidmisel täidavad võtmerolli kõikide tasandite sõjaväelised juhid. Selle käsiraamatu eesmärgiks on anda praktilisi võtteid välismissioonidega seotud stressiga toime tulekuks ning psühholoogilise toetuse korraldamiseks.

Käsiraamat on NATO töögrupi HFM 081/RTG töö tulemus RTO-HFM paneelis. See töögrupp “*Stress ja psühholoogiline toetus tänapäevastes sõjalistes operatsioonides*” loodi aastal 2002 neljaks aastaks. Gruppi kuulus enam kui 30 eksperti 19 NATO ja PfP (rahupartnerlusprogramm) riigist. Nende hulgas oli nii sõjaväelise- kui tsiviiltaustaga asjatundjad sõjaväelise psühholoogilise toetuse vallast. Ekspertidid esindasid erinevaid distsipline: psühholoogia, psühhiaatria, sotsiaaltöö ning sotsioloogia. Töögrupp viis läbi rahvusvahelise uuringuprojekti, korraldas NATO sümposiumi ja arendas välja hulga praktilisi juhtnööre psühholoogiliseks toetuseks – käesolevad juhtnöörid on töögrupi lõpp-produkt.

Juhtnööride koostamisel koguti materjali kahest allikast: rahvusvahelistelt ekspertidelt ja sõjaväelistelt juhtidelt. Erinevate riikide esindajad selgitasid välja kõige olulisemad toetuse valdkonnad ning jõudsid kokkuleppele selle laadi osas. Kuna uuringus kasutatud kirjanduses esineb lünki ning seetõttu võib kohati vajaka jääda teaduslikult kinnitatud tõenditest, tuleb teada, et nendel puhkudel on NATO HFM 081/RTG teinud ettepanekud tuginedes parimale teadaolevale praktikale.

Sõjaväeliste juhtide seisukohad olulisemate psühholoogilist tervist puudutavate valdkondade osas saadi uuringust, kus osales 172 sõjaväelist juhti 16 NATO ja PfP riigist ning kuhu kuulus nii ohvitseri, kui sõjaväelist personali kõikidest osakondadest. Kõik osalejad oli eelneva kahel aastal mingi perioodi jooksul teeninud missioonidel juhi positsioonil.<sup>1</sup> Neil paluti kirjeldada valdkondi, mis olid seotud operatsioonidel osalemisega kaasneva stressiga ning mille kohta neil sellel hetkel teadmistest vajaka jäi. Lisaks tõid nad isiklikke näiteid illustreerides käsiraamatu peamisi võtmekohti. Need näited on käsiraamatus läbivalts kasutuses, sest uuringus osalejate sõnul on just reaalsete juhtumite kirjeldustest väljaõppes kasu, sest need peegeldavad operatsioonidel osalemisega kaasneva stressi elulist olemust. Näited annavad aimu lahingutegevuse ning rahuvalvemissioonide reaalsusest läbi erinevate NATO/PfP riikide fookuse. Vajaduse korral on tsitaate selguse mõttes toimetatud ning välja on jäetud detailid, mis võiksid konkreetsele riigile viidata. Osalenud juhid toonitasid vajadust detailsete ja praktiliselt kasutatavate juhtnööride järele psühholoogilise toetuse kasutamise kohta missioonitsükli jooksul.

Lisaks uuringus osalenud juhtidele, panustasid töösse ka NATO sümposiumist “*Inimlikud dimensioonid sõjalistes operatsioonides: sõjaväeliste juhtide strateegiad stressiga tegeliemisel ja psühholoogilise toetuse korraldamisel*” osalenud eksperdid. Sümposium, mis valmistati ette töögrupi poolt ning mida aitas sponsoreerida NATO liikmesriikide meditsiiniteenistuste sektsiooni (COMEDS) sõjaväelise psühhiaatria töörühm (MP-WG), toimus 2006. aasta aprillis Brüsselis.

Kirjeldatud uuringu ja sümposiumi tulemusena valmis käsiraamat sõjaväeliste juhtidele, kes vastutavad üksuste juhtimise eest NATO operatsioonidel. Igas peatükis kirjeldatakse vajadusi psühholoogilise toetusega tegelemiseks ja strateegiad kuidas juhid seda vajadusel korraldada saavad. Käsiraamatut võib kasutada osana juhtide algkursuse õppeprogrammist ja täiendkursusest või nooremkoosseisu koolitusest. Samuti on see kasutatav juhtide missiooneelsele koolitusele. Töögrupp kutsub riike üles käsiraamatut kasutama endale sobival viisil ning seda vastavalt vajadustele täiendama.

Kogutud materjal pärineb paljudest allikatest ja töögrupp tänab kõiki, kes sellesse oma panuse andsid ning eriti uurimuses osalenud juhte, kes olid valmis enda teadmisi ja kogemusi NATO kogukonna heaks jagama.

# Sisukord

<b>1.</b>	<b>SÕJAVÄELISE JUHI ROLL PSÜHHOLOOGILISES VALMISOLEKUS</b>	<b>5</b>
1.1.	Sissejuhatus	5
1.2.	Psühholoogilised väljakutsed sõjalistel operatsioonidel	6
1.3.	Argipäevased stressorid	6
1.4.	Operatsioonidel osalemisega seotud stressorid	6
1.5.	Mida juht saab teha	7
1.6.	Väljaõppe roll	8
1.7.	Ülevaade käsiraamatust	10
<b>2.</b>	<b>SÕJAVÄELISTE JUHIDE JA SÕDURITE OOTUSED</b>	<b>12</b>
2.1.	Sissejuhatus	12
2.2.	Ootused ja sõjavägi	13
2.3.	Kui reaalsus ei vasta ootustele	14
2.3.1.	Kohanemise reaktsioonid	14
2.3.2.	Kohanematuse reaktsioonid	15
2.4.	Mida juht saab teha	15
2.5.	Kokkuvõtteks	17
2.6.	Õige sisekliima loomine	18
<b>3.</b>	<b>INDIVIDUAALNE PSÜHHOLOOGILINE VALMISOLEK</b>	<b>19</b>
3.1.	Sissejuhatus	19
3.2.	Psühholoogilise valmisoleku roll sõjalistes operatsioonides	20
3.3.	Kuidas juht saab psühholoogilist valmisolekut hinnata	21
3.4.	Otsus suunata sõdur eksperdi vastuvõtule	21
3.5.	Mida formaalse hindamise käigus hinnatakse?	22
3.6.	Formaalsed hinnangud meeskonna tasandil	26
3.7.	Juhi tegutsemine, kui sõdur vajab abi	23
3.8.	Psühholoogiline valmisolek pärast missiooni	24
3.9.	Juhide endi psühholoogiline valmisoleku tagamine	25
3.10.	Kokkuvõtteks	25
<b>4.</b>	<b>MORAAL JA EFEKTIIVSUS</b>	<b>26</b>
4.1.	Sissejuhatus	26
4.2.	Mis on moraal?	26
4.3.	Moraali mõjutavad faktorid	27
4.4.	Kuidas ja millal üksuse moraali hinnata	27
4.5.	Juhi võimalused moraali formaalseks hindamiseks	31
4.6.	Mida moraali uuringustes hinnata	29
4.7.	Millal moraali hinnata	30
4.8.	Mida tulemustega peale hakata	30
4.9.	Mida juht peaks tegema	31
<b>5.</b>	<b>SÕJAVÄELASE PEREKONNA VALMISOLEK</b>	<b>32</b>
5.1.	Sissejuhatus	32
5.2.	Toetus missioonitsükli jooksul	33
5.3.	Missioonide emotsionaalne tsükkel	34
5.3.1.	Etapp 1: Missiooniaelne	34
5.3.2.	Etapp 2: Missioonile asumine	36
5.3.3.	Etapp 3: Stabilisatsioon	36
5.3.4.	Etapp 4: Kojutuleku ootus	37
5.3.5.	Etapp 5: Missioonijärgne	37
5.4.	Juhtimine enda näite varal	38
5.5.	Sõjaväelaste pered tugevnevad kogemustega	38

<b>6.</b>	<b>MIDA TEHA, KUI ASJAD VILTU LÄHEVAD</b>		<b>39</b>
6.1.	Sissejuhatus	39	
6.2.	Esimene tasand: Juhi tegevused	41	
6.3.	Esimene tasand: Mitteformaalne kaaslase-abi	42	
6.4.	Teine ja kolmas tasand: Formaalsed sekkumised	43	
6.5.	Teine tasand: Eriväljaõppega kaassõdurite toetus	44	
6.6.	Teine tasand: Professionaalne abi	44	
6.7.	Kolmas tasand: Edasisuunamine abi saamiseks	45	
6.8.	Kokkuvõtteks	45	
<b>7.</b>	<b>KOOSTÖÖ PSÜHHOLOOGILISE TOETUSE SPETSIALISTIDEGA</b>		<b>46</b>
7.1.	Sissejuhatus	46	
7.2.	Psühholoogilise toetusega seotud küsimused	46	
7.2.1.	Mida psühholoogilise toetuse spetsialistid pakuvad?	47	
7.2.2.	Kas kõik spetsialistid on ühesugused?	47	
7.2.3.	Kas stressile tähelepanu pööramine nõrgestab üksust?	47	
7.2.4.	Kas tuleks sekkuda alluva isiklikesse probleemidesse?	47	
7.2.5.	Kas stressis sõduri koht on üldse sõjaväes?	48	
7.3.	Juhtnõõrid spetsialistide kasutamiseks	48	
7.4.	Mida on juhtidel spetsialistidelt oodata	53	
	<b>KOKKUVÕTE</b>		<b>49</b>
	<b>VIITED</b>		<b>49</b>
	<b>TÖÖGRUPI LIIKMED</b>		<b>57</b>

# 1. SÕJAVÄELISE JUHI ROLL PSÜHHOLOOGILISES VALMISOLEKUS

## Peatüki eesmärgid:

- Vaadelda missioonil osalemise stressi mõju väeosale
- Arutleda juhtimise ja väljaõppe rolli üle
- Anda ülevaade käsiraamatu eesmärkidest

## 1.1. Sissejuhatus

### Kast 1.1: Esimene ohver

“Kolm kuud pärast missioonile asumist sattus meie õine patrull varitsusele. Üks masin sai RPG tabamuse ning üks sõdur jäi selle alla löksu. Kohale saabus sõjaväepolitsei ning algas poolteist tundi kestev lahing. Sõiduki alla löksu jäänud sõdur karjus lakkamatult. Me saime ta hiljem küll välja, kuid hoolimata meie elustamiskatsetest suri ta sündmuskohal. Intsident mõjus kõigile halvasti. Naastes baasi, lasid osad sõdurid tunded valla, teised aga jäid vaikseks. Paljude jaoks oli see esimene kontakt. Sellel ööl ei olnud võimalik neile psühholoogilist toetust pakkuda. Enamik sõdureid kannatas tugeva pinge all.”

Sõjaväelise juhi positsioon esitab arvukalt väljakutseid. Lisaks sõjaliste eesmärkide täitmisele tegelevad üksuste ülemad paljude probleemidega, mis väeosa valmisolekut mõjutavad. Kuigi enamik sõdureid tuleb missioonikogemusega hästi toime, on ülema vastutuseks psühholoogilise toetuse korraldamine, kui asjad nii sujuvalt ei lähe. Samuti tuleb ülematel leida lahendused kriisilukordades – näiteks kaasvõitleja surma korral (vt kast 1.1). Ülematel tuleb toime tulla ka vähem dramaatiliste probleemidega – näiteks konfliktidega üksuse sees. Ülema vilumused neid olukordadi lahendada mõjutavad oluliselt üksuse valmisolekut ning sõjaväelist sooritust.

Sõjaväeliste juhtide oskused, vastutus ja võim annavad neile võimaluse otseselt mõjutada väeosa isikkoosseisu toimetulekut operatsioonil osalemisega seotud pingetega. Koostatud käsiraamatu ülesanne on pakkuda võtteid psühholoogiliselt keeruliste kogemustega toimetulekuks ning aidata nii vältida sõjalise efektiivsuse võimalikku kahjustumist nii üksiksõduri, kui üksuse tasandil.

## 1.2. Psühholoogilised väljakutsed sõjalistel operatsioonidel

Psühholoogiliselt keerukate kogemuste alla kuuluvad paljud erinevad juhtumid, mida inimesed võivad erinevalt tõlgendada. Mis on ühe jaoks stressitekitav, ei pruugi seda teise jaoks olla. Erinevate stressorite mõju võib samuti varieeruda. Mõni stressor võib mõjutada inimese võimet keskenduda, mõni teine võib mõjutada inimese meeleolu. Siiski on teatud kindlad näitajad, mida seostatakse kõrge stressitasemega.<sup>2</sup> Nende hulka kuuluvaid sündmuseid iseloomustab:

- Ohtlikkus (nt sattumine vaenlase tule alla või osalemine tulevahetuses)
- Kurbus (nt saate teada kaasvõitlejast sõbra surmast)
- Ennustamatus (nt saate missioonil olles kodust halbu uudiseid)
- Määramatus (nt olete missioonil, mille lõppkuupäev pole teada)
- Ebaselgus (nt peate reageerima, kuigi tegevusplaan on ebaselge)

Sellised juhtumid on suure tõenäosusega psühholoogilised väljakutsed. Võitlejad võivad kokku puutuda paljude erinevat tüüpi keeruliste olukordadega. Üks moodus, kuidas neile läheneda, on jagada need kahte gruppi: missioonil viibimisega seotud argipäevased stressorid ning operatsioonidega kaasnevad sõjalist laadi stressorid.

### 1.3. Argipäevased stressorid

Missioonil osalemise argipäevaste stressorite hulka kuuluvad perekonna ja sõprade järgi igatsemine ning kultuuriliselt võõras keskkonnas elamine. Sõjaväelise elukorraldusega seostatavad muud stressiallikad erinevad operatsiooniti suuresti, kuid nende hulka kuuluvad:

- privaatsuse puudus
- seksuaalne puudujääk
- isikliku hügieeni võimalused
- ekstreemsed ilmastikutingimused

Töoga seotud nõudmised on teiseks krooniliseks argipäevase stressi põhjustajaks. Nende hulka kuuluvad lisaks tavapärastele väeosa teenistusega seotud faktoritele, missioonikeskkonnale iseloomulikud aspektid – näiteks igavus.

Ühekaupa võttes võivad igapäevased probleemid olla välja kannatatavad, kuid nende kumulatiivne efekt võib suure tõenäosusega võitlejatele märkimisväärset mõju avaldada (vt kast 1.2) ning juhtide vastutuseks on sellega arvestada.

#### Kast 1.2: Elu missioonil

“Probleemid võivad tekkida sellest, et elatakse ülerahvastatud tingimustes ilma koduste mugavusteta, perekonnast ja sõpradest eraldatuna. Missiooni ajal olid kättesaadavad ka psühholoog ning kaplan, kuid probleemide puhul pöördusid sõdurid pigem allohvitseride või ohvitseride kui spetsialiseerunud personali poole. Ülemate ülesandeks on läbivalt rõhutada missiooni tähtsust ja vajalikkust ning püüda tagada võimalikult sagedast suhtlust sõprade ning perekonnaga.”

### 1.4. Operatsioonidel osalemisega seotud stressorid

Operatsioonidel täidetavad teenistuskohustused võivad vahetult osalevate sõjaväelaste jaoks olla üsna stressitekitavad ja traumaatilised. Suure tõenäosusega erinevad stressitekitajad sõltuvalt operatsioonist, missioonist ning väeliigist. Lennukimeeskonnad lendavad pidevalt suhteliselt ohutute tagalapiirkondade ja väga pingeliste lahinguolukordade vahel. See liikumine turvaliselt alalt kõrge riskitasemega alale on meeskonna jaoks igapäevane, kuid väljakutseteroheke olukord. Jalaväeüksuste jaoks on stressitekitajateks näiteks kontrollimatute rahvahulkadega toimetulek, kohaliku elanikkonna vastumeelsus ning regionaalkonflikti poolt tekitatud kaose nägemine (vt kast 1.3).

#### Kast 1.3: Ülem patrullis

“Kõige keerulisem moment minu jaoks ei olnud lahinguolukord. Me patrullisime külas. Mind üllatas vaesus, milles inimesed elasid; nende majad, ilme nende nägudel, haiged lapsed, see, et kõik nägid vanemad välja, kui nad olid, see, kuidas naisi koheldi. Ühiskond oli täiesti erinev sellest, millega mina harjunud olin. Olin küll kuulnud kolleegidelt palju lugusid, mis kirjeldasid nende inimeste elu, kuid reaalsust oli siiski raske aktsepteerida. Lisaks sellele mõtlesin ma, et iga hetk võib mõni neist inimestest mind sihikule võtta, nii et ma tundsin pidevat ohutunnet. Mul oli neist inimestest kahju ning ma tahtsin neid aidata ning neid paremini mõista. Ma ei olnud valmis sellise kannatuse nägemiseks ning vajasin sellega harjumiseks palju aega. Kohaneda aitas teiste sõjaväelaste, tõlkide ning kohalikega rääkimine.”

Potentsiaalselt traumaatilised sündmused on kõige ekstreemsemat tüüpi stressorid. Enamasti seostuvad need tõsise vigastuse või surmaga või tunnetatud ohuga elule ja tervisele (vt kast 1.4). Operatsioonidel võivad potentsiaalselt traumaatiliste kogemuste hulka kuuluda näiteks kokkupuude:

- vaenlase snaiprite
- tulevahetuste
- improviseeritud lõhkeseadeldiste (IED)
- liiklusõnnetuste
- massihaudade
- surnukehadega

#### **Kast 1.4: Ohuga silmitsi sattumine**

“Leidsin end mitmel korral olukorrast, kus juhtisin üksust raevunud rahvamassi vastu. Mulle oleks väga vaja olnud spetsialisti või vähemalt inimest, kes on vastava väljaõppe saanud ... ja teadnud, mis teha, kui sõdurid peavad tegelema arvukate surnukehadega.”

Potentsiaalselt traumaatilisi juhtumeid on enamasti suhteliselt kerge tõsiste stressoritena registreerida ning tõenäoliselt mõjutavad need nii allüksust tervikuna, kui ka allüksuse liikmeid üksikult. Kuigi enamik sõdureid saab hästi hakkama, võivad missioonil saadud kogemused neid siiski muuta:

- mõjutada inimeste väärtusprioriteete ning viisi nende järjestamiseks
- muuta seda, kuidas inimesed tajuvad iseennast ja maailma
- anda sõjaväelastele saavutusetunnet ja uhkust

Sõjaväelise juhi ülesandeks on kindlustada tingimused, mille puhul sõduritel on võimalik saavutada positiivne kohanemine nii potentsiaalselt traumaatiliste sündmuste kui ka igapäevaste stressoritega.

### **1.5. Mida ülem saab teha**

Reaalne intsident, mida kirjeldab kast 1.5, toob välja ülema keerulise rolli. Missiooni ajal oli ülema rolliks hoida tegevuse fookuses missiooni vahetu eesmärk. Missioonijärgselt muutus see roll ja ülema eesmärgiks oli luua sõduritele tingimused taastumiseks.

Nagu selle ülema näide tõestab, reageerisid üksuse liikmed erineval moel. Raskete juhtumitega toimetulek on väga individuaalne. Senikaua, kui toimetuleku meetod aitab ja ei ole destrukttiivne, peaks inimesi julgustama kasutama just selliseid meetodeid, mis nende puhul toimivad kõige paremini. Kokkuvõttes pakuvad üksused pakuvad üksteisele tihtipeale mitteteadlikult keskkonda, mis toetab positiivset toimetulekut. Nad teevad seda läbi naljatlemise, tugevate sõprussidemete loomise ning räägivad lugusid, mis näitavad, et igasugune reageerimine rasketele olukordadele on normaalne.

Paljudel sõjaväelistel üksustel on traditsioonid, mis aitavad sõduritel ümber lülituda kodu ja teenistuskeskkonna vahel. Vahel ei pea ülemad selleks tegema midagi silmaga nähtavat. Nagu kirjeldatud ka kastis 1.5, võivad nad vaid üksust jälgida, et olla kindel, et loomulikud üksusesisesed protsessid toimuvad. Kui aga need protsessid ei tööta, on liidri kohuseks sekkuda. Ülemad peavad hindama seda, kuidas nende üksuse liikmetel läheb ning looma sobiva sisekliima positiivseks toimetulekuks.

Ülema sekkumiseks on kaks moodust: formaalne ja mitteformaalne. Kogu käesoleva käsiraamatu jooksul kirjeldatakse mõlemat tüüpi toetust. Mitteformaalsete protsesside hõlbustamiseks saavad ülemad soodustada toetavat rühma sisekliimat, arendada ühtekuuluvustunnet, ning rõhutada kaaslaste toetuse olulisust. Nad võivad ka määrata rühma liikmed, kes annavad nõu ning toetavad vähemkogenuid kaassõdureid.

### Kast 1.5: Juhtimistegevuste ajastamine

“Minu kompanii merejalaväelased olid võitlusega minimaalselt kokku puutunud ja hakanud tundma, et nad on nii hästi treenitud, heas vormis ning valvsad, et missioonil olemine ei erine mingil moel treeningust, mille nad kodus olid saanud. Nende varitsus avastati ja neile sai ruttu selgeks, et tuleb võidelda oma elude eest. Nad nägid surma ja hävingut, kogesid ebaloogilisi pääsemisi. See oli pöördepunktiks, kui nendest kõigist said lihtsalt merejalaväelaste asemel võitlejad. Peale vahejuhtumit ei suutnud osad mehed oma mõtteid korralikult sõnadesse panna, mõned olid šokis ja käitusid irratsionaalselt. Olukord oli väga stressirohke.

Edasine tegevus oli ühene. Meil oli ülesanne täita; meie abi vajati viivitamatult ja mehed vajasisid kedagi, kes neid selles juhiks. Minu lähenemine oli osavõtmatu, kalk ning puhtalt ametlik ja meeste reaktsioon oli täpselt selline, nagu vaja. Nad seadsid kiiresti end korda ning olid valmis kaasvõitlejatele appi tõttama. Nad teadsid, mida neilt vajati ning järgmise 10 päevase kontrolli ja patrullimise jooksul ei tulnud mul midagi enamata teha.

Kui me lõpuks peatusime või võib-olla tund aega hiljem, käisime veebliga läbi enamiku rühmi ja rühmaülemaid. Enamuses tegelesid mehed tavapärase väljaõppega korrastasid relvastust, söid ja magasid. Järgnevaid käske polnud selleks hetkeks antud, seega ei olnud õhus järgneva ülesande tunnetust ning see oli hea. Kõik mõistsid, et me läheme tagasi sinna, kust me just tulime. Mehed tegelesid ise oma stressiga läbi nalja ja arutelude selle üle, mis oli juhtunud. Mõned neist olid lasknud vaenlast lähemalt kui 3 meetri kauguselt ning hakkasid nüüd sellest aru saama. Mõnedel olid hingel põgenemised, mida nad keeldusid endale tunnistamast. Minu ainus panus vestlusesse oli julgustada neid sellest rääkima, mitte selle pärast muretsema, panna neid end hästi tundma, sest nad olid päästnud enda ja mis veel tähtsam, oma kaasvõitlejad. Nad ei vajanudki tegelikult abi stressist lahtisaamisel, nad said sellega ise hakkama. Kõik, mida meie käsuliini pidi andsime, oli kindlameelsuse ning mõttestatuse tunne ja kinnitus, et kõik, mida nad olid teinud ja mida nad tundsid, oli täielikult normaalne....

Mõnel puhul võib ülematel olla vajalik sekkuda formaalselt. Formaalsete mooduste alla kuuluvad psühholoogilise seisundi ja võitlusvaimu struktureeritud hindamine ning psühholoogilise toetuse spetsialistide abi kasutamine. Formaalsete mehhanismide efektiivseks kasutamiseks peavad ülemad olema tuttavad toetuste süsteemiga. Süsteem võib hõlmata erinevaid psühholoogilise toetuse spetsialiste (vt selgituse kast), kes pakuvad ülemale vastavaid ekspertiise. Neile tuleb kasuks, kui nad teavad, kuidas nende inimestega juba enne missioonile minekut koostööd teha. Missioonieelne aeg on ka ideaalne loomaks tugevat ja paindlikku üksuse sisekliimat ning kõige paremini on see teostatav läbi efektiivse treeningu.

#### 1.6. Väljaõppe roll

Sõjaline väljaõpe ja treeningud võivad tugevdada nii formaalseid, kui mitteformaalseid toetusmehhanisme. Formaalseid toetusmehhanisme tugevdab see, kui psühholoogilise toetuse spetsialistid on treeningusse kaasatud ja ülemad ning üksuse liikmed õpivad seda toetussüsteemi kasutama.

Mitteformaalseid protsessid tugevnevad läbi ühiste treeningute. Raske ja realistlik treening arendab üksuse enesekindlust (kast 1.6), tugevdab vastastikuseid sidemeid ja loob adekvaatsed ootused. Ühised treeningud on eriti tähtsad üksuste jaoks, kes pole eelnevalt koos töötanud. Samuti on see oluline integreerimaks sõjaväelasi, kes lähevad missioonile rühma koosseisus (erioskustega spetsialistid). Selliste sõjaväelaste integreerimine on väga tähtis ülesanne ning juhid peaksid rühma ühtsuse arendamiseks sellele probleemile eraldi tähelepanu pöörama.

#### Selgituse kast “Psühholoogilise toetuse spetsialistid”

Laiahaardeline termin, mis on loodud selle käsiraamatu jaoks ja hõlmab erinevaid distsipliine, sealhulgas:

- Psühholoogid
- Psühhiaatrid
- Sotsiaaltöötajad
- Psühhiaatria või vaimse tervise õed
- Kaplanid
- Arstid

Need eksperdid kuuluvad üksuste toetuselemendi hulka ning töötavad tihti ühtse meeskonnana.



### Kast 1.6: Parim ettevalmistus

“...parim ettevalmistus on reaalne kogemus, kuid kogemuse puudusel on selleks ühine väljaõpe treeningukeskuses – see on parim võimalik ettevalmistus, kui päris lahingkontakt välja jätta. Sellist taset, distsipliini, kamraadlust, ühtsust ja meeskonnavaimu (veidi raskem defineerida, kuid väga tähtis) läbi kõigi auastete (ohvitserid treenivad oma sõduritega koos) ei ole võimalik leida mitte kusagil mujal.”

Hästi treenitud sõjaväelased ütlevad, et isegi väga rasketes oludes annab treening võimaluse edukaks toimetulekuks (kast 1.7). Hea treenitus suurendab inimese usku enesesse, kaaslastesse ja üksuse ülematesse. See usk aitab sõjaväelasi kaitsta stressi negatiivsete mõjude eest. Üksuse treeningud on vundamendiks positiivse sisekliima arengul.

### Kast 1.7: Treening hakkab tulemusi andma

“Hiljutise sõjamilitsiooni ajal Lähis-Idas olin ma vanemohvitser... Me saime info, et meie laev oli otseses raketirünnaku ohus. Situatsioon oli väga stressirohke. Me teadsime, kuhu raketid pidid langema, aga me ei teadnud, kas neil on keemilised lõhkepead ja milline plahvatus järgneb. Pool tundi ei teadnud me, kas meie rünnakurühm plahvatuse üle elab. Kogu intsidendi kestvuseks oli paar tundi. Ma tundsin kergendust, et ei olnud pead kaotanud ning olin toiminud õigesti – treeningul õpitu hakkas tulemusi andma.”

Raske, realistlik treening aitab ülematel ka üksuseliikmeid vaimselt ette valmistada. Sõdurid õpivad, millised stressorid võivad missioonidel esineda, ja saavad aimu, kuidas nad ise raskes olukorras reageerivad.

Ülemad peavad mõtlema ka iseenda psühholoogilisele ettevalmistusele, et olla valmis karmiks reaalsuseks. Selle reaalsuse alla kuulub “Kümme karmi fakti”, mille on kindlaks määranud sõjaväelise psühholoogilise toetuse spetsialistid uuringu töögrupi NATO sümposiumil.<sup>3</sup>

- Hirmu tundmine on lahingus normaalne
- Kaassõdurid võivad saada vigastada või surra
- Lahingepisoodid mõjutavad kõiki vaimselt ning füüsiliselt
- Sõdurid kardavad tunnistada, et neil on psühholoogiline probleem
- Sõdurid märkavad tehtud juhtimisvigu
- Suhtlemisraskused on tavalised
- Missioonid on perekondade jaoks ülimalt kurnavad
- Missioonikeskkond võib olla raske ning nõudlik
- Üksuse ühtsus ning stabiilsus võib lõheneda
- Missioon esitab moraalseid ning eetilisi väljakutseid

### Kast 1.8: Treening ei saa kunagi tagada täielikku ettevalmistust

“Osalesin väga stressirohkes linnalahingus. Üksus pidi tapma mitu vastast ja hiljem võttis üksuse stabiliseerimine aega. Esimene kogemus sellise situatsiooniga on väga stressirohke ning seda on raske selgitada neile, kes ei ole seda ise kogunud. ...Treening ei valmista sind kunagi täielikult ette selleks, et oled isiklikult sellises situatsioonis. Pärast traumaatilist juhtumit piinasid osad sõduritest süümeapiinad, enamik probleeme kerkis pinnale umbes kuu aega pärast intsidenti. Paljud jagatud lugudest olid olemuselt ja sisult sarnased, mis andis neile terapeutilise väärtuse. Sõdurid mõtisklesid selle üle, kas nad on või ei ole vastutavad vaenlaste ja süütute tsiviiliskute surma eest ning vajasisid kaaslastelt toetust ja kindlustunde taastamist. Lõplik otsus vajutada päästikule ja tappa teine inimene on alati isiklik, kuna ohvitser saab anda käsu, kuid ei saa (lõplikult) oma sõdureid kontrollida. Seetõttu on ohvitseril väga suur vastutus toetada oma sõdureid, kui nad peavad selle otsuse langetama: ta ei tohi sõdurit vabastada otsuse eest vastutamisest, vaid peab aitama tal toime tulla sellega, et ta selle otsuse tegi.”

Samal ajal kui hea treening on efektiivse üksuse arendamise aluseks, võivad tegelikud operatsioonidel esinevad sündmused olla treeningstsenariumidest väga erinevad (kast 1.8). Asjad võivad reaalsuses teisiti minna. Just nendel hetkedel ning pärast neid – vahemikus ootuste ja reaalsuse vahel – peab juht demonstreerima ülimat paindlikkust ning kohanemisvõimet.

## 1.7. Ülevaade käsiraamatust

Selle käsiraamatu tarvis tehtud 16-rahvuselise uuringu käigus küsitleti 172 hiljutise operatsioonil käimise kogemusega sõjaväelist juhti NATO ja rahupartnerlusprogrammi rahvustest nende kogemuste kohta, mis puudutasid neile alluvate sõdurite psühholoogilise kohanemise korraldamist. Paljud juhid mainisid minevikukogemuste ja sisetunde tähtsust. Ülekaalukalt ning kogu teenistusastmete ulatuses seersandist pataljoniülemani ütlesid juhid, et tahavad ja vajavad spetsiaalset informatsiooni selle kohta, mida nad saaksid teha, et tegeleda psühholoogilise stressi probleemidega. Juhid tahtsid informatsiooni selle kohta, kuidas hinnata probleeme ning minimeerida operatsioonil osalemise stressi mõjusid sõduritele kogu missioonil osalemise tsükli ulatuses. Uurimuse tulemuste põhjal koostati juhtide jaoks käsiraamat võitlejate psühholoogilise stressiga toimetulekuks.

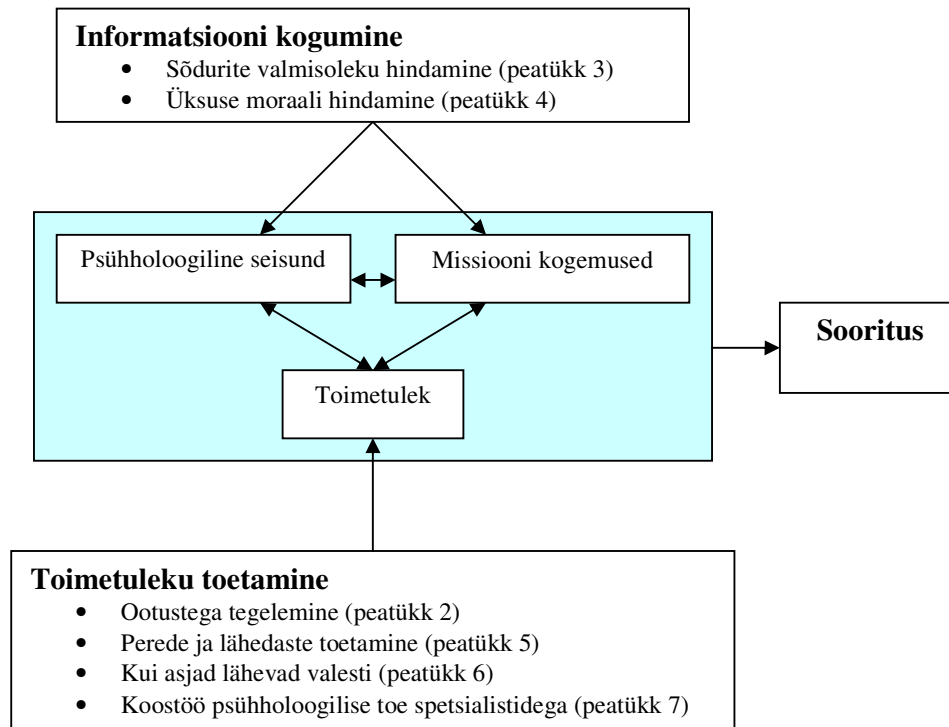
Järgnev valik tsitaate demonstreerib, milliseid nõudmisi sõjaväelised juhid sellele tegevusjuhisele esitasid.

- “Kasutage päriselu situatsioone.”
- “Andke informatsiooni stressi kohta ning kuidas seda ära hoida.”
- “Pakkuge välja praktilisi lahendusi psühholoogiliseks toetuseks missioonil osalemise ajal.”
- “Kirjeldage tekkida võivaid probleeme, kasutades stsenaariume.”
- “Andke sõjaväelistele juhtidele nõu, kuidas tugevdada üksuse moraali.”
- “Rääkige perekonnaga seotud probleemidega toimetulekust.”
- “Rõhutage ülema kui juhi toimetulekut – nad võtavad suure osa koormast enda kanda ning see jääb tihti tähelepanuta”.
- “Peatuge ka sündmusejärgsel toimetulekul.”

Käsiraamat on koostatud vastamaks sõjaväeliste juhtide nõuetele ning pakkuda täiendust treeningutele, mis tavapäraselt läbi tehakse. Käsiraamatus täidetakse lüngad, mida juhid kirjeldavad: lüngad nende ettevalmistuse ja psühholoogiliste missioonistressorite vahel.

Käsiraamatu peatükkides keskendutakse kuuele peamisele valdkonnale:

- Põhilised ootused, millega sõjaväelased sõjaväeteenistusse tulevad (peatükk 2)
- Individuaalse seisundi hindamine ja toetamine (peatükk 3)
- Üksuse moraali hindamine ning tõstmine (peatükk 4)
- Perekonnale toetuse osutamine (peatükk 5)
- Traumaatiliste sündmuste psühholoogilise mõjuga toimetulek (peatükk 6)
- Psühholoogilise toetuse spetsialistide kasutamine (peatükk 7)



Joonis 1.1 Kuidas juhid mõjutavad operatsioonilise stressi mõju üksuse liikmele

Iga peatüki eesmärgiks on pakkuda sõjaväelistele juhtidele selgeid juhiseid selle kohta, mida nad peaksid silmas pidama oma meeskonna psühholoogilise tervise toetamisel.

Nagu näitab joonis 1.1, mõjutavad sõjaväelised juhid seda, kuidas operatsioonil osalemise väljakutsed üksuseliikmete tervisele ja sooritusele mõjuvad, kogudes hinnangute abil informatsiooni nii individuaalse kui ka grupi vormi kohta. Juhid võivad sekkuda ka selleks, et tundes missiooni ja stressitekitajaid, tugevdada toimetulekut üksikisiku ning üksuse tasandil. Selline juhiroll pikeneb peale missiooni ka missioonijärgsesse faasi.

Iga peatükk annab põhilise informatsiooni ja illustreerib seda näidetega päriselust. Need näited on pärit 172 sõjaväeliselt juhilt, kes osalesid uurimuses. Kasutatud näited valiti, sest need peegeldavad probleeme, millest juhid uurimuses osaledes rääkisid, ning need on olulised sõjaväelistele juhtidele, hoolimata nende rahvusest. Kuigi esinevad rahvustevahelised erinevused selles, kuidas psühholoogiline toetus spetsiaalselt korraldatud on ja erinevad ka kultuuritausta poolest, seisavad kõik sõjaväelised juhid silmitsi sama ülesandega, milleks on oma meeskonna toetamine nii, et nad tuleksid toime operatsioonil osalemisega seotud stressiga.

## 2. SÕJEVÄELISTE JUHTIDE JA SÕDURITE OOTUSED

### Peatüki eesmärgid:

- Selgitada ootuste reguleerimise tähtsust
- Määrata kindlaks ootustele mitte vastamise tagajärjed
- Anda nimekiri juhi käitumisvõimalustest ootuste reguleerimiseks

### 2.1. Sissejuhatus

#### Kast 2.1: Kohandumine olukorrale

Osalesin missioonil ehitusüksuse ülemana. Üksuse peamiseks ülesandeks oli asjade ehitamine ja parandamine. Sedasorti töö oligi arvatavasti peamine põhjus, miks paljud sõdurid teenistusse astusid. Seda nendepoolset ootust sõjavägi ka ei korrigeerinud, sest vajasimegi spetsialiste. Tegevuspiirkonnas olles avastasid need spetsialistid end lahingu keskmest. Neil ei olnud töötamiseks ohutut piirkonda, seega ei saanud nad täita ülesandeid, mida neilt oodati. Selle asemel pidi üksus patrullima ja oma sideliine kindlustama. Need insenerid pidid lõpuks isegi vaenlaste vägedega tulevahetusse astuma. Ülemana oli minu väljakutseks üksuse ootused kiiresti olukorrale kohandada, samal ajal distsipliini ja moraali säilitades.

*-Kohandatud kolonel Novosadi ja kapten Stepo näitest, NATO sümposium RTO HFM-134*

Moodsate operatsioonide puhul tuleb sõjaväel tihti kohaneda kiirete muutustega. Näiteks muutused operatsiooni asjaoludes võivad nõuda üksuselt tegevusi, milleks nad algselt ei olnud ette valmistunud. Sedasorti kiired muutused on üldlevinud ja need mõjutavad nii üksuseid kui inimesi isiklikult. Ülemad vastutavad nende muutustega toimetuleku eest ning sõdurite ootuste kooskõlastamise eest muutunud oludega (vt kast 2.1 tõsielulist näidet).<sup>4</sup>

Kuna sõjavägi nõuab kiireid muudatusi, võib see kergesti sattuda vastuollu sõjaväelaste ootustega. Sõjaväelastel on organisatsiooni suhtes palju ootusi, nagu ka sõjaväelaste perekondadel. Isegi ühiskonnal üldiselt on põhiootused selle suhtes, mida sõjavägi peaks pakkuma ning kuidas see peaks käituma.

Sõjalistel operatsioonidel tekitab ootuste ja reaalsuse ebakõla sageli konflikte. Sõjaväelased ootavad, et ülemad annaksid neile kõik vajaliku missiooni õnnestumiseks ning vastutasuks on nemad valmis olema lojaalsed ja pühendunud. Kui sõjaväel ei õnnestu neid ootuseid täita, võivad tekkida probleemid distsipliini ja sooritusega. Sedasorti probleemidel võib olla eriti tugevaid tagajärgi missioonidel. Tsiiviilelus esinevad vahed reaalsuse ja ootuste vahel ei pruugi põhjustada eriti tõsiseid tagajärgi, sest enamasti on rohkem võimalusi valida alternatiivsete käitumiste vahel.

Lubadusi, mida organisatsioon oma sõduritele kas avalikult või varjatult lubab, on mõnikord operatsioonidel raske pidada. Ootuste ja reaalse olukorra vahelise erinevuse tasandamiseks ei pruugi olla piisavalt aega. Sellest hoolimata on nende ootustega toimetulek kriitilise tähtsusega motivatsiooni säilitamisel.

See peatükk annab sõjaväelastele juhtidele üldised näpunäited selle kohta, kuidas luua keskkond ootuste ja reaalsuse ebakõlast tuleneva stressiga toimetulekuks.

Selle peatüki soovitusel peegeldavad üldiseid hea juhtimise põhimõtteid, mis võivad suures osas tunduda tavateadmistena. Kuid isegi "lihtsad" töed võivad stressirohketes olukordades kergesti ununeda, nagu näitab ka kast 2.2.<sup>5</sup>

### Kast 2.2: Väike ohverdus

Operatsiooni ajal allohvitseridega tehtud intervjuude käigus oli pidevaks kaebuseks, et nende nooremohvitserid ei külastanud allüksuseid kunagi, eriti kui allüksused olid paigutatud väga karmide tingimustega keskkonda. Loomulikult eeldati, et nende ülemad ei tahtnud läbi elada seda ebamugavust ja reisida oma konditsioneeritud peakorterist kohta, kus väeosad pea 50-kraadises kuumuses paiknesid. Üllatav oli see, et allohvitserid ei pannud pahaks, et neil puudusid konditsioneerid, vaid ülemate ilmset vastumeelsust tuua see väike ohverdus ja enda sõdureid külastada.

- Kohandatud kolonelleitnant Castro jt. näitest, NATO sümposium RTO HFM-134

## 2.2. Ootused ja sõjavägi

Mida täpsemalt ootuste all silmas peetakse? Kastis 2.3 kirjeldatakse ootuseid, mis on üksteise suhtes sõjaväelastel, organisatsioonil ja ühiskonnal laiemalt. Need näitavad, et sõjavägi ei ole tavaline töökoht.

Liitudes sõjaväega on värvatutel juba ootused sellest, mis neid seal ootab. Osati tuginevad need levinud müütidel – mida ollakse kuulnud sõpradelt ja näinud, televisioonist, milline kujutus on loodud sõjafilmitest. Liitumisotsust tehes kaaluvad värvatud neid plusse ja miinuseid, mida nemad sõjaväeteenistuse osana näevad. Nende ootused ulatuvad üldistest kasudest (nt elatise teenimine), kõrgemate eesmärkideni (nt eliitorganisatsiooni osaks saamine) ning ideaalideni (nt maailma muutmine). Mõned neist ootustest muutuvad kogemuste käigus. Nende jaoks, kes läbivad baastreeningu ja jäävad sõjaväkke, arenevad ootused aja jooksul edasi. Sõjaväelased ootavad, et sõjavägi pakub neile teatud soodustusi ning peavad seda sõjaväe kohustuseks. Organisatsioon omalt poolt ootab enda teenistujatelt distsipliini ning pühendumust.

### Kast 2.3: Näited vastastikustest ootustest

#### Sõjaväelase ootused

Raha ning finantsiline turvatunne  
Seiklused ning reisimine  
Olla osaks eliitkogukonnast  
Professionaalne juhtimine  
Hoolitsus kohustuse täitmisel saadud vigastuse korral  
Teenistuse tunnustamine

#### Sõjaväe ootused

Distsipliin ning kuulekus  
Õöpäevaringne kättesaadavus  
Hea füüsiline vorm ning vastupidavus  
Erialased pädevused

#### Ühiskonna ootused

Kaitse ja turvatunne  
Ohverdused ühiskonna heaks  
Eeskujulik käitumine

Need põimuvad ootused ja kohustused on kohati selgelt välja öeldud (nt teenistusse astumisel vannet andes), aga tihti jäävad üldse välja ütlemata. Sel juhul saavad need nõ "psühholoogiliseks lepinguks" sõjaväelase ja organisatsiooni vahel. Isegi kui sõjaväelased leiavad, et sõjaväeline elu sobib neile väga hästi, tuleb nende karjääri jooksul kahtlemata ette aegu, mil nad on pettunud (vt kast 2.4). Kui ootused jäävad vastamata ja "lepingut" rikutakse, hakkavad sõjaväelased tundma, ning lõpuks ka väljendama oma rahulolematust. Ülemad võivad end leida olukorrast, kus tuleb tegeleda tagajärgedega. Nagu alluvatelgi, on ka ülematel omad ootused sõjaväeelule. Nad

### Kast 2.4 Näited vastamata ootustest

- Igavuse tundmine missioonidel võib olla tavalisem, kui arvatakse
- Kõrgema astme ülemad osutuvad pettumuseks
- Missiooni käigus võivad mõned kaasvõitlejad muutuda häirivaks
- Kohalikud, keda kaitstakse, võivad olla läbinisti vaenulikud
- Abikaasa võib pideva eemaloleku asemel tahta lahkuminekut

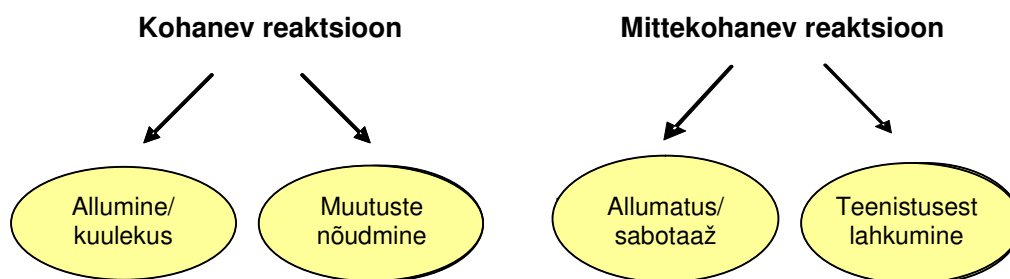
võivad leida, et sõjaväeelu sobib neile ning, et missioonidel osalemine on rikastav kogemus. Lisaks sellele võib juhipositsioonil olemine ise olla rahuldustpakkuv, see toob endaga kaasa vastutuse, võimu ning kogemuse olla eeskujuks.

Nagu alluvatel, võib ka ülematel esineda vastamata ootusi. Nad võivad leida, et juhi positsioon ei olegi nii rahuldustpakkuv, kui nad arvasid ja, et missioonid võivad olla keerulised ning pettumust valmistavad. Nad võivad ka kogeda, et “tipus on üksildane” ning et pidevalt eeskujuks olemine on kurnav.

Sõjaväelased ei pruugi valmis olla selliste ootamatustega toimetulekuks. Nad löövad „kulud” kokku ning kaaluvad, kas sõjaväes jätkata või mitte. Sõjaväelaste ning sõjaväe ootuste vahel ilmnev ebakõla, võib kaasa tuua mitmeid erinevaid reaktsioone.

### 2.3. Kui reaalsus ei vasta ootustele

Ootuste rikkumistega kaasnevad reaktsioonid võivad areneda kahes üldises suunas.<sup>6</sup> Esimeseks on kohanev suund, mille puhul sõjaväelane tegeleb olukorraga. Organisatsiooni seisukohast on reaktsioonid kohanevad, sest missiooni eesmärk ei sattu ohtu. Teiseks on kohanematu suund, mille puhul sõjaväelane püüab situatsiooni lahendada viisil, mis võib missiooni eesmärki ohustada.



#### 2.3.1 Kohanemise reaktsioonid

**Allumine/ kuulekus** esineb kahes vormis: olukorra ümberhindamine ning vaikne pessimism. Enam kohanev vorm on situatsiooni ümberhindamine. Sedasorti positiivne nõusolek tekib juhul, kui üksusel on juhtkonda piisavalt usku, et elada ootuste rikkumine üle. Selle reaktsiooni alla kuuluvad ütetus “vait olla ja edasi teenida”, huumor ning sotsiaalse toetuse otsimine kaasvõitlejatelt, kes paremini suudavad mõista sõjaväeelu reaalsust.

Sõdurid ei usalda lõpmatuseni. Usalduse lagunedes võib kuulekus võtta vaikse pessimismi vormi. Vaikne pessimism ei pruugi küll segada missiooni õnnestumist lühikeses perspektiivis, kuid võib negatiivselt mõjuda üksuse tööle pikaajalises plaanis. Seetõttu peavad ülemad pessimismi märkidele aegsasti tähelepanu osutama. Nende alla kuuluvad depressiivsus (vt kirjelduseks peatükki individuaalsest seisundist) ning madal moraal (vt moraali peatükki). Juhtidel tuleb neist märkidest teadlik olla, et osata reageerida enne, kui nende üksuse efektiivsus langeb.

“Päev, mil sõdurid ei pöördu oma probleemidega enam teie poole, on päev, mil te olete lõpetanud nende juhtimise. Nad on kas kaotanud usu sellesse, et saate neid aidata, või on järeldanud, et te ei hooli sellest ...”

- Kindral Collin Powell

**Muutuse nõudmine** võib väljenduda selles, et vastandutakse ülemale ning nõutakse situatsiooni muutumist, tehakse ettepanekuid olukorra parandamiseks või ähvardatakse organisatsioonist lahkuda. Vastandumine ei ole tingimata halb, kuid see võib lõppeda allumatusega, mis rikub omakorda ülema ootuseid sõdurite suhtes.

### 2.3.2. Mittekohanevad reaktsioonid

**Allumatuse/ sabotaaži** alla võib kuuluda kõik passiiv-agressiivsest käitumisest (aeglane ülesannete täitmine, kõige madalamal aktsepteeritud tasemel soorituste tegemine) kuni avaliku allumatuseni. Selle alla võivad kuuluda ka sellised destruktiiivsed tegevused nagu vara või varustuse lõhkumine või iseenda vigastamine teenistusest väljaarvamise eesmärgil.

**Teenistusest lahkumine** tähendab sõjaväeteenistusest lahkumist protseduurireegleid järgides või mitte järgides, näiteks deserteerimine. Mõlemat tüüpi lahkumine sõjaväeteenistusest võib omada negatiivset mõju sõjalisele valmisolekule. Sõjaväeteenistusest lahkumine võib olla märgiks sellest, et sõjaväelased ei ole enam nõus taluma ootuste ebakõlasid või, et usk ning usaldus ülematesse on kadunud. Usaldus on üksuse efektiivseks tegutsemiseks ülioluline ning seda ei tohiks kunagi võtta iseenesestmõistetavana.

### 2.4. Mida ülem saab teha

Võttes arvesse, kui suur on ootuste jõud sõdurite pühendumuse ja lojaalsuse mõjutajana, on ootustega tegelemine kõigi ülemate vastutusel värbamise hetkest alates. On oluline, et ülemad mõistaksid võitlejate nägemust „psühholoogilisest lepingust” sõjaväeteenistuse osas. See arusaam aitab ülematel ennustada võimalikke ebakõlasid ootuste ning reaalsuse vahel ja eeldada, millist mõju sellised ebakõlad sõdurite motivatsioonile avaldada võivad.

Ülemad võivad potentsiaalsetele probleemidele läheneda kahel viisil. Esiteks võivad nad üritada sõdurite ootuseid reaalsusega kooskõlla viia, kuulates ära probleemid ning tunnistades ootuste ja tegelikkuse vastuolu; normaliseerides võitlejate tunnetatud ebakõla ning julgustades sõdureid mõtlema vastutustele, millest sõjavägi on kinni pidanud. Teiseks võib ülem püüda tasakaalustada ebakõla nii, et ootused sobituksid tegelikkusega. See võib tähendada sõdurite vabastamist mittevajalikest ülesannetest või anda eriti raske ja paljunõudva missiooni puhul rohkem vaba aega isiklike asjadega tegelemiseks. Järgneb nimekiri muudest juhikäitumistest, mis võivad aidata ette näha ning toime tulla ebakõladest tekkinud probleemidega.

**Suhelge.** Ülemad teavad, et nad peavad oma kavatsusi edastama, kuid sellest hoolimata nõuab efektiivne suhtlemine pingutust. See ei tähenda ainult kavatsuste edasiandmist formaalses ja mitteformaalses keskkonnas, vaid ka juhul, kui informatsioon tegelikkuses ei ole teada. Näiteks võib konkreetne lahkumiskuupäev missioonilt kojulennuks ajas muutuda, sõltudes lennuki kättesaadavusest (vt kast 2.5). Sellised planeerimisraskused on sagedased ja ette tulnud paljude erinevate operatsioonide puhul.

Teadmatusega saavad ülemad toime tulla näiteks huumorit kasutades. Vähim, mida efektiivne juht teha saab, on öelda oma sõduritele, et konkreetne kuupäev ei ole veel teada ning selgitada neile, miks. Efektiivne suhtlus aitab nii väeosa liikmetel kui nende perekondadel vastamata jäänud ootustega tulla toime.

Teiseks suhtluse tagamise aspektiks on võimaluste loomine sõdurite ärakuulamiseks. Aktiivne kuulamine nii formaalses keskkonnas (nt töötajate koosolekud) kui mitteformaalses keskkonnas (nt kohvipausid) lihtsustab üksusesisest suhtlemist. Kui üksuse liikmetele võimaldatakse turvaline keskkond, kus nad saavad oma vaateid väljendada, julgustab see avatud suhtlust. Ülem, kes loob avatud suhtlemisele tõkkeid, võib varsti leida, et üksuse liikmed ei taha temaga üldse informatsiooni jagada. Nagu kast 2.6 näitab, võib tähelepanelik kuulamine tulla kasuks sõdurite probleemide välja selgitamisel ning meetmete kasutuselevõttu terve üksuse valmisoleku

#### Kast 2.5: Lennufirma „Võib-Olla”

Kõik sõdurid Sarajevos teadsid, et kui saabub aeg koju minna, ei saa nad lennu toimumise osas kindlad olla. Kuna nad ei teadnud kunagi, kas lend väljub plaanipäraselt või mitte, nimetasid nad kojuviimise eest vastutava lennuliini isekeskis ümber lennufirmaks „Võib-Olla”.

- *Käsiraamatu retsensent*

tõstmiseks. Ülematele tekkib kiiresti vastav reputatsioon, sest üksuse liikmed panevad juba päris alguses tähele ka väiksemaid märke juhtimisstiili kohta ning jagavad neid tähelepanekuid kiiresti kaasvõitlejatega.

#### Kast 2.6: Uustulnuk

Ma tundsin end oma meestega alati turvaliselt. Teadsin neid hästi, olime koos olnud paljudel operatsioonidel ning meeskonnana oli see meie jaoks juba kolmas missioon. Uustulnukana oli sellel missioonil meiega liitunud üks sõdur, kellel polnud üldse varasemat missioonikogemust. Teda ei olnud kerge sobitada meeskonda, sest meie tundsimme end veteranidena ning olime kogunud arvukalt kogemusi. Seetõttu oli uustulnuk esialgu väga eemalehoidev ja tema jaoks oli raske meeskonnaga suhestuda. Ta oli treeningutel olnud suurepärase, kuid oli näha, et missioonil ei andnud ta endast kõike. Lõpuks otsustasin, et me peame sellest rääkima. Vestluse käigus ütles ta, et tunneb end häirituna ning muretseb, et ei suuda vastata meie ootustele tema suhtes. Ma selgitasin talle, et kõigi jaoks on kunagi esimene kord ning et tal on piisavalt potentsiaali. See oli mulle oluline õppetund – olin tema suhtes kujundanud samad ootused, kui teiste meeskonnaliikmete suhtes, kuid tegelikult tuli minna sammhaaval ning alustada suhete loomisest. On oluline olla eeskujuks, aga ma leian, et veel olulisem on näha ülemat kui lähedalseisvat isikut, kes on valmis nii palju kui võimalik õppima sind ka inimesena tundma õppima. Kogu meeskond muutus avatumaks ning võttis aega selgitamiseks uustulnukale, kuidas asjad üksuses toimivad.

**Olge õiglane.** Meeskonnaliikmed taluvad enda ootuste rikkumist kannatlikumalt, kui nad usuvad, et ootuste ning reaalse olukorra erinevus on õiglane. Näiteks tolereerivad meeskonnaliikmed missioonil olemise pikendust, kui missioonil olekut pikendatakse kõikide jaoks. Õiglase olemine tähendab, et tuleb olla:

- järjekindel
- erapooletu
- täpne
- paindlik

Ülemad peavad otsuseid vastu võttes arvestama pidevalt nii eesmärke, kui ka otsuste võimalikku mõju üksuse moraalile. Seda tasakaalu peab silmas pidama iga otsuse tegemise puhul eraldi. Nagu kast 2.7,<sup>7</sup> näitab, võivad otsused, mida juhid peavad eesmärgi täitmisele suunatuks (konkreetsel juhul distsipliin), anda tagasilöögi, kui üksuse ootuseid sõdurite õiglasest kohtlemisest on rikutud.

#### Kast 2.7: Ei mingeid telefonikõnesid

Missiooni piirkonda seati üles telefonikeskused, et sõdurid saaksid koju oma perekondadele helistada. Aga kuna telefoni ümberlülitusvõime oli väga piiratud, paluti sõdureid piirduda 15-minutiliste telefonikõnedega kaks korda nädalas. See oli operatsioonilise efektiivsuse säilitamiseks nii oluline piirang, et telefoni kasutamist jälgiti peakorterist. Kahjuks avastasid mõned sõdurid võimaluse ajapiiranguid ületada ning pikemalt rääkida. Kuna juhtkonna jaoks oli võimatu teada saada, kes 700-mehelisest pataljonist täpselt olid need 10 sõdurit, kes olid helistamisluba kuritarvitanud, võeti kogu pataljonilt helistamisprivileegid nädalaks ajaks ära. Ülejäänud 690 sõduri vaatenurgast, kes olid reegleid järginud, oli karistus väga ebaõiglase arvestades, et see oli nende peamine moodus oma perekondadega suhtlemiseks.

*-Kohandatud kolonelleitnant Castro jt. näitest, NATO sümposium RTO HFM-134*

**Suurendage vastastikkust usaldust.** Uuringud on näidanud, et usaldus on see, mis mõjutab ootuste rikkumise korral kohaneva või mittekohaneva reaktsiooni tekkevõimalusi. Üksuse liikmed on rohkem valmis välja kannatama oma ootuste rikkumisi, kui nad oma juhti usaldavad. Ülematel on võimalik usaldust luua ja alal hoida järgnevalt:



- olles kättesaadav ning ligipääsetav
- näidates üles pädevust
- täites lubadusi
- usaldades alluvaid

Usalduse lisandväärtus on üksuse positiivne sisekliima, mis võimaldab meeskonnal tegeleda psühholoogilist seisundit puudutavate teemadega avatud ning otsesel viisil. Sellises kliimas suudavad võitlejad võtta riski tunduda nõrkadena, kui nad räägivad enda psühholoogilise seisundiga seotud probleemidest. Kui ülemaid nähakse usaldusväärsetena, toovad üksuse liikmed suurema tõenäosusega enda probleeme välja. Kui ülematel on võimalus aidata üksuse liikmetel probleeme lahendada, kindlustavad nad sellega vastastikkuse usalduse tunnet veelgi.

**Tegelege probleemidega.** Alluvad eeldavad, et probleemi tekkides tegelevad ülemad sellega otsekohe. Ülemad aga peavad otsustama, milliste probleemidega täpselt ja kuidas tegeleda. Mõnikord võivad nad valida probleemi ignoreerimise. Näiteks võivad jülemad uskuda, et probleem laheneb iseenesest või ei taha nad lihtsalt üksuse sees konflikti tekitada.

Otsustades probleemi eirata, peavad ülemad olema ausad iseenda teguviisi põhjenduste suhtes. Kui küsimus on ajastuses, peaksid nad andma alluvatele teada, et probleemiga tegeletakse sobival ajal. Kui ta ei taha lihtsalt konflikti algatada, tuleb arvesse võtta kasutegureid pikemas plaanis, mis õigustavad probleemiga tegelemist isegi juhul, kui see võib tekitada ajutist üksusesisest segadust.

**Toetage arutelusid alternatiivsetest tegevusplaanidest.** Ülema kohustuseks on teha läbimõeldud otsuseid, vähemaga alluvad ei lepi. Kui ülem on otsuse langetanud, on alluvate kohuseks sellele kuuletuda, vähemaga ülemad ei lepi. Kuigi ülema ja üksuseliikmete vahel on vastastikkused õigustatud ootused, võib tegelik läbimõeldud otsuse tegemise protsess osutuda keeruliseks. Üksuse sees tuleb luua kliima, mis laseks alluvatel vajadusel otsustamise protsessis osaleda.

Alluvate osalemisest otsustamisprotsessis on kasu ainult siis, kui nad ei karda oma arvamust avaldada ning ülemate tegevusplaanide küsimärgi alla seada. On mitmeid märke, mis viitavad et otsustamise protsessis on midagi viltu läinud. Juht võib märgata, et on üksus jagunenud kaheks vastanduvaks rühmaks ("minuga või minu vastu"), või ei ole enam ruumi nalja või tervete enesekahtluste jaoks.

## 2.5. Ootuste teema kokkuvõttes

On oluline, et sõjaväelised juhid arvestaksid vastukäivate ootuste ning kohustuste võimalike mõjudega. Juhtumianalüüs (kast 2.8) näitab, kuidas vastukäivuste teadvustamine võimaldab juhtidel mõista teatud tüüpi käitumise põhjuseid. See juhtum on kokku pandud mitmest tõsielulisest situatsioonist, et kirjeldada võimalikult põhjalikult, kuidas ootused ning kohustused võivad konflikti sattuda.

Kastis 2.8 toodud näitel võib kolme osalise (ülema, seersandi ja abikaasa) käitumine tugineda teatud eeldustel ja ootustel.

Ülem eeldab, et tema alluvad teatavad talle probleemidest õigeaegselt ja seavad organisatsiooni huvid esimesele kohale, riskides saada hinnatud, kui teenistuseks mittekõlblik. Ülem tunneb, et teda üllatati ebameeldivalt, kuid jääb ebaselgeks, kas ta ikka pööras piisavalt tähelepanu oma üksusel liikmete valmisolekule. Samuti ei olnud teadlik sellest, et tema otsus jätta välja teine allohvitser, jäi arusaamatuks. Ülema otsusele on mitu võimalikku põhjust. Missiooni ettevalmistamine võis võtta väga palju aega. Võib-olla ta lihtsalt eeldas, et kõik on heas vormis, kui miski ei viidanud vastupidisele. Ta ei pruukinud mõista, et ta ei teinud oma prioriteete alluvatele piisavalt selgeks. Seersant ootab, et sõjavägi ja üksuse ülem hoolitsevad tema ning ta perekonna eest isegi siis, kui see tähendab tema missiooninimekirjast eemaldamist. Seersant ei tahtnud oma probleemidest varem rääkida, sest ta ei tahtnud teiste silmis muutuda kaeblejaks või kellekski, kellel on isiklikke probleeme. Samuti ei tahtnud ta ülemat koormata probleemidega, mida ta üritas omal käel lahendada. Ta võis eeldada, et ta ei peaks ülemat tülitama enne, kui see on täiesti vältimatu. Seersandi abikaasa jagab tema ootust, et sõjavägi peaks perekondade eest hoolitsema. Ta usub, et sõjavägi võlgneb talle selle kõigi nende aastate eest, kui tema on kannatanud elu sõjaväelase naisena. Ta ei pruugi olla teadlik kõikidest toetusüsteemidest, mida sõjavägi saaks talle pakkuda. Ootuste tulemuseks võib olla huvide kokkupõrge isegi juhul, kui juht ja alluv sisenevad situatsiooni sisse heade kavatsustega. Ülemad võivad leida, et kõige paremini saavad nad toime tulla, kui suudavad mõista nii enda kui alluvate ootuseid.

### Kast 2.8: Vastukäivad ootused

Kaks päeva enne välismissiooni algust andis seersant üksuse ülemale teada, et ei saa üksusega liituda tõsiste koduste probleemide tõttu. Ülem oli pahane, sest seersant oli üksuse jaoks oluline ja talle ei olnud võimalik nii väikese etteteatamisajaga asendajat leida. Ta sai aru, et seersant oli ilmselgelt stressis ning nägi masendunud välja ning kahtles, kas seersant oleks võimeline oma mehi operatsioonidel efektiivselt juhtima. Siiski andis ta korralduse seersandil missiooniga liituda.

Ülem tundis, et teda on alt veetud. Seersant oli varjanud oma koduseid probleeme niikaua, kuni oli juba liiga hilja nendega midagi ette võtta. Ta oli ärritunud, sest ta uskus, et kui seersant oleks teda varem teavitanud, oleks neil olnud võimalik lahendus leida.

Seersant tundis end samuti altveetuna. Ta oli andnud endast parima oma pereasjadega toimetulemiseks ja siiani ei olnud ta lasknud kunagi neil probleemidel oma tööd segada. Ta tundis muret, et teised võivad arvata, et ta on nõrk. Lisaks uskus ta, et tema töö oli juba mõjutanud tema perekonda ning teinud tema probleemid hullemaks. Sellest lähtuvalt tundis ta, et tema ülemal oli kohustus talle midagi vastu anda. Eriti kuna relvajõud toonitavad alati, et teenistujad on nende suurimaks prioriteediks ning et nende tehtud ohverdusi hinnatakse kõrgelt. Seersandile tundus ebaaus, et ülem ei võtnud välismissioonile kaasa teist allohvitseri, keda üldiselt peeti ebakompetetseks. Talle tundus ebaõiglasena see, et see teine allohvitser jäeti maha nii kergelt lihtsalt seetõttu, et ta ei saanud enda tööga nii hästi hakkama.

Seersandi abikaasal oli pärast nelja välismissiooni kolme aasta jooksul sõjaväest kõrini. Ta tundis, et sõjavägi ei toeta teda, hoolimata faktist, et seda kujutatakse organisatsioonina, mis hoolib perekondadest. Ta tahtis organisatsioonilt midagi vastutasuks ja tundis, et sõjaväel on kohustus anda tema perekonnale puhkust välismissioonil osalemisest. Ta andis väga selgelt mõista, et kui tema abikaasa laseb oma tööandjal olla jälle number üks, ei ole tal üldse põhjust koju tagasi tulla.

*-Käsiraamatu koostamisel läbiviidud liituuring*

## 2.6. Õige sisekliima loomine

Sõjaväelised juhid peavad olema valmis võtma vastu otsuseid väga keerulistes tingimustes ja vastutama ka nende tagajärgede eest. Pühendumine alluvatele ning missioonile on väljakutse, sest arvestada tuleb väga paljude ootustega. On tõenäoline, et ootuste kokkupõrked toimuvad kogu välismissioonil osalemise tsükli jooksul. Juhtidel ei ole võimalik vältida nende kokkupõrgetega tegelemist, kuid nad saavad luua õige sisekliima, et nende esinemist vähendada. Juhi jaoks võib ootustega tegelemine osutada efektiivsemaks, kui ta kasutab käitumisi, mis on kokku võetud kastis 2.9.

Isegi kui juhid teevad vigu, on nad valmis neist õppima. Hea juhtimistava on protsess ja head juhid ei lõpeta kunagi sellele mõtlemist.

**Kast 2.9: Kuidas juhid saavad ootustega toime tulla: kokkuvõte**

- Suhelge.
- Olge õiglane.
- Suurendage vastastikust usaldust.
- Andke lubadusi, mida te suudate täita.
- Tegelege probleemidega.
- Toetage arutlusi alternatiivsete tegevusplaanide üle.

### 3. INDIVIDUAALNE PSÜHHOLOOGILINE VALMISOLEK

**Peatüki eesmärgid:**

- Mõista psühholoogilise valmisoleku hindamise tähtsust.
- Määrata kindlaks psühholoogiliste probleemide tundemärgid ja sümptomid.
- Võtta kokku formaalsed ja mitteformaalsed meetodid hindamiseks valmisolekut kogu välismissioonil osalemise tsükli ulatuses.

#### 3.1. Sissejuhatus

**Kast 3.1: Stressi äratundmine**

“Mu seersant ei söönud üldse. Ta oli osavõtmatu ja ei suutnud otsuseid langetada, isegi mitte teiste sõdurite ees. Ta läks kergesti ilma mõjuva põhjusega endast välja. Ta keskendus ainult pisiasjadega tegelemisele. Ma sain aru, et tal oli elus raske aeg. Ka teised sõdurid pöördusid minu poole viidates tema käitumisele. Viisin ta väeosast välja tehes näo, et pean minema arsti juurde, kuid tegelikult oli aeg kinni pandud tema jaoks. Ma ei tahtnud, et sõdurid teaksid, et kahtlen tema võimes toime tulla. Vaimse tervise eksperdiga kohtumine toimus hästi. Olin muretsenud, et temaga võib tõesti midagi halba juhtuda.... Olin tulemusega üldiselt rahul, kuid soovisin, et oleksin enda toetust talle välja näidates saanud veelgi rohkem teha.”

Nagu kast 3.1. näitab, eksisteerib tõenäosus, et ülematel tuleb isiklikult tegeleda psühholoogilise valmisoleku probleemidega enda üksuses.

Seetõttu ei ole üllatav, et mitmed küsitletud NATO üksuse ülematest olid huvitatud koolitusest psühholoogilise valmisolekuga seotud probleemide ära tundmisel ning oma alluvate psühholoogilise sobivuse säilitamisel. Ülemad võivad leida end olukorrast, kus neil endil tuleb sõdurite psühholoogilist seisundit hinnata ja otsustada psühholoogilise abi kasutamise vajalikkuse üle. Selline vajadus võib tekkida kogu missioonitsükli jooksul, kuid osutub eriti kiireloomuliseks missioonil

**Definitsioon:**

**“PSÜHHOLOOGILINE VALMISOLEK”**

Psühholoogiline valmisolek on:

- Vaimne valmisolek vastu astuda välismissioonil viibimise raskustele nii humanitaar-, rahuvalve-, kui lahinguoperatsioonidel ning kõigi kolme kombinatsioonis.
- Vaimne julgus, vastupidavus ja visadus tegeleda missiooniraskustega igavusest ohtudeni.

osalemise perioodil. Selles peatükk kirjeldatakse võimalusi, mis aitavad aidavad ülematel soodustada, edendada ning säilitada oma üksuselike psühholoogilist valmisolekut.

### 3.2. Psühholoogilise valmisoleku roll sõjalistes operatsioonides

Kõigi tasandite sõjaväeliste juhtide huvides on edendada ja säilitada oma alluvate psühholoogilist valmisolekut, teenistusvalmidust ning sooritust. Ülemad võivad olla ka esimesed, kes märkavad oma üksuste juures käitumuslikke muutusi ja teisi psühholoogilise stressi tundemärke. Nagu on näha seersandi näitest, kelle käitumine hakkas muutuma missioonil oleku ajal (vt kast 3.1), on sõjaväelistel juhtidel võimalik toetada oma üksuse liikmeid signaalide varase äratundmise ning sekkumise abil.

Arutledes, kuidas sõjavägi organisatsioonina saab soodustada sõdurite psühholoogilist valmisolekut kogu missioonitsükli jooksul, on oluline fikseerida põhilised eeldused:

- Iga individuaalne sõjaväelane on ise suuresti vastutav enda psühholoogilise valmisoleku eest, kuigi organisatsioon peab looma selle toetamiseks tingimused. Inimese jaoks võib see tähendada hea füüsilise vormi säilitamist, kohanemist toetavate toimetulekutehnikate kasutamist ja tõhusa sotsiaalse toetuse arendamist üksuse sees.
- Sõjaväelistel juhtidel on oluline roll tingimuste loomisel, mis aitavad personalil enda psühholoogilisele valmisolekule keskenduda. Ka juhid ise jagavad seda ootust. Sõjaväejuhtide uurimuses toonitas enam, kui 50% osalenutest, et väeosa ülemad on inimesed, kes on vastutavad psühholoogilise valmisoleku eest enda üksuses.<sup>8</sup> Juhid loovad tingimused psühholoogiliseks valmisolekuks korraldades vastavat väljaõpet ning mõjutades võitlejate motivatsiooni ja moraali.
- Kaasvõitlejad on psühholoogilise tervise hindamisel väga olulised. Üksuse liikmed jälgivad üksteist. Mõnedes sõjavägedes saavad sõdurid spetsiaalset väljaõpet enesetappude ennetamiseks ning kaaslaste toetamiseks murede korral (kaaslaste abistamise treeningu kohta vt peatükki 6).
- Sõjaväelised juhid loovad ning säilitavad psühholoogilise valmisoleku enda üksuses, tehes koostööd psühholoogilise toetuse spetsialistidega. Võimalused, mis juhtidel selleks kasutada on, erinevad NATO riikide hulgas. Sellegipoolest omavad juhid kõigi rahvuste puhul vähemalt ühe spetsialisti toetust.

Sõjaväelised juhid hakkavad psühholoogilise valmisolekuga tegelema juba enne missiooni algust. Psühholoogilise valmisoleku aktiivne edendamine on üksuse efektiivsuse seisukohast oluline ja suurendab üksuse võimet kõrge stressi tingimustes hästi toime tulla. Üksuse ning selle üksikliikmete psühholoogilist valmisolekut on võimalik missioonieelselt soodustada järgnevalt:

- realistlikult väljaõpet korraldades
- võimaldades tõhusat suhtlust käsuliini mõlemas suunas
- võimalusel ettenägematuid olukordi vältides
- õiglast protseduuride ja preemiate süsteemi säilitades
- üksuse ühtekuuluvustunnet toetades
- tehtud ohverdusi tunnustades
- missiooni mõttekust rõhutades

Missioonitsükli faasist olenemata hindavad üksuse liidrid oma üksuse psühholoogilist valmisolekut kogu aeg. See hindamine võib toimuda nii formaalselt, kui mitteformaalselt ja olla ka nende kahe vormi kombinatsioon. Mitteformaalse hinnangu puhul räägivad ülemad alluvatega või nende kaaslastega, et probleeme kindlaks määrata. Kui ülemad veenduvad, et inimese psühholoogilise valmisolekuga on probleem, võivad nad otsustada kohale kutsuda eksperdi formaalse hinnangu andmiseks. Samuti võib olla mõnel riigil kombeks hinnata formaalselt kõiki üksuse liikmeid, kes mingit tüüpi missioonidelt naasevad. Mõlemal juhul loovad ülemad õhustiku,

mis soodustab individuaalse psühholoogilise valmisoleku eest vastutamise tunnet ja aitab allüksuse liikmeid üksteise suhtes tähelepanelikumaks muuta.

### 3.3. Kuidas ülem saab psühholoogilist valmisolekut hinnata

Kui ülemad märkavad muutuseid tavapärestes käitumistes, kasutavad nad tihti inimese psühholoogilise valmisoleku hindamiseks mitteformaalseid meetmeid. Üksuse ülemad ja koosseis üldiselt tunnevad hästi üksteist, kuna töötavad, treenivad ning on ka missioonidel koos. See annab parima positsiooni muutuste märkamiseks.

Distsipliiniga seotud probleemid, nagu näiteks põhjuseeta puudumine, allumatus ning põhjendamatu agressioon on tõsiseltvõetavad märgid sellest, et inimesel võib olla psühholoogilist laadi probleeme. Muude viitavate tunnuste alla kuuluvad perekonnaga seotud konfliktid, uneprobleemid ning ärrituvus. Mõned inimesed võivad muutuda sotsiaalselt endassetõmbunuks, neil võivad tekkida keskendumisprobleemid või kaotavad huvi asjade vastu, mida nad varem nautisid. Alkoholiga seotud probleemidena võivad esile kerkida joobes juhtimine, mäluaukude ja mürgistuseni joomine. Sedasorti käitumine on tihti märgiks tõsisest psühholoogilise seisundi probleemist (vt definitsiooni kast).

**Definitsioon**  
**“Madala psühholoogilise valmisoleku tundemärgid”**

- ✓ Põhjuseeta puudumine
- ✓ Allumatus
- ✓ Põhjendamatu agressioon
- ✓ Probleemid distsipliiniga
- ✓ Perekonnaga seotud konfliktid
- ✓ Alkoholiga seotud probleemid
- ✓ Magamiskäitumised
- ✓ Erutus/ärrituvus
- ✓ Sotsiaalne endassetõmbumine
- ✓ Keskendumiskäitumised
- ✓ Raskused otsuste langetamisel
- ✓ Rahulolematuse
- ✓ Muutused söömisharjumustes

### 3.4. Otsus suunata sõdur eksperdi vastuvõtule

Kuigi ülemad hindavad üksuse liikmeid pidevalt läbi igapäevases suhtluses, nõuab otsus, millal ja mil moel saata sõdur psühholoogilist toetuse spetsialisti juurde, mõningast kaalutlust. Muutused käitumises võivad olla loomulikult reaktsiooniks sõjaväelule ning see ei pruugi ilmingimata olla ebanormaalne või problemaatiline. Tegelikult võib olla abi sellest, kui üksuse liikmed kuulevad, et teised kogevad sarnaseid reaktsioone ja et need muutuvad tihti aja jooksul paremaks (vt kast 3.2). Kui reaktsioonid muutuvad äärmuslikeks ja/või kujunevad pikemaks, võib esineda vajadus psühholoogiliseks hinnanguks eksperdi juures. Selliste probleemidega kokku puutudes peaksid sõjaväelised juhid püüdma vastata järgnevatele küsimustele:

- Kas probleem on aja jooksul muutunud sagedasemaks või intensiivsemaks?
- Kas probleem segab üksuse või sõduri võimet missioon lõpule viia?
- Kas inimene on ohuks iseendale või teistele?
- Kas inimene on palunud end spetsialisti juurde suunata?

Vastus “jah” ühelegi neist küsimustest viitab, et ülem peaks alluva suunama formaalseks hindamiseks spetsialisti vastuvõtule. Kahtlemise korral peaks juht psühholoogilise toetuse eksperdiga suunamise osas nõu pidama.

**Kast 3.2: Normaalne stressreaktsioon**

“Bosnias olles olime 36 tundi pideva suurtükiväe pommitamise all – 1600 mürsku esimese kahe tunni jooksul ning siis 4000–5000 järgneva 34 tunni jooksul. Plahvatused olid šokeerivad sõna otseses mõttes. Umbes kuue kuu jooksul pärast koju naasmist oli isegi kinnipaugatava ukse heli hirmutav. Ma olin sellel ajal kõigest kapten ja mul ei olnud eelnevalt eriti palju lahingukogemust. Keegi ei rääkinud sellest pommitamisest hiljem ja mina ei rääkinud kellegagi oma reaktsioonist. Ma ei mõistnud, mis minuga toimub – miks ma reageerisin kinnilöödavale uksele nii tugevasti. Lõpuks see lihtsalt möödus. Oleks olnud väga kasulik, kui keegi oleks mulle selgitanud, kuidas inimesed sellistele suurtükiväe pommitamistele reageerivad ning seega ära selgitanud, miks minus tekkis tugev reaktsioon iga kord, kui uks pauguga kinni läks. Sõduritele peab teadvustama, et juhtunust rääkimine on hea – see vabastab.”

### 3.5. Mida formaalse hindamise käigus hinnatakse

Ülematel on väga oluline roll tagamaks, et sõdurid vajadusel psühholoogilise toetuse osutamise spetsialistide juurde formaalsele hindamisele pääsevad. Psühholoogilist toetuse spetsialistid kasutavad hinnangu andmisel küsimustikke ning intervjuusid. Nad teevad kindlaks, kas inimesel võib esineda kliiniline probleem ja nende vastutuseks on selliseid probleeme diagnoosida ning ravida. Siiski tuleb kasuks see, kui ülematel endil on üldine ülevaade võimalikest kliinilistest probleemidest, kuna arvestades nende positsiooni üksuses, võib see lihtsustada sõdurite psühholoogilisele valmisoleku toetamist.

Kuigi probleemid võivad erineda, saab enamikku neist jagada kuude dimensiooni, millest mõnede sümptomid võivad kattuda. Need kuus dimensiooni on:

- Magamisraskused
  - Rahulolematus unemustriga
  - Probleemid uinumise või unega
  - Uneprobleemide korral „enese-ravi” kasutamine (nt alkoholi tarvitamine)
- Traumaatiline stress (lisakirjelduseks vt peatükk 6)
  - Suutmatus traumaatilisele kogemusele mitte mõelda
  - Tuimus ja endassetõmbumine
  - Kõrgenenud erutuvus ning ülivalvsus
- Depressiivsus
  - Kurbus
  - Raskused otsustamisel/keskendumisel
- Alkoholi (või muu uimastava aine) tarvitamisega kaasnevad probleemid
  - Tulutu püüe tarvitamist vähendada
  - Vajadus tarvitada suuremaid koguseid sama mõju saavutamiseks
  - Tarvitamine tekitab probleeme pere või sõpradega
  - Tarvitamine uinumise lihtsustamiseks ning õudusunenägudega toimetulekuks
  - Tarvitamisega seotud riskikäitumine (auto juhtimine, kaklemine)
- Viha ning ärrituvuse probleemid
  - Teistega vaidlemine, tülitsemine
  - Füüsiline osalemine kaklustes
  - Keevaline ning ärritunud olek
- Suhte probleemid
  - Pidevad erimeelsused abikaasa/partneriga
  - Mure suhte stabiilsuse pärast
  - Abikaasa/partneri vastu suunatud füüsiline agressioon
  - Mure, et erimeelsuste väljendamine võib väljuda kontrolli alt

Teist laadi psühholoogilisele stressile viitavaid sümptomeid võib ülematel olla raske ära tunda. Näiteks väljenduvad mõnedel inimestel reaktsioonid psühholoogilistele stressoritele füüsiliste probleemidena (nt peavalud, seljavalud ja seedeprobleemid).

### 3.6. Formaalsed hinnangud meeskonna tasandil

Kuigi teatud inimesi võidakse soovitada formaalseks hinnanguks lähtuvalt nende käitumisest, võib ette tulla ka juhtumeid, kui kogu üksust formaalselt hinnatakse. Formaalsed grupi tasandil antavad hinnangud tulenevad enamasti kahest põhjusest. Esiteks võib see otsus olla seotud missioonitsükliga. See lähenemine seostab formaalse hindamise vajaduse konkreetsete missioonitsükli faasidega. Näiteks missioonieelset hindamist saab kasutada missioonile minevate sõdurite psühholoogilise toetuse vajaduste ennustamiseks. Missioonijärgne hindamine on mõnedes NATO-riikides kohustuslik selleks, et luua side naasnud sõdurite ja hilisemat toetust pakkuvate psühholoogilise toetuse ekspertide vahel.

Teiseks võib otsus üksuse formaalseks hindamiseks seotud konkreetse traumaatilise sündmusega, nagu näiteks kaasvõitleja surm (vt ka peatükk 6). NATO rahvused erinevad, mil

määral on ülemad on kohustatud või soovitatud selliseid hindamisi korraldama. Sellest hoolimata on paljud NATO psühholoogilise toetuse eksperdid ühel nõul, et traumaatilise sündmuse korral on tuleks korraldada mingit sorti psühholoogilise valmisoleku hindamine.

Hindamine on oluline esimese sammuna, mis aitab ülematel näha, millised inimesed vajavad abi ning see läbi psühholoogilise toetuse spetsialistide sõduritele kättesaadavamaks teha. Psühholoogilise toetuse spetsialistide kaasamine on juhtimisel abiks, kuid mitte selle asendajaks. Hinnang annab vaid järgmisele sammule sisu, nimelt aitab juhil käituda viisil, mis sõdurite psühholoogilist valmisolekut toetab.

### 3.7. Ülema tegutsemine, kui sõdur vajab abi

Üksuseliikmete psühholoogilise tervise optimeerimiseks saavad ülemad tegutseda mitmel viisil.

**Aktiivne kuulamine.** Vahel ei tea ülemad täpselt, kuidas sõduritega emotsionaalsetel teemadel rääkida. Kuigi ülemad ei peaks enda kanda võtma psühholoogilise toetuse pakkuja rolli, on tõenäoline, et nad leiavad ennast aeg-ajalt rääkimas sõduritega, kellel on parajasti rasked ajad. Nende vestluste ajal on abi neutraalsest toetusest, mille annab inimesele tunne, et ta on ära kuulatud. Näiteks võivad ülemad erinevat sõnastust kasutades uuesti tagasi sõnastada selle, mida stressis olev sõdur on just öelnud. See lihtne, kuid väga hea meetod annab sõdurile teadmise, et ta on mõistetud ja et tema muresid on teadvustatud.

Vähem kasu on pealiskaudsetest kommentaaridest, nagu “parem oligi, et nii läks” või “sa pead lõõgastuma” või probleemi eiramine (nt “räägime millestki muust”). Hoolimata ülema valmisolekust probleemi lahendamata, ei pruugi sõduri probleem olla üldse selline, mida ülem parandada saaks. Pikaajalisi perekonnaga seotud probleeme, näiteks, ei ole võimalik kiiresti lahendada ning missioonil toimunud traumaatilisi sündmusi ei ole võimalik olematuks muuta.

**Rutiini tasakaalustamine aja mahavõtmisega.** Isegi, kui üksus on silmitsi tõsiste psühholoogiliste väljakutsetega, tuleb neil sõjalisi tavaprotseduure siiski täita. Isegi tõsise intsidendi järgselt on ülema kohustuseks rõhutada normaalsete sõjaväeliste rutiinide olulisust. Rutiin annab pingeliste olukordadega silmitsiseisvatele sõduritele turvalise struktuuri. Samal ajal peavad ülemad oma sõduritega jääma mitteformaalsesse kontakti. See hõlmab juhtunu tähtsuse tunnustamist ja sõdurite tähelepanelikku kuulamist, kui nad on valmis juhtumist rääkima. Ülemad võivad sündmuse järeelmõju kasutada võimalusena olla eeskujuks selles, kuidas juhtumist rääkida ning kuidas juhtunut perspektiivi asetada. Detailsemalt tegeleb juhtimisega traumaatilise juhtumi korral peatükk 6.

**Häbimärgistamise ja toetuse otsimist piiravate takistuste vähendamine.** Kui hindamine on planeeritud, saab ülem protsessi toetamiseks mitmeid samme ette võtta:

*Esiteks*, nagu mainitud ka peatükis 2, tuleks luua usalduslik õhkkond. Alluvad peavad teadma, et nende vastused küsitlustele või intervjuudele on konfidentsiaalsed. Austades privaatsust ja konfidentsiaalsust ning jäädes vestlustes diskreetseks, tugevneb kogu üksuses arusaam, et psühholoogilise valmisoleku säilitamine on kahepoolne protsess sõdurite ja ülemate vahel. Ülemad peaksid enda eeskujuga seda protsessi toetama – näiteks, kui nad tabavad sõdurid, kes halvustavalt arutavad kellegi psühholoogiliste probleemide üle, tuleks neil selline arutelu lõpetada.

*Teiseks* peavad ülemad vähendama häbimärgistamisega seotud probleeme. Uuringud on näidanud, et rohkemate sümptomitega sõdurid on eriti mures stigma pärast, mis kaasneb psühholoogilise toetuse kasutamisega. Ülemad saavad stigmatiseerimist vähendada, julgustades inimesi oma psühholoogilise valmisoleku eest hoolt kandma ning rõhutades psühholoogilise teenistusvalmiduse tähtsust.

*Kolmandaks* tuleb ülematel teha tööd, et vähendada takistusi abi saamisel. Seda on võimalik saavutada, lubades näiteks sõduritel käia tööajast psühholoogilise toetuse spetsialisti vastuvõtul. Kõrgema tasandi poliitika võib seda sõnumit võimendada, võttes kasutusele ööpäevaringseid abiliine, tehes reklaamikampaaniaid ja pakkudes konfidentsiaalseid ravivõimalusi.

### 3.8. Psühholoogiline valmisolek pärast missiooni

Kogunud sõjaväelised juhid ja psühholoogilise toetuse osutamise spetsialistid on ühel meelel, et eriti palju väljakutseid psühholoogilise valmisoleku osas pakub missioonijärgne periood.

Sõjaväelased, kes on viibinud missioonidel sõjaliselt aktiivsetes piirkondades ning suurema tõenäosusega olnud eksponeeritud ekstreemsetele olukordadele, on ka tõenäolisemalt sellest kogemusest mingil viisil mõjutatud. Nad võivad väärtustada kõrgemalt enda elu ning suhteid, tunnetada elu eesmärgistatust ning tunda uhkust enda saavutuse üle. Sageli aga öeldakse, et koju naasmine hõlmab teatud üleminekuperioodi, mille läbimine võtab aega.

Mõned inimesed, kes naasevad operatsioonilt, võivad esialgu psühholoogilistele probleemidele viitavad sümptomid märkamata jätta, kuid aja jooksul muutuvad need sageli üha ilmsemaks. Juhid ise on märkinud, et eriti tähelepanelik võimalike probleemkäitumiste suhtes tuleb olla 3–6 missioonijärgsel kuul. Sarnaselt teistele uuringutele, soovitasid ka selles uurimuses osalenud sõjaväelised juhid, et missioonijärgne psühholoogiline toetus peaks olema tagatud kauem, kui vahetu missioonilt naasmise periood.

Mõned üksused jätkavad ühist teenistust ka peale missioonilt naasmist ning võimaldavad ülematel jälgida üksuseliikmete toimetulekut. Samas võidakse sõdurid teistesse üksustesse laiali saata või naasevad nad kodu-väeosadesse. Sellistel puhkudel peavad ülemad sellest üksusest või väeosast jälgima naasva inimese psühholoogilist valmisolekut.

Kojunaasmise juures on mitmeid aspekte, millega ülemad koostöös psühholoogilise toetuse spetsialistidega otseselt tegelema peaksid. Paljudel rahvustel on vastavad dekompressiooni programmid või muud asjakohased meetmed õpetamaks üksuseliikmeid ja nende perekondi taaskohanema töö- ning pereeluga.

Et aidata üksuseliikmetel ette näha missioonijärgseid väljakutseid, tuleb ülematel teadvustada, mida täpselt nimetatud faasi jooksul on oodata. Kui ülemad on teadlikud võimalikest normaalsetest muutustest, suudavad nad ka hinnata, kas konkreetne reaktsioon mahub nendesse piiridesse või mitte.

**Perekonda tagasi sulandumine nõuab aega.** Missioonilt naasva sõduri ja tema perekonna jaoks ei pruugi kohanemine olla niisama lihtne kui vastuvõtuseremoonia. Perekondades on aja jooksul rollid ümber jagatud ja harjutud igapäevaste rutiinidega, milles sõduriga ei ole arvestatud. Läheduse ülesehitamine võtab aega. Hoolimata idealiseeritud ootustest, vajab iga sõdur aega adapteerumiseks ning perekond naasnud pereliikme kohaloluga kohanemiseks (vt ka peatükk 5).

**Väeosaelu ei pruugi rahuldada.** Kuigi kohanemise vajadus erineb missioonide lõikes, kirjeldavad sõjaväelased tihti regulaarsete väeosakohustuste juurde naasmist vastakalt. Teenistus väeosas võib tunduda vähem oluline ning seal on sageli vähem iseseisvust, kui missioonil. Sõdurid võivad olla harjunud adrenaliinisõostudega, mis kaasnevad pingeliste operatsioonidega ning võivad suurema tõenäosusega ilmutada riskikäitumisi, näiteks liiga kiiresti sõitmine. Ülemad saavad oluliselt aidata selle üleminekuga toimetulemisel, tundes ära muutuse keskkonna intensiivsuses ja sõdurite vastutuses. Võib püüda leida võimalusi sõdurite erialaseks arendamiseks, kasutada naasnud võitlejate vahetuid kogemusi väljaõppes ning pöörates tähelepanu vajaliku turvalisuse tagamisele.

**Intensiivsed reaktsioonid vajavad lahtumiseks aega.** Inimeste jaoks, kes naasevad pingelistelt missioonidelt, on normaalne reageerida üle sündmuste puhul, mis neid varem ei häirinud. Näiteks võivad inimesed ülereageerida, kui üks pauguga sulgeda või kui nad on sunnitud istuma liiklusummikus. Aja jooksul peaksid sellised reaktsioonid siiski taanduma.

**Suhtlemine võib nõuda pingutust.** Enamasti arenevad välissmissioonil osalevate üksuseliikmete vahel tugevad sidemed. Nad on õppinud üksteist usaldama ning üksteisest sõltuma, kuigi võivad olla ka üksteisest veidi tüdinenud. Naastes võivad nad leida, et nendega,



kes ei ole missioonil osalenud, on raske ühist keelt leida. Nad võivad tunda, et nad ei oska rääkida inimestega, kellel ei ole sarnaseid kogemusi. Teistega taas suhtlema õppimine on oluline osa integreerumise protsessist ja nõuab aega.

Ülemad võivad ära kasutada igapäevase suhtlemise võimalusi, et normaliseerida võimalikke probleeme koduse eluga harjumisel. Nad võivad toonitada, et tavapärast saadakse sellega hästi hakkama, isegi kui psühholoogilise valmisoleku säilitamiseks võib abi vaja minna. Ülemate jaoks on oluline olla teadlik sellest, et sõduritel ei pruugi olla kerge psühholoogilist toetust kasutada hoolimata sellest, abiotsimist rõhutatakse tugevuse ja julguse tundemärgina. Vaja on edastada üksuseliikmetele selge signaal, et psühholoogilise valmisoleku eest hoolitsemine on sõduri jaoks esmatähtis.

### **3.9. Ülemate endi psühholoogilise valmisoleku tagamine**

Sarnaselt sõduritele, ei ole ka sõjaväelised juhid ise immuunsed operatsioonil osalemisega kaasnevatele pingetele ja missioonijärgselt koduse eluga kohanemise raskustele. Hoolimata kõrgemast auastmest kogevad ülemad samu üleminekuraskuseid (vt kast 3.4). Neil on oluline jälgida enda kohanemist ja kindlaks teha, kas see mõjutab kuidagi nende tööd või koduseid suhteid. Ülemad võivad hinnata enda kohanemist, kuulates inimesi enda ümber. Kui sõbrad või perekond teevad tähelepanekuid muutunud käitumise kohta ning soovivad abi otsida, on see märgiks, et üleminek ei lähe väga sujuvalt. Edaspidise hea soorituse tagamiseks peavad ülemad tagama endale puhkuse töö- ja missioonipingetest, jälgima enda toimetulekut ning vajadusel abi otsima.

#### **Kast 3.4: Ülemad ei ole immuunsed**

“Ma saabusin teiselt järjestikusest missioonilt ja ... ei läbinud dekompresiooni. Mul oli probleeme oma tunnete kontrollimisega. Ma ei teadvustanud endale, et olin just läbinud ühe pingelise perioodi ning astumas teise. Ma ei olnud piisavalt tark märkamaks, et mul endal oli traumajärgne stress (PTSD). Kõrgemad ülemad jäetakse selle koha pealt tähelepanuta. Meie oleme need, kes on kõige rohkem süüdi. Me peame kogu enda eest rohkem vastutust võtma hakkama....Ma lõpetasin autojuhtimise; ma rääkisin enda probleemist lähedaste inimestega. Ma pidin neile selgitama, et minu muutunud käitumise põhjustajaks on seesama stress. Ma pidin oma ego alla neelama ja tunnustama fakti, et mul oli probleem. Ma läksin rääkisin enda sõduritele oma kogemusest. 'Kui on võimalik, et mina niimoodi tunnen, võib see ka teiega juhtuda; ärge kartke sellest rääkida.’”

### **3.10. Kokkuvõte**

Psühholoogiline valmisolek on üldise valmisoleku peamine koostisosa. Nagu ka muude valmisoleku komponentide puhul, on sõjaväelised juhid ja üksuseliikme ise vastutavad sõjaväelise elu nõuetele vastava psühholoogilise valmisoleku tagamise eest. Sõjaväelise juhi jaoks tähendab see psühholoogilise valmisoleku formaalsete ja mitteformaalsete hindamismeetodite kasutamist ja teadmist, millised käitumisviisid viitavad raskustele ning millal ja kuidas psühholoogilise toetuse spetsialistide abi kasutada. Seesugune partnerlus sõjaväelaste, juhtide ja psühholoogilise toe spetsialistide vahel tugevdab üksuse valmisolekut. Psühholoogilise valmisoleku kindlustamisega, tõstavad juhid üksuse vastupidavust ja võimekusi reageerida sõjaväelise elu väljakutsetele efektiivselt kogu missiooni tsükli jooksul.

## 4. MORAAL JA EFEKTIIVSUS

### Peatüki eesmärgid:

- Kirjeldada moraali hindamise olulisust
- Anda juhtnööre moraali hindamiseks
- Vaadelda juhtide võimalusi moraali tugevdada

### 4.1. Sissejuhatus

#### Kast 4.1: Kui meeskonna koostöö ei suju

“Meeskonna juhtimine oli kõige keerulisem ülesanne, millega ma missiooni jooksul kokku puutusin. Ma olin allüksuse ülem, samal positsioonil, kui kodumaal. Läbides treeningperioodi, ei osanud ma mingeid probleeme ette näha. Kui me piirkonda jõudsime, kõik muutus. Nad ei saanud omavahel läbi. Ja mina ei olnud võimeline nendega suhtlema. Ma olin alati arvanud, et peamine eesmärk on ülesannetega toime tulla ja missioon edukalt lõpule viia ning miski muu ei loe. Vahel tundus mulle, et olime justkui kaks meeskonda – mina ja nemad ning meie suhtlemine ei õnnestunud eriti hästi. Sõjaväelisel tasandil toimisime me hästi, aga inimlikul tasandil oli probleeme. Ma tundsin selle olukorra muret ning ei teadnud, mida teha. See kogemus pani mind mõtlema ja ma üritan tulevikus midagi ette võtta, et parem liider olla.”

Moraal on sõjaväelisele efektiivsusele ja valmisolekule kriitilise tähtsusega. Kastis 4.1 on kirjeldatud juhi negatiivseid kogemusi ning näitab, et moraali teemade eiramine võib mõjutada missiooni edukust. Konkreetse näite puhul oli juht teadlik sellest, et missiooni eesmärgi täitmine ja meeskonna moraal ei käinud käsikäes, kuid ta ei teadnud, kuidas seda tasakaalustada. Käesolev peatükk kirjeldab, miks moraal on oluline, kuidas seda on võimalik mõõta ning kuidas ülemad saavad ära hoida või vähendada moraaliga seotud probleeme kogu missioonitsükli jooksul.

“...mitte arvukus ega tugevus ei too sõjas võitu, vaid see, kumb armee läheb lahingusse tugevama vaimuga, nende vaenlased ei suuda neid siis võita.”

*Xenophon (565 – 480 eKr)*

### 4.2. Mis on moraal?

Moraal on lai termin, mida võib defineerida kui võitleja motivatsiooni- ja entusiasmi määra missiooneesmärkide täitmiseks. Moraali uurides on jõutud kahele olulisele tulemusele.

- Moraal ja sooritus on positiivselt seotud
- Kõrgem moraal on seotud vähema hulga stressiohvritega

#### Kast 4.2: Moraaliprobleemide liiga hiline märkamine

“Missioonil viibimise ajal oli esines minu sõduritel probleeme distsipliiniga – alkoholi kuritarvitamine, allumatus, ebasobiv käitumine. Tagajärjena saadeti üks allohvitser koju ja 6 sõdurit said karistada. Probleemsetest võitlejatest vabanemine ei lahendanud aga probleemi. Ülejäänud operatsiooni kestel oli üksuse sisekliima pingeline ning usaldamatu. See oli raske situatsioon, millega mul ülemana toime tuli tulla. Ma soovin, et oleksin probleemide olemasolust varem aimu saanud.”

Moraali hindamine aitab juhtidel aegsasti märgata probleeme ning ära hoida olukorda, kus madal moraal seab ohtu missioonisoorituse. Nagu kirjeldatud kastis 4.2, võib madal võitlusvaim viia distsipliiniga seotud probleemide ja kahjustada valmisolekut. Kui eelnev peatükk valmisolekule indiviidi perspektiivist, siis käesolev rõhutab meeskonna üldise psühholoogilise valmisoleku olulisust. See valmisolek hõlmab mitmeid üksuse sisekliima aspekte, mis moraali võivad mõjutada.

### 4.3. Moraali mõjutavad faktorid

Üksuse moraali mõjutavad mitmed faktorid. Näiteks mõjutab sageli moraali sõjaväelise operatsiooni iseloom. Sõjaväelased, kes on treenitud lahingülesannete täitmiseks, võivad olla masendunud ülesandest pakkuda selle asemel humanitaarabi. Sellist tüüpi konfliktid ootuste ja reaalsuse vahel ilmnevad, kui juhid ei ole õnnestunud üksuse muutunud rolli võitlejatele efektiivselt edasi anda. Muude moraali potentsiaalselt mõjutavate faktorite alla kuuluvad meediakajastus, avalikkuse toetus missioonile ja üksuse pingutuste tunnustamine. Lisaks sellele võivad moraali mõjutada konkreetse missiooniga seotud aspektid, näiteks kohaliku elanikkonna toetus ning missiooni positiivse tulemi nägemine. Tähtsaim faktor üksuse moraali mõjutamisel on siiski juhtimise kvaliteet, kõige alumistest kuni kõige kõrgemate juhtimise tasanditeni.

Sõjaväelased ootavad ülematelt missiooni defineerimist ja selle eesmärkide saavutamiseks vajalike tingimuste loomist. Vastutasuks missioonile pühendumise eest eeldavad nad, et ülemad arvestavad nende vajadustega parimal võimalikul viisil. Kui sõjaväelased mõistavad missiooni eesmärgi ning tunnevad, et nende ülemad toetavad neid professionaalsel ja inimlikul tasandil, on nad valmis välja kannatama kõik missioonil osalemisega seotud raskused.

Üksuse valmi oleku selgitamiseks tuleb juhtidel hinnata üksuse moraali. Hindamine on oluline, sest enamasti kalduvad ülemad enda üksuse moraali kõrgemaks pidama, kui üksuseliikmed. Sellest lähtuvalt ei pruugi ülemad ilma moraali hindamiseta piisavalt vara märgata ohule viitavaid ilminguid ning probleeme vältida.

### 4.4. Kuidas ja millal üksuse moraali hinnata

Mitteformaalselt hindavad juhid üksuse moraali kogu missioonitsükli jooksul, kuulates oma alluvaid. Nad kasutavad selleks erinevaid olukordi: spordiüritusi, söögipause ning vabadel hetkedel töökohustuste käigus ja pärast neid. Mõnikord hindavad nad võitlusvaimu isegi missiooni ajal (kast 4.3). Nendest vestlustest saab juht olulist informatsiooni üksuse moraali kohta. Siiski ei pruugi mitteformaalsele hinnagule tuginemisest piisata. Need lasevad kõlada häälekamate üksuseliikmete arvamustel, kuid ei pruugi tingimata peegeldada enamiku vaateid või muresid. Pealegi võivad mõned sõdurid peljata sõna võtta ülema juuresolekul või kui kõrgema auastmega kaasvõitleja vestluses domineerib.

#### Kast 4.3: Moraali jälgimine

“Kunagi olin oma meeskonnaga väga riskantsel missioonil. Me olime kõik veidi hirmul, sest territoorium oli meile tundmatu ja me ei teadnud, mida oodata. Me olime väga keskendunud. Siiski oli märke sellest, et mõned mu meestest muutusid ebakindlateks. Niisiis otsustasin ma ohutus kohas hetkeks peatuda. Ma tuletasin kõigile meelde, kui hästi nad olid treeningu läbinud ning palusin, et nad käituksid samamoodi kui seal. Ma ütlesin neile, et meeskonnana pidime me üksteist usaldama ja koos töötama. Me kõik rahunesime maha ning viisime missiooni lõpuni. Kui me baasi tagasi jõudsime, arutasime, mis missioonil oleku ajal juhtus ja kuidas me saaksime sellest kogemusest meeskonnana õppida.”

Ainult mitteformaalsete hinnangutele tuginemine teeb ülematel raskeks muutuseid aja jooksul süsteemselt jälgida. Ilma formaalse süsteemita muutuste jälgimiseks ei suuda ülemad hinnata, kas nende võtted moraali tõstmiseks on vilja kandnud. Üks moodus, kuidas ülemad saavad oma üksuse moraali objektiivselt hinnata, on jälgida problemaatilise käitumise sagedust enda üksuses. Selliste käitumisviiside alla kuuluvad distsipliinirikumised, õnnetused, vigastused, põhjuseta puudumised ning haiguslehtede võtmine. Tavaliselt on sellised probleemid üksuses dokumenteeritud. Kahjuks ei aita need indikaatorid üksuses probleeme varakult ära tunda, vaid pigem viidata juba tekkinud moraaliprobleemidele. Probleemide varajase märkamise jaoks on vajalik süstemaatiline formaalse hindamise läbiviimine.

#### 4.5. Juhi võimalused moraali formaalseks hindamiseks

Paljudes NATO riikides tuginetakse moraali hindamisel kahele formaalsele meetodile: fookusgrupid ja uuringud. Fookusgrupp kujutab endast struktureeritud arutlust umbes 10–15 üksuseliikmega, mida juhivad vastava väljaõppe saanud moderaatorid. Võitlejad arutlevad enda probleemide üle, annavad konstruktiivset kriitikat ning soovitusi probleemiga seotud lahendusteks. Näiteks võiks fookusgrupi teemaks olla suhtlemine perekonnaga või meeskonnatöö küsimused.

Fookusgrupid võimaldavad juhtidel problemaatilistele teemadele kiire hinnangu andmise. Samuti pakuvad nad välja võimalikke lahendusi. Peamine nõrk külg on see, et osalejate väike arv teeb kuuldavaks ainult mõnede võitlejate arvamuse. Näiteks võib, tuginedes fookusgrupi tulemustele, tekkida kiusatus teha suurt lahingüksust puudutavaid otsuseid, kuigi selle fookusgrupp ei pruugi olla kogu üksuse suhtes representatiivne. Kui tegu on väiksema üksusega, on fookusgrupi kasutamine tõhusaks meetmeks üksuse moraali hindamisel. Edukaid fookusgruppe iseloomustab:

- kogenud moderaatorid, kes ei ole osa käsuliinist
- eelnevalt ette valmistatud, struktureeritud ja konkreetsetele probleemidele suunatud küsimused
- grupp on üksuse suhtes representatiivne

Täielikuma ülevaate üksuse moraalist ja psühholoogilisest valmisolekust on fookusgrupid võimalised andma kombinatsioonis teiste meetoditega (ülevaateks vt tabel 4.1).

Teine formaalne meetod on moraali uuringute kasutamine. Uuringud peaksid sündima juhtide ja küsitluste metodoloogias väljaõppe saanud psühholoogilise toetuse spetsialistide koostöös. Spetsialistide kaasamine küsimuste koostamise, valimi piiritlemise, uurimuse läbiviimise, andmete analüüsimise ja tõlgendamise ning tulemustest ülevaate andmisel kindlustab protseduuride vastavuse professionaalsete standarditega.

Isegi kui üksuseliikmetele ei meeldi küsimustikke täita, meeldib neile, kui neilt küsitakse, kuidas neil läheb. See kehtib eriti siis, kui nad usuvad, et juhtkond hoolib nende vastustest ning need võivad midagi muuta. Enamikel riikidest on olemas standardküsimustikud teemade kohta, mis seostuvad sõjalise valmisolekuga ja millega ülemad saavad tegeleda. Sageli on küsimustiku väited standardiseeritud, et võimaldada võrdluseid. Sageli lisavad juhid küsimusi konkreetset missiooni silmas pidades.

Inimesed, kes arendavad moraali küsimustikke, peaksid olema ettevaatlikud küsimustega, millega ülemad tegeleda ei saa. Küsimused võivad sõdurites tekitada ootuseid, et nende ülem viidatud probleemiga tegelema hakkab. Näiteks ei too sõdurite seisukoha uurimine palkade osas tõenäoliselt kaasa mitte kohese muutuse palgapoliitikas, vaid sõdurite ootuses palgatõusuks. Samas, kui esitatada küsimus kohviga maitse kohta, võivad leida kergesti elluviidavaid lahendusi.

“Kohv maitseb paremini, kui käimla on kaevatud laagrist allatuult.”  
- USA sõjaväe lahingumäärustik, 1861

**Tabel 4.1: Moraali hindamise meetodite võrdlus**

Lähenedamine	Objektiivsus	Väärtus muutuste indikaatorina	Teave moraaliprobleemi põhjuste kohta	Kommentaari
Mitteformaalsed kontaktid ja arutelud üksuse liikmetega	Madal	Madal	Jah	Kerge teha, kuid tulemused on nihkes vaatenurkade vähesuse tõttu
Objektiivsed indikaatorid (nt distsipliiniprobleemid ja õnnetused)	Kõrge	Keskmine	Ei	Viitab võimalikele moraaliprobleemidele, kuid ei anna varajast hoiatusmärki
Fookusgrupid	Keskmine	Madal	Jah	Tõhus konkreetsete probleemide jälgimiseks, kuid ei anna üldist pilti üksuse moraalist
Moraali uurimused	Kõrge	Kõrge	Võib-olla	Kerge korraldada, nõuab lihtsaid arvutusi, võib anda mõningast infot moraaliga seotud probleemide põhjuste kohta

#### 4.6. Mida moraalit uuringutes hinnata

Üldiselt on moraalit uuringud anonüümsed ja neid täidavad kõik üksuse liikmed. Küsimused võivad olla nii üldiste arvamuste kohta (nt ühtsus), kui ka konkreetsete keskkonnanafaktorite kohta, mis moraalit mõjutavad (nt toit või peavari). Moraalit uurimisele võib läheneda nii mitmest erinevast perspektiivist, et keeruline on üle NATO kokku leppida üheti mõistetavas moraalit uuringu formaadis. Siiski on olemas põhilised moraalit valdkonnad, mida hinnatakse mitmes NATO riigis (kast 4.4).

**Sisekliima** – Lihtne hinnang üldisele sisekliimale võib pakkuda võrdluspunkti jätku-uurimusteks ja otseseks hinnanguks üksuseliikmete arvamusest, kuidas neid koheldakse ning kui enesekindlana nad ennast käesolevates tingimustes tunnevad.

<b>Kast 4.4: Mida pidada silmas moraalit uuringutes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisekliima</li> <li>• Ühtsus</li> <li>• Juhtimiskäitumised</li> <li>• Tõhusus</li> <li>• Stressorid</li> <li>• Vahejuhtumid</li> <li>• Psühholoogiline tervis</li> </ul>

**Ühtsus** – Moraalit tähtsa osana näitab ühtsus, mil määral inimesed tunnevad sidet üksusega. Ühtsus on kaitsev faktor, mis aitab inimestel kogu missioonitsükli jooksul efektiivsemalt stressoritega kohaneda.

**Juhtimine** – Moraalit uuringu juhtimist puudutavad väited on kõige kasulikumad juhul, kui need kirjeldavad allohvitseride ja ohvitseride konkreetseid käitumisi. Küsimused võivad kirjeldada, mil määral üksuse liikmed tajuvad enda juhtide efektiivsust ning huvitatust sõdurkoosseisu heaolu osas. Küsides konkreetsete käitumiste kohta, saavad juhilt tagasisidet sellest, mida nad muuta saavad.

**Tõhusus** – Tüüpilised moraalit uuringud hindavad võitleja enesekindlust iseenda võimekuste ja oskuste osas ning hinnanguid üksuse oskuste ja võimekuste kohta. Veendumusi iseenda ning

üksuse tõhususest saab tõsta realistliku treeningu abil ning selle ülesanne on kaitsta inimesi stressorite negatiivse mõju eest.

**Stressorid** – Moraali uuring, mis tehakse missioonil osalemise ajal, hõlmab tavaliselt lühikest nimistut keskkonnastressoritest, isegi kui need ei allu otseselt ülema kontrollile. See nimistu on erinevate missioonide puhul erinev, kuid sinna võib kuuluda:

- müra/lärm
- ilmastikutingimused
- toidu kvaliteet
- teadmatus missiooni lõpu kuupäeva suhtes
- perekonnaga suhtlemine
- privaatsuse puudumine
- elamistingimused
- tüdimus/igavus

**Vahejuhtumid** – Kuigi vahejuhtumite esinemine, nagu vaenlase snaibrid, tulevahetused, improviseeritud lõhkekehad, surnukehaga tegelemine või massihauad, ei allu sõjaväelise juhi kontrollile, lisatakse need tihti moraali uuringusse. Nii registreeritakse ekstreemsed stressorid, mida üksus võis kogeda. Nagu ka keskkonnaga seotud stressorite puhul, peavad vahejuhtumeid puudutavad küsimused olema koostatud vastavalt konkreetsele missioonile ning esitatud missiooni ajal.

**Psühholoogiline tervis** – Moraali uuring võib sisaldada ka lühikest hinnangut psühholoogilisele tervisele. Sellised hinnangud ei ole mõeldud vaimse tervise probleemidega võitlejate tuvastamiseks, mis on individuaalse valmisoleku hindamise ülesanne (vt peatükk 3). Standardiseeritud ja valideeritud psühholoogilise tervise mõõtevahendeid saab kasutada muutuste jälgimiseks üksuse üldises vaimses tervises kogu missioonil osalemise aja jooksul. Konkreetsed mõõdikud kasutamiseks võivad olla depressiooni, ärevuse, uneprobleemide ning alkoholi tarvitamise hindamisele suunatud instrumendid.

#### 4.7. Millal moraali hinnata

Moraali uuringud viiakse enamasti läbi enne missioonile minekut ja vähemalt üks kord missiooni ajal.

- *Missioonieelne*: Ülemad peaksid tagama uuringu läbiviimise missioonieelse faasi lõpupoole. Selleks ajaks on meeskond kujunenud ja missioonispetsiifiline väljaõpe läbi tehtud ning üksuseliikmed tunnevad oma juhte ja üksteist.
- *Missiooniaegne*: Uuringu ajastus missiooni ajal peab olema hoolikalt läbimõeldud. Kui uuring korraldatakse ainult ühel korral, peaks seda tehtama üsna varakult – see võimaldab üksuse juhtidel veel missiooni keskel muudatusi teha. Teine võimalus on küsitleda üksuseliikmeid mitu korda. Sellisel juhul peaks ülem tagama uuringu läbiviimise paari esimese nädala jooksul ja uuesti missioonil viibimise lõpupoole.
- *Missioonijärgne*: Mõnedes riikides viiakse moraali uuring täiendavalt läbi ka umbes 6 kuud pärast koju naasmist.

#### 4.8. Mida tulemustega peale hakata

Moraali uuringute eesmärk on aidata sõjaväelistel juhtidel oma üksuseid efektiivsemalt juhtida. Kõrgem ülem ei tohiks tulemusi kunagi kasutada vahendina alluva ülema soorituse objektiivseks hindamiseks. Ülemalt ei tohi nõuda uuringu andmete edasiandmist käsuliinis ülespoole hinnagute andmise eesmärgil või tulemuste võrdlemiseks teiste üksustega. Tulemuste kasutamine sellisel viisil toob kaasa ülematepoolse vastumeelsuse uuringuid läbi viia. Iga informatsioon, mis liigub käsuliinipidi üles, peaks olema kokkuvõtte kõigi üksuste tulemustest.

Samal ajal on ülematel kohustus anda tulemustest tagasisidet üksuseliikmetele. See tagasiside ei pea olema detailne, kuid peaks sisaldama üldiselt teavet, mille kohta üksuseliikmed on kaebusi esitanud. Mida selgem on tagasiside, seda enam saavad sõdurid probleemiga tegelemist toetada. Paljude NATO riikide sõjaväelised juhid kasutavad psühholoogilise toetuse spetsialistide abi uuringu tulemuste tõlgendamisel ning soovitude andmisel.

#### 4.9. Mida ülem peaks tegema

Moraali hindamine aitab juhtimist efektiivsemaks muuta, sest identifitseerib tegevused, millega juhid peaksid probleemi lahendamiseks tegelema. Moraali hindamine on ühine jõupingutus (vt kast 4.5):

- Psühholoogilise toetuse spetsialistid toovad protsessi üldise teadmise moraali seotud teemadest. Nende asjatundlikkus ning objektiivsus on tagasiside ja hindamistulemustel põhinevate soovitude andmisel juhtide jaoks olulise tähtsusega.
- Ülemad tunnevad enda üksust ning neil on voli võtta vastu üksuse moraali mõjutavaid otsuseid.

##### Kast 4.5: Moraali uuringute jaoks sobivate tingimuste loomine

- Looge psühholoogilise toetuse spetsialistidega lähedane töösuhe, et kindlustada olemasolevate missiooniga ja üksusega seotud probleemidega tegelemine.
- Lubage psühholoogilise toetuse spetsialistidele ligipääs sõduritele, et kindlustada õigeaegne ning täpne tagasiside moraali ja valmisoleku teemadel.
- Toonitage hindamise tähtsust, et tagada sõdurite tõsine suhtumine ja ausad vastused.
- Kinnitage uuringu olulisust üksuse infotundides või aruteludes.
- Andke üksuseliikmetele tulemuste kohta tagasisidet.

Moraali hinnangud võivad lagedale tuua raskuseid mitmes valdkonnas nagu ühtsus, juhtimine ja stressorid. Sobilikud juhtimiskäitumised sõltuvad olukordadest. Üks moodus mõõtmaks, kas ülema tegevused moraali tegelemisel on aidanud või mitte, on uuring hiljem uuesti läbi viia. Kui üldised hinnangud moraali ja ühtsusele on küllaltki madalad, peaksid ülemad mõtlema üksuse tegevuste ja meeskonnavaimu soodustavate harjutuste peale (vt kast 4.6).

Üks võimalike käitumisi üksuse moraali tõstmiseks on üksuse treeningukava planeerimine. Kastis 4.7 kirjeldatakse täiendavaid käitumisvõimalusi.<sup>9</sup> See nimekiri juhtimiskäitumistest on koostatud lahingüksustes läbiviidud uuringute ja intervjuude põhjal. Kõik need

##### Kast 4.6: Ühtsuse arendamine

“Viimase missiooni ajal võttis mu üksus osa massirahutuste mahasurumise (*riot control*) treeningust. Meie pidime mängima mässajaid. Ma eeldasin, et see treening aitab parandada üksuse psühholoogilist kliimat, mis oli tollel hetkel väga madal. Pinged olid ilmnunud tühimuse tõttu, kuna tegu oli kuuekuulise missiooni viimase kuuga. Treening aitas tühimust leevendada ja üksuse ühtsus paranes märgatavalt.”

##### Kast 4.7: Juhi käitumisviisid moraali edendamiseks

- Olge õiglane.
- Sisendage distsipliini.
- Karistage vajadusel, kuid ärge nautige seda.
- Hoidke alluvaid asjadega kursis.
- Tunnistage iseenda vigu.
- Kaitske alluvaid, kui nende eksimus on põhjendatud.
- Kaitske alluvaid ebaausa kohtlemise eest.
- Ärge laske alluvatel võtta ebavajalikke riske.
- Külstage sõdureid, taluge raskuseid koos.
- Võtke osa meeskonna arendamisest.
- Tegelege varakult grupisisestest konfliktidega.

käitumisviisid võivad kõlada iseenesestmõistetavana, kuid uuringud näitavad, et pidevalt kasutatavad neid vaid vähesed allohvitserid ning ohvitserid. Juhtidel tuleb keskenduda pigem konkreetsetele käitumistele, kui üldistele omadustele, nagu näiteks karisma. Ülemad saavad moraali enda üksuses tõsta võttes hetk aega, et üksuse vajadusi lähtuvalt iseenda rollist analüüsida ning selle põhjal ka vastavaid tegevusi planeerida.

## 5. SÕJAVÄELASE PEREKONNA VALMISOLEK

### Peatüki eesmärgid:

- Tutvustada mõistet: missiooni emotsionaalne tsükkel.
- Vaadelda perekondade missioonidega seotud reaktsioone.
- Leida tegevused, mis perekonna toetuse tugevdamiseks.

### 5.1. Sissejuhatus

#### Kast 5.1: Perekonnaga seotud probleeme esineb sagedasti

“Lahingüksuse ülemana oli minu jaoks küllaltki šokeerivaks kogemuseks avastada, kui paljud mu sõduritest olid meie missiooni käigus häiritud peredega seotud probleemide tõttu. Pereliikmed sattusid õnnetustesse ja haiglatesse, sugulased haigestusid või surid, koju murti sisse, pojad/ tütreid arreteeriti, eksabikaasad põhjustasid sõduri naisele probleeme, maja üleujutamine ... nimekiri tundus lõputu. Kui tavateenistuses olles lahendatakse ka tõsisemad probleemid ilma juhi teadmista ning sekkumiseta, on ilmselge, et välismissioonil osalemine muudab situatsiooni oluliselt.”

Sõjaväelised juhid mõistavad, et välismissioonidel osalemine on sõjaväelaste perekondadele märkimisväärseks kogemuseks.

Need võivad perekonna kokkukuuluvustunnet suurendada, näidata, kui olulised pereliikmed üksteisele on ja rõhutada ühiseid väärtuseid. Kuid samuti võivad missioonid olla ka oluliseks stressoriks. Lisaks igapäevasele stressile, mis tuleneb lahusolekust, peavad perekonnad toime tulema

hirmuga missioonil osaleva pereliikme kaotamise või võimaluse pärast, et ta naaseb missioonilt tõsiste vigastustega. Perekonnaga seotud probleemid võivad saada ka üksuseliikmete jaoks kõige peamiseks stressoriks (kast 5.1).

Selles valguses on sõjaväelistel juhtidel oluline roll perekonna valmisoleku säilitamisel kodurindel. Juhid teavad, et võitlejate sooritus on efektiivsem, kui nad on kindlad, et kodus olevate perekondade eest on hoolt kantud (kast 5.2). See on põhjuseks, miks on juhtide jaoks perekonna valmisolek (vt definitsiooni

#### Kast 5.2: Mõju vaimsele valmisolekule

“Te võite oma mehi trennida nii palju kui kulub, aga mis teie arvates juhtub siis, kui on sõjaolukord ja need mehed jooksevad ringi mõttega, et keegi ei hoolitse nende perekondade eest? Nad ei võitle mingil juhul nii efektiivselt, kui võiksid...”

*Kindral Norman H. Schwarzkopf  
“Selleks ei pea olema kanglane”*

#### Definitsioon “Perekonna valmisolek”

Perekonnad, kes on emotsionaalselt ettevalmistatud ja kelle suhtumine, oskused, meetodid ning teadmised vastavad sõjaväelise elustiili väljakutsetele.



kast) oluliseks komponendiks üldises valmisolekus. See valmisolek ulatub kaugemale kui missioonil viibimine hõlmates kogu missioonitsükli.

## 5.2. Toetus missioonitsükli jooksul

Paljudel riikidel on välismissioonil osalevate sõdurite perekondade toetamiseks mitmeid allorganisatsioone, tegevusi ja programme, mis on pereliikmeile kättesaadavad kogu missioonitsükli jooksul. Perekondade vajaduste katmiseks on vajalikud nii formaalsed, kui mitteformaalsed võrgustikud (vt kast 5.3), millel on küll erinevad rollid, kuid nende eesmärk on sama. Nad tagavad, et sõjaväelaste perekonnad tulevad missiooniga edukalt toime ning säilitavad perekondliku valmisoleku.

Formaalsete võrgustike hulka kuuluvad psühholoogilise toetuse spetsialistid ning need, kes on ametlikult määratud peretoetusega tegelema. Paljudel riikidel on tagala koosseis eraldi toetusgrupp\*, kelle ülesandeks on tegeleda perekondade praktiliste vajadustega ja tagada info liikumine. Selle juht peab vastututama selle eest, et tagala toetusgrupi meeskond koosneb kompetentsetest ja pühendunud inimestest, kes on võimelised looma toetavad suhted üksusega, kohalike instantsidega ning perekondadega.

Kogenud sõjaväeline juht lähtub põhimõttest “kui allüksuse ülem jäetakse missioonilt välja selleks, et ta saaks juhtida tagala toetusgruppi ning see ei mõjuta kuidagi üksuse tööd, on arvatavasti valitud vale inimene.”

Ülemad peavad kursis olema formaalsete peretoetusvõrgustikega, et tegeleda perekondade valmisoleku probleemidega. Mitteformaalsed võrgustikud on sama tähtsad. Sinna kuuluvad sugulased, sõbrad ja erinevad ühiskondlikud grupid ja -seltsid. Sõjaväelised juhid saavad optimeerida mitteformaalsete võrgustike kasutamist, julgustades nende sõjaväelaste peredele suunatud toetavaid tegevusi.

Paljude sõjaväeliste juhtide jaoks on pereliikmetega tegelemine üks raskemaid väljakutseid nende töö juures. Ülemad on välja õpetatud püstitama eesmärke, andma käske ja juhtima üksuseliikmeid, kuid neil ei pruugi olla väljaõpet tegelemaks pereliikmetega. Pereliikmetel ei ole neid kohustusi, mille võtavad endale sõjaväelased organisatsiooniga liitudes. Näiteks ei pruugi nad toetada konkreetset missiooni ega nõustuda teatud tegutsemisviisidega. Sellest hoolimata ootavad nad siiski, et sõjavägi tegeleks vajadusel nende probleemidega. Sellisel juhul kujutab üksuse ülem nende jaoks isikustatud “sõjaväge”.

Võttes endale ülema rolli, võtavad sõjaväelised juhid enda kanda ka perekondade praktilised ja emotsionaalsed mured. Praktiliste murede hulka võivad kuuluda võimalus suhelda Interneti teel või tegelemine veega palgaarvestuses. Emotsionaalseid muresid võib olla raskem konkreetset määrata. Ülemad toetavad perekondi, aidates neil toime tulla ärevusega (kast 5.4). Alati ei oodata, et ülemad

### Kast 5.3: Toetusvõrgustikud

#### Formaalne võrgustik

- Peretoetuse institutsioon
- Psühholoog
- Sotsiaaltöötaja
- Vaimse tervise öde
- Perearst
- Kaplan
- Tagala toetusgrupp

#### Mitteformaalne võrgustik

- Sugulased
- Sõbrad
- Ühiskondlikud grupid/seltsid

### Kast 5.4: Mõju vaimsele valmisolekule

“Kõigil suurtel juhtidel on olnud üks sarnane iseloomuomadus: valmisolek õigeaegselt ja otseselt vastastuda oma inimeste ärevusega. See, ja põhimõtteliselt mitte miski muu, on juhi põhiomaduseks.”

*John Kenneth Galbraith  
“Ebakindluse aeg”*

\* Eesti Kaitseväes asub teenus Meditsiiniteenistuse vastutusalas (toimetaja märkused siin ja edaspidi)

lahendaksid pereliikmete probleemid ära, kuid nad peavad olema valmis tegelema perekondadega nii, et sõduri kindlustunne tõuseks. Ülemad tegelevad pereliikme ärevusega, teadvustades nende muret, kuid seda mitte suurendades. Kui ülemad on võimelised jääma rahulikuks, isegi juhul, kui nad tegelikult end rahulikuna ei tunne, on nad võimelised panema aluse tõhusale peretoetusele. See võib olla kasulik viis tegeleda pereliikmete muredega kogu missioonitsükli jooksul.

### 5.3. Missioonide emotsionaalne tsükkel

Ülemad peavad peretoetust arendama juba enne missioonitsükli algust. Peretoetuse rõhutamisega näitavad juhid oma pühendumust oma sõdureile ja nende perekondadele ning saavad selgitada võimalikud probleemid, kuni veel on aega nendega tegeleda. On mitmeid viise, kuidas käsitleda pereliikmete stressi ja toimetulekut missioonide jooksul. Üks kasulik mudel on missioonide emotsionaalne tsükkel<sup>10</sup>, mis annab ülematel võimaluse pereliikmete muresid igas missiooni staadiumis ette näha (kast 5.5).

Etapid on üksteisest eristatavad ja igaühel on konkreetset väljakutsed. Sõjaväelised juhid saavad nendeks valmistuda, olles neist etappidest teadlikud. Faaside hea planeerimine võib positiivselt mõjutada nii perekonna stabiilsust, kui sõduri ja terve üksuse valmisolekut.

#### 5.3.1. Etapp 1: Missiooniaalne

See etapp algab teatega, et on tarvis minna missioonile ning lõpeb, kui sõdur lahkub kodust. Missiooniaalse etapi kestvus varieerub mõnest päevast rohkem kui aastani, sõltudes konkreetsest operatsioonist.

Selles staadiumis on perekondadel mitmeid väljakutseid (kast 5.6), aga üks peamisi väljakutseid on leppida sellega, et välismissioon üldse toimub ja et sellega kaasneb lahusolek. See ei ole alati lihtne. Alguses võivad pereliikmed olla vihased ning asuda seisukohale, et missioon on ebaõiglane ning ei peaks toimuma. Varsti jõuab kohale reaalsus. Intensiivistunud õppused, ettevalmistused ja pikad tunnid kodust eemal on märgiks, et tulekul on pikk lahusolek. Lisaks hakkavad sõdurid rääkima üha enam eelseisvast missioonist ning enda üksusest. See üksuseliiikmetega lähedasemaks muutumine on oluline grupi ühtsuse tekkimiseks, samas tekitab see ka järjest suureneva emotsionaalse distantsi pereliikmetega. See tähendab, et võitleja, kes on füüsiliselt alles missioonile minemas, võib psühholoogilises mõttes juba missioonil olla ja sellega ülejäänud pereliikmetes ärritust ning meelepaha tekitada.

Pinge võib tõusta ka siis, kui elukaaslased üritavad viimastesse nädalatesse palju ühiseid tegevusi mahutada. Nad võivad teha pikki nimekirju asjadest, millega on vaja ühele poole saada, näiteks kodune remont, autohooldus, finantsolukord, maksude, lapsehoiuplaanid, volikirjad ja testamendid. Kui eelseisva lahkumise pinge suureneb, võivad pereliikmed soovida, et sõjaväelane oleks juba läinud. Paarid tunnistavad, et veidi enne lahkumist tekkivad vaidlused. See võib olla teataval määral viisiks, kuidas lahusolekut paremini taluda, kuid sellest ei pruugita teadlik olla. Kui pereliikmed ei tea, et see on missiooniaalse faasi normaalne osa, võivad nad koju jäädes tunda end vaidluste sagenemise tõttu süüdi või segaduses.

#### Kast 5.5: Sõjaväelise lahusoleku emotsionaalse tsükli viis etappi

- Missiooniaalne (1)
- Missioonil
- Missioonile asumine (2)
- Stabilisatsioon (3)
- Kojutuleku ootus (4)
- Missioonijärgne (5)

#### Kast 5.6: Missiooniaalsed väljakutsed

- Leppimine missiooni reelasusega
- Kaotuse ootus
- Pikad treeningtunnid
- Asjade kordaajamine
- Vaimne/füüsiline kaugus
- Vaidlused

Kojujäävatel pereliikmetel võib ka esineda ärevushooge. Nad võivad karta missiooniga seotud riske ja kahelda selles, kas saavad üksi olles hakkama. Kõik need emotsionaalseid reaktsioone on normaalsed, kuid kui pereliikmed ei oska neid oodata, võivad missiooneelse etapi tõusud ning mõõnad pinget asjatult suurendada. Võib juhtuda, et omavahel ei suhelda enam. Missiooniga seotud ärevust kirjeldavad pereliikmed sageli rahulolematusega sõjaväelise eluga. Laused nagu “Ma ei abiellunud selleks, et kogu aeg üksi olla”, “Sa armastad oma tööd rohkem kui mind” peegeldavad tõelisi põhjuseid. Sellel hetkel võib olla abi sellest, et ülem kordab oma üksuseliikmetele üle, et sedasorti reaktsioonid on normaalsed ning väljendavad pigem missiooniga seostuvat ärevust, kui pereliikmete suhtumist sõjaväeteenistusse (kast 5.7).

#### Kast 5.7: Mida saavad ülemad teha?

- Kindlustada, et üksuseliikmed teavad, mida oodata perekonna kohanemise osas.
- Võimaldada pereliikmetele väljaõpet selle kohta, mida oodata.
  - Korraldada salastamata luure-infotunde
  - Rõhutada ühise pingutuse tähtsust isikute ja tagala toetusgrupi vahel
  - Anda kontakte täiendava abi saamiseks
- Eraldada üksuse graafikust aega selleks, et üksuseliikmed saaksid hoolitseda isiklike, administratiivsete ning logistiliste probleemidega.
- Saata perekondadele kirju.
  - Anda informatsiooni missiooni kohta
  - Teha kindlaks võimalikud abi ressursid
  - Märkida ära kontaktisikud ning telefoninumbrid

Sõjaväelise juhi pühendumine perekonna valmisolekule tagab, et üksus võib täie kindlusega missioonile asuda (kast 5.7). Juhid saavad seda pühendumust näidata missiooneelsete infotundide abil ning väljendades isiklikku huvi pereliikmete käekäigu kohta.

Missiooneelsed infotunnid pakuvad võimalust perekondade kaasamiseks, nende üksteisele tutvustamiseks ning teadvustamiseks, et juhid on nende muredega kursis. Sõjaväelised juhid peaksid perekonna toetuseks korraldatavad missiooneelsed infotunnid koordineerima juba varakult, protsessi alguses. Ülemad saavad tagada ka selle, et psühholoogilise toetuse spetsialistid jagavad teavet laste erinevatest reaktsioonidest, sõltuvalt nende vanusest. Paljud ülemad on mõistnud, et laste tegevuste planeerimine, lapsehoidmisteenus pakkumine ja infotundide korraldamine mitmel erineval ajal suurendab neist osavõttu ning annab perekondadele teada, et neid peetakse oluliseks. Kast 5.8 annab soovitusi missiooneelse infotunni ülesehituseks.

Mõnedes riikides elavad üksuse liikmed geograafiliselt hajutatud piirkondades, mida tuleb ülematel arvestada perekondade toetussüsteemi kohandamisel. Missiooneelne faas annab aimu, kui oluliseks toetust perekonnale kogu missioonitsükli jooksul peetakse. Enne missioonile asumist peavad sõjaväelised juhid andma tagala toetusgrupile selged juhised perekondadele toetuse osutamise kohta. Tehes koostööd, saavad missioonil osalevad juhid ning tagala toetusgrupp luua tõhusa suhtluskanali, mis julgustab peretoetuse initsiatiive.

#### Kast 5.8: Korraldades missiooneelset infotundi perekondadele

- Missiooni iseloom
  - Missiooni eesmärgid
  - Missiooniga seonduvad riskid
  - Suhtlemisvõimalused
    - Postiteenus, Internet, e-kirjad, telefon
  - Ligipääs missiooni arengut puudutavale infole:
    - Üksuse veebileht
    - Infolehed
    - Tagala toetusgrupp
- Üksuse sündmuste kalender enne missiooni, selle ajal ja pärast seda
- Meedia teadlikkus
- Mida oodata missiooni emotsionaalse tsükli osas
- Perekondadele kättesaadavad abivõimalused ja telefoninumbrid
- Kontakteerumise reeglid hädaolukordes

### 5.3.2. Etapp 2: Missioonile asumine

Kuigi missioonieelne staadium valmistab perekonnad ette lahkumiseks, võib missioonile asumise staadium iseenesest olla siiski väljakutse. Lahkumisele järgnevate paari nädala jooksul peab perekond rollid ja vastutuse ümber organiseerima ning sõjaväelase lahkumine võib jätta perekonda tühimiku. See tühimik on nii praktiline – täita tuleb konkreetseid ülesandeid, kui ka emotsionaalne – pereliikmed võivad läbi elada palju erinevaid reaktsioone (kast 5.9). Paljude jaoks võib missioonile asumise etapp olla ebameeldiv segadusseajav kogemus. Kui pereliikmed teavad, mida oodata on, suudavad nad suurema tõenäosusega enda reaktsioonid perspektiivi asetada.

#### Kast 5.9: Võimalikud reaktsioonid missioonile asumise käigus

- Emotsioonide üleküllus
- Tuimus, kurbus
- Üksindus
- Segadus
- Vastakad tunded/kergendus
- Uneprobleemid

Selles staadiumis muutub tagala toetusgrupi tõhusus oluliseks (kast 5.10). Organiseeritud pereüritused missioonile asumise staadiumis võivad anda võimaluse leida side teiste sõjaväelaste pereliikmetega, jagada kogemusi ja vähendada üksindustunnet. Selle kiire ning raske perioodi ajal on kohanemine sujuvam, kui on kasutada tugev ja professionaalne tagala toetusgrupp (kast 5.11).

#### Kast 5.10: Missioonifaas: Mida saavad juhid teha?

- Luua juba varakult tugev tagala toetusgrupp
- Toetada tagala toetusgrupi tegevusi
- Säilitada regulaarne kontakt tagala toetusgrupiga
- Saata regulaarselt pereliikmetele informatsiooni

#### Kast 5.11: Perekonna probleemidega tegelemine

“Ma pidasin end väga õnnelikuks, sest mul oli võimalik toetuda tõhusale toetusgrupile, kes aitasid mul toime tulla perekonnaga seotud probleemidega mõjuga, mis missiooni käigus tekkisid. See võimaldas mul keskenduda missioonile ja samal ajal olla kindel, et probleemidega on parimal viisil tegeldud. Missiooni piirkonnas, lisaks minu enda meestele, moodustsid toetava meeskonna ka arst ja psühholoogid. Kodus oli mu tagala toetusgrupi juhiks väga kogenud ohvitser, kellele oli perekondadega kontakti saavutamiseks loomulikku annet...”

### 5.3.3. Etapp 3: Stabilisatsioon

Stabiliseerumine toimub, kui pereliikmed hakkavad osa võtma uutest tegevustest ja kujundavad uued harjumused (kast 5.12). Paljud toetuvad tagala toetusgrupile ning muudele kohaliku toetuse võimalustele. Need formaalsed võrgustikud kohtuvad regulaarselt, tegeldakse probleemidega ja jagatakse informatsiooni. Osad perekonnad tunnevad end mugavamalt mitteformaalsete toetusvõrgustikega ning toetuvad pigem sugulastele, sõpradele, ja ühiskondlikele gruppidele. Enamjagu pereliikmeid leiavad, et nad on võimelised ette tulevate probleemidega toime tulema ning tunnevad end järjest enesekindlamana – see on eduka kohanemise näitajaks.

#### Kast 5.12: Võimalikud reaktsioonid stabilisatsiooni ajal

- Endale uute tegevuste leidmine
- Uute harjumuste tekkimine
- Iseseisvamaks muutumine
- Suurem enesekindlus
- Tugevam kontrolli tunnetamine

### 5.3.4. Etapp 4: Kojutuleku ootus

See staadium on enamasti seotud intensiivse ootusärevusega (kast 5.13). Nagu ka missioonile asumise staadiumi puhul, võib esineda vastakaid emotsioone. Ühest küljest on see erutust, sest võitleja koju naasmise üle, kuid teisalt võib tekkida teatud kartlikkus. Pereliikmed võivad muretseda selle pärast, kuidas naasev sõjaväelane kohaneb kodus toimunud muudatustega. Nad võivad ka omas mõttes arutleda selle üle, kui palju on sõdur missioonil viibimisega muutunud. Pereliikmed pole ainsad, kes uuesti kohtumist ootavad. Sõdurid on samuti keskendunud kojusaamisele ning neil on samuti omad ootused ning mured. Sõjaväeliste juhtide jaoks on see staadium võimaluseks saavutada olulisi peretoetusega seotud eesmärgi (vt kast 5.14). Samal ajal saab tagala toetusgrupp, kindlustada pereliikmetele infot selle kohta, mida sõjaväelase koju naasmisel oodata. Julgustades pere- ja üksuseliikmeid omavahel taaskohtumise ootuste koha pealt suhtlema, saavad juhid ja tagala toetusgrupp missioonijärgset kohanemist lihtsustada ja tõhusamaks muuta.

#### Kast 5.13: Võimalikud reaktsioonid kojutuleku ootuses

- Intensiivne ootusärevus
- Erutus
- Ärevus või mured kohanemise pärast

#### Kast 5.14: Mida saavad sõjaväelised juhid teha missiooni ajal?

- Anda teada planeeritavast saabumiskuupäevast, kuid rõhutada, et see võib muutuda
- Saata perekondadele tänuavaldus nende jätkuva toetuse eest
- Tagada üksuseliikmetele infotund, mis käsitleb perekonnaga taas-ühinemise probleeme
- Tegeleda perekonnaliikmete ja naasvate sõdurite erinevate ootustega
- Planeerida kojujõudmise sündmust

### 5.3.5. Etapp 5: Missioonijärgne faas

#### Kast 5.15: Võimalikud missioonijärgsed reaktsioonid

- Mesinädalate periood
- Iseseisvuse kaotamine
- Vajadus „oma ruumi” järele
- Rutiinide läbiarutamine
- Perekonda integreerumine

Missioonijärgne staadium koosneb kahest eraldiseisvast faasist. Sageli läbivad perekonnad esimese kohanemise faasi (kast 5.15), mis mõnede perekondade jaoks tähendab “mesinädalate” perioodi, mille jooksul teineteist idealiseeritakse. Mõnede perekondade jaoks on esmane kohanemine raskem. Seda kirjeldavad võõrandumise tunded, mis tekivad ootuste ning reaalsuse ebakõla tõttu. Mõlemad neist reaktsioonidest on normaalsed ning on osaks esmasest missioonijärgsest kohanemisest kui võitleja aegamööda perekonnaga integreerub.

Teine kohanemise faas kujutab endast perekonnamustri taasloomist, et kaasata naasnud pereliikme uuesti perekonna tegemistesse. See protsess võib nõuda veidi aega, sest naasvad sõjaväelased võivad olla psühholoogilises plaanis eemalolevad ja ikka veel mõelda missioonist, kuigi füüsiliselt on nad kohal (kast 5.16).

#### Kast 5.16: Räägi minuga

"Kui mu abikaasa oli mõned päevad kodus olnud, vihastasin ma ta peale, sest iga kord, kui perekonnasiseselt mõni tähtis teema tõstus, helistas ta oma kolleegidele – lõpuks ütlesin ma talle: "Ma olen sinu abikaasa, räägi **minuga**.""

Perekond peab ka uuesti läbi arutama pererollid ja ootused. Seetõttu nõuab see faas energiat, kannatlikkust, omavahelist suhtlemist ning huumorisoont. Algselt arvavad paljud perekonnad, et normaalse elu juurde tagasi pöördumine on missioonitsükli juures lihtne osa, kuid tegelikkuses

võib see mõnede perekondade jaoks olla raskeim. Kuigi paarid võivad eeldada, et nad lihtsalt jätkavad sealt, kus pooleli jätsid, võib uuesti füüsiliselt koos olles intiimsuse taasloomine ja emotsionaalse sideme saavutamine võtta aega (kast 5.17).

#### **Kast 5.17: Läheduse tekkimine võtab aega**

“Ma ei suutnud seda uskuda. Dušši alt tulles jätsin ma magamistuppa kõndimiseks endale rätiku ümber.”

Ülemate vastutus peretoetusel ei lõpe sellega, kui üksus koju naaseb. Tegelikult nõuab missioonijärgne faas ülematelt perekonnaga seotud teemade jätkuvat toonitamist. Nad peaksid pereliikmeid kaasama missioonijärgsetele infotundidele, kus rõhutatakse üksuse missioonisaavutusi ja perekondade ohverdusi. Ülemad peavad tänama perekondi nende toetuse eest ning

tunnustama nende pingutusi nii formaalsetel tseremooniatel, kui mitteformaalsetes vestlustes. Sõjaväelised juhid peaksid tunnustama ka tagala toetusgrupi tegevusi toonitades, kui tähtis on see üksuse missiooni edukusel. Veelgi enam, sõjaväelised juhid peavad olema tähelepanelikud võitlejate suhtes, kes võivad missioonijärgselt perekonnaga seotud probleemidega hädas olla ning vajadusel lihtsustada nende saatmist psühholoogilise toetuse spetsialistide vastuvõtule (vt kast 5.18 ning samuti peatükk 3).

#### **Kast 5.18: Mida saavad juhid teha peale missiooni?**

- Kaasata pereliikmed missioonijärgsetesse infotundidesse.
- Rõhutada missioonisaavutusi.
- Täna perekondi nende toetuse eest ja tunnustada nende pingutusi.
- Tunnustada tagala „eriväeosa“ tööd.
- Olla tähelepanelik üksuseliikmete vastu, kel võib olla probleeme.

#### **5.4. Juhtimine enda näite varal**

Paljud sõjaväelised juhid tunnistavad, et unustavad iseenda perekonna olulisuse. Mõned ülemad arvavad, et perekondlikud probleemid missiooni emotsionaalses tsükli ei kehti nende perekondade kohta. Irooniline on see, et enda perekonnaga mitteamvestades, ei ole ülematel endil ka tugevat toetuspõhja missiooni ajal ega koju naastes. Lisaks sellele on oma perekonnale korraliku tähelepanu osutamine võimaluseks olla oma sõduritele heaks eeskujuks.

#### **5.5. Sõjaväelaste pered tugevnevad kogemustega**

Sõjaväelaste perekonnad teavad, et nad on erilist tüüpi perekonnad. Nad teavad, et sõjaväelise elu nõudmistega kohanemine nõuab pühendumist ja kompetentse, mida paljud tsiviilperekonnad ei pea kunagi üles näitama. See eriline staatus on osa nende identiteedist. Sõjaväelaste perekonnad teavad ka seda, et missioonidel osalemine on üheks kõige rohkem väljakutseid esitavaks sõjaväelise elu nõudmiseks. Isegi kui perekonnad oskavad missioone oodata, tekitavad need siiski raskusi. Perekonnad, kes saavad neist raskustest üle ja õpivad missioonil osalemise tsükli emotsionaalsetes faasides navigeerima, tulevad sellest välja tugevamate ning lähedasematena kui kunagi varem. Sõjaväeliste juhtide ülesandeks on luua õhkkond perekondlikuks toetuseks, nii et sõjaväelaste perekondadel on võimalus edukaks kohanemiseks ja isiklikuks arenguks.

## 6. MIDA TEHA, KUI ASJAD VILTU LÄHEVAD

### Peatüki eesmärgid:

- Defineerida varajase sekkumise tähtsus.
- Tutvustada varajase sekkumise 3-tasandilist mudelit.
- Kirjeldada juhi tegevusi pärast potentsiaalselt traumaatilisi vahejuhtumeid.

### 6.1. Sissejuhatus

#### Kast 6.1: Musta hobuse tseremoonia

Mõned päevad pärast lahingutuuriit kojunaasmist pidas merejalaväe pataljon rannal tseremoonia, et avaldada austust oma langenutele. See pataljon oli osalenud tõsisel linnalahingus ja oli kaotanud palju mehi. Rannal peetav mälestusteenistus nimetati "Musta hobuse tseremooniaks", sest pataljoni raadiokutsungiks oli "Must hobune". Päikeseloojangul kogunes terve, peaaegu tuhandemeheline pataljon, tasasele liivaribale seistes kõrvuti näoga madala tõusu poole. Kui torupillimängija mängis kogunenud mereväelastest veidi kõrgemal rannajärsakul ning päike loojus nende selja taga ookeani, kõndis pataljoni ülem musta tākuga nende ette. Lahingusaapad olid asetatud tühja sadula jalustesse kannad eespool.

Kui juht hoidis ja silitas hobuse pead, marssisid merejalaväelased üksteise järel pataljoni ette, hoidsid kõrgel langenud sõdurite kaelaplaate ning hüüdsid välja sellele pressitud langenud sõduri nime. Iga kaelaplaat heideti seejärel üle hobuse sadulaharja. Pärast viimase nime hüüdmist ja viimase kaelaplaadi sadula külge kinnitamist kõndis pataljoni ülem aeglaselt, musta hobusega, kogunenud merejalaväelaste seast läbi. Kui hobune neist möödus, sirutasid mereväelased käe välja ning patsutasid looma, kes kandis nende langenud kaaslaste raskust. Pärast tseremooniat, kui päikesevalgus oli kadunud, süüdati rannal lõkkes ja Musta Hobuse pataljoni merejalaväelased veetsid õõ tunnetades üksteise tuge.

- NATO RTO HFM-134 sümposium

Sõjaväelised juhid teavad, et nad on vastutavad alluvate füüsilise ja psühholoogilise heaolu eest.

Musta hobuse tseremoonia (vt kast 6.1) on üks näide sellest, kuidas ülemad saavad toetada sõdureid, kes sõjaväelise elu ühe karmima kogemusega, kaaslaste surmaga, kokku puutuvad. See peatükk kirjeldab, mida juhid traumaatiliste vahejuhtumite puhul teha saavad. Sellised sündmused võivad esineda igas missioonitsükli faasis (kaasa arvatud treening), kuid sagedamini siiski missioonil viibimise aja jooksul. Kast 6.2 toob näiteid, mida võib pidada potentsiaalselt traumaatilisteks vahejuhtumiteks. Lisaks sellele ei pruugi stressreaktsioone tekitada vaid üksikud traumaatilised intsidendid, kuid ka pikemad perioodid, mille jooksul kogetakse püsivalt hirmu ja ohtu ning ollakse tunnistajaks massilisele vägivallale või hävitustööle.

Reaktsioonid potentsiaalselt traumaatilistele vahejuhtumitele on erinevad. Ükski neist ei ole haiglane ega näita ka nõrkust: pigem on need loomulikud reaktsioonid ekstreemsetele sündmustele. On normaalne, et vahejuhtumile järgnevatel päevadel ja kuudel inimene mingit osa nendest reaktsioonidest kogeb. Reaktsioonid võib liigitada kognitiivseteks, füüsilisteks, emotsionaalseteks ning käitumuslikeks nende

#### Kast 6.2: Näited potentsiaalselt traumaatilistest vahejuhtumitest

- Surm treeningul
- Enesetapp
- Üksuseliikme surm lahingus
- Intensiivne lahing
- Surmaga lõppev liiklusõnnetus
- Sõjakuritegude nägemine
- Tsiviilisikute kannatuse nägemine
- Kaasvõitleja tapmine (*fratricide*)
- Massilised inimkaotused
- Tõsiselt vigastatud üksuseliige
- Kestev ohuolukord

väljendusviiside põhjal (vt kast 6.3). Mõnikord ilmnevad stressireaktsioonide sümptomid otsekohe, kuid samas võib sümptomite ilmumine aega võtta. Tavaliselt aja möödudes sümptomid vaibuvad ja lakkavad. Selle peatüki ülesanne on aidata ülematel ennetavalt võimalikke stressireaktsioone vähendada, üksuse liikmeid traumaatiliste vahejuhtumite korral toetada.

<b>Kast 6.3: Stressreaktsioonidele viitavad märgid ja sümptomid</b>	
<p><i>Kognitiivsed</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõtete virvarr</li> <li>• Otsustamisraskused</li> <li>• Meeltesegadus</li> </ul>	<p><i>Füüsilised</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liigne higistamine</li> <li>• Peapöörituse hood</li> <li>• Kõrgenenud südamelöökide sagedus</li> <li>• Kõrgenenud vererõhk</li> <li>• Kiirenenud hingamine</li> </ul>
<p><i>Emotsionaalsed</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abitus</li> <li>• Emotsionaalne šokk</li> <li>• Viha</li> <li>• Lein</li> <li>• Süü- või häbitunne</li> <li>• Depressiivsus</li> <li>• Muserdatuse tunne</li> <li>• Lootusetus</li> </ul>	<p><i>Käitumuslikud</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutused käitumises</li> <li>• Muutused söömis- ja joomisharjumustes</li> <li>• Muutused magamisharjumustes</li> <li>• Puudulik isiklik hügieen</li> <li>• Eemaletõmbumine</li> <li>• Pikad vaikimise perioodid</li> </ul>

Erinevad situatsioonid võivad vajada erinevat toetust (kast 6.4). See peatükk keskendub esimese tasandi ehk üksuseliikme enda ja ülema tegevustele. Seda tasandit kasutatakse kõige tihedamini ja seetõttu on ta ka psühholoogilise toetuse püramiidi kõige laiem osa. Selle toetuse alla käib iseenda aitamine, kaassõduri aitamine ning ülema tegevus. Tegevused sellel tasandil algavad kohe pärast traumaatilist vahejuhtumit

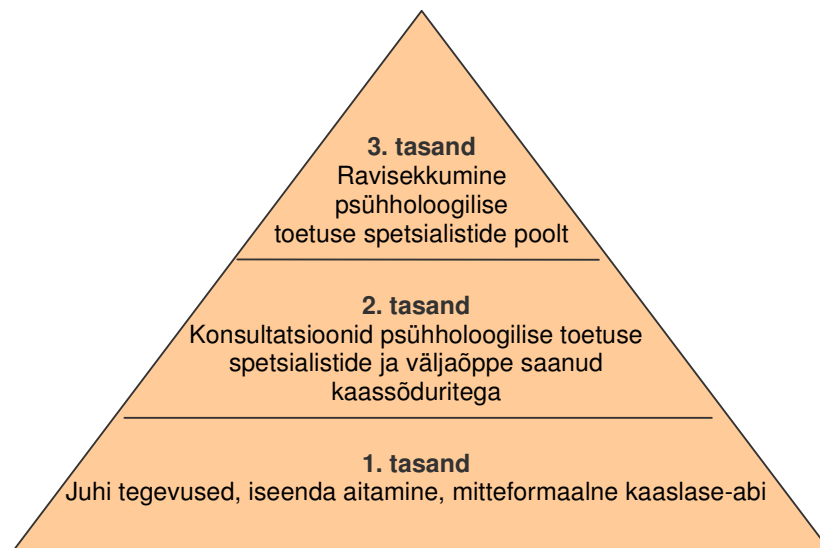
Teise tasandi sekkumiste alla käivad rohkem formaalsed tegevused, mida võivad osutada väljaõppe saanud sõdurid ja/või psühholoogilise toetuse spetsialistid. Viimane, tasand 3, sisaldab ravisekkumist, mis on osutatud psühholoogilise toetuse spetsialistide poolt.<sup>†</sup> Kolmanda tasandi sekkumised on vajalikud harvemini kui püramiidi teise kahe tasandi omad, kuid on oluline, et ülemad nendega täiendavate võimalustena arvestaksid üksuse valmisoleku säilitamisel. Tasandite 2 ja 3 tegevusi tuleks algatada pigem lähtuvalt reaktsioonidest traumaatilisele vahejuhtumitele, kui konkreetsest ajakavast.

Enamik üksuseliikmeid taastuvad traumaatilistest vahejuhtumite tagajärgedest ilma igasuguse professionaalse sekkumiseta. Tegevused tasanditel 2 ja 3 on pigem erandiks kui normiks. Tavaliselt piisab esimese tasandi tegevustest, et suuremal osal üksuseliikmetest traumaatiliste vahejuhtumitega toime aidata tulla. Seetõttu keskendub ka käesolev peatükk peamiselt esimesele tasandile. Sellegipoolest on lisatud ka info tasandite 2 ja 3 kohta, et juhid teaksid, millal tuleks tegevustesse lisada formaalsed toetuse etapid.

<sup>†</sup> Eesti Kaitseväge missioonidel täidavad seda rolli kaplanid, kes on läbinud vastava koolituse



## Kast 6.4: Psühholoogilise toetuse tasandid



Samuti on oluline tähele panna, et ülema võimekus oma üksust pärast potentsiaalselt traumaatilist vahejuhtumit aidata sõltub sellest, kas ülem ka enese eest hoolitseb. Ülemad võivad olla läbi elanud needsamad traumaatilised vahejuhtumid ning võivad kogeda ka samu stressireaktsioone. Eriti tuleks ülematel teadlik olla sellest, et nende otsused võivad olla mõjutatud sellistest normaalsetest stressireaktsioonidest. Nad peaksid olema tähelepanelikud enda unekvaliteedi, ärrituvuse märkide ja muude võimalike reaktsioonide suhtes. Jälgides iseennast, saavad ülemad vajadusel enda otsustusprotsesse kohandada nii, et võimalikud muutused on arvesse võetud ning hoolitsevad enda eest.

### 6.2. Esimene tasand: Ülema tegevused

Potentsiaalselt traumaatiliste vahejuhtumite järgselt on tõenäoline, et üksuseliikmete loomulik tegutsemine iseenesest juba toetab taastumist. Ülemate tegevused kõigil tasanditel on väga olulised loomaks üksteise toetamiseks ja taastumiseks vajalikud tingimused. (vt kasti 1.5 ja 6.5).

#### Kast 6.5: Inimeste rääkima julgustamine

“Minu ainus panus vestlusesse oli julgustada neid sellest rääkima, mitte selle pärast muretsema, panna neid end hästi tundma, sest nad olid päästnud enda ja mis veel tähtsam, oma kaaslased. Nad ei vajanudki tegelikult abi stressiga toimetulekul, nad said sellega ise hakkama. Kõik, mida meie (käsuliinipidi) andsime, oli mõttekuse tunne, kindlameelsus ning kinnitus, et kõik, mida nad olid teinud ja mida nad tundsid, on täielikult normaalne.”

Üks karmimaid traumaatilisi vahejuhtumeid, millega ülemal võib tulla kokku puutuda, on üksuseliikme surm ja sellele järgnevad leinareaktsioonid üksuses ja kodumaal. Reaktsioonid on inimeseti erinevad, aga mõjutavad tõenäoliselt üksuse kui terviku tööd. Mida juhid sellise kaotuse järel ette võtavad määrab ka selle, kuidas üksus ning perekonnad kaotusega toime tulevad ja sellest üle saavad. Ülemad, kes tunnustavad kaotust ja annavad sellele mõtte ning annavad loa leinata, pakuvad üksuseliikmetele toetust, mida nad kõige enam vajavad.

On väga oluline kaotatud inimest tunnustada ja talle austust avaldada. Näide peatüki alguses (kast 6.1) kirjeldas mälestustseremooniat, mis peeti mitme üksuseliikme surma korral nende austamiseks. Operatsioonide ajal ei pruugi selliste tseremooniate korraldamine olla võimalik.

Sellel põhjal tuleb üksuseliikme surma kuidagi ikkagi tunnustada. Juhtimine leinaajal tähendab ka aja andmist, tagatakse aeg läbitöötamiseks (kast 6.6).

#### **Kast 6.6: Langenute austamine**

“Raketirünnak toimus hilja öösel. See tappis kaks üksuseliiget. Me olime eelpostil, kõikidest teistest miilide kaugusel. Mida pidime me surnukehadega tegema, helikopterite jaoks oli see ju liiga ohtlik?”

Esmalt jätsime need kohta, mis oli meeste varustuse lähedal. Mina ja teised üksuse allohvitserid ei olnud sellega rahul. Esiteks oluks meeste jaoks demoraliseeriv näha kehasid, kui nad järgneval hommikul oma varustuse järgi lähevad ja teiseks tundus meile, et nende niimoodi sinnajätmine oleks vääritu.

Me otsustasime omavahel, et viime kehad suure puu alla varjatud kohta aias ning katame nad. See lihtne žest mängis olulist rolli olukorraga toimetulemisel ja aitas meil ette valmistuda järgnevateks tegevusteks. Hiljem tegime me tahvli ja riputasime selle ruumi, kus nad olid surnud.”

- *Käsiraamatu retsensent*

Mälestusteremooniad võivad aset leida missiooni ajal ja uuesti pärast kojusaabumist. Tseremooniad on eriti tähendusrikkad, kui kasutatakse üksusele olulisi sümboleid ning üksuseliikmed on planeerimisse igal võimalikul juhul kaasatud.

Ülema ülesanne on surmade korral leinamiseks luba anda. See võib tähendada üksuse tegevuste peatamist teatud perioodiks ning meeldetuletamist ka madalama astme juhtidele, et leinamine ei lõppe koos mälestusteenistusega. Ülemad võivad anda head eeskju rääkides, millist mõju kaotus neile endile on avaldanud. Tunnistades iseenda reaktsioone aitavad ülemad tekitada üksuse õhustikku, mis ei lase leinamisega seonduvat häbimärgistada. Kuigi ülemad ei pruugi tunda ennast olevat üksuseliikme kaotuse puhuks ettevalmistatud, vaatavad üksuseliikmed abi saamiseks ikka tema poole ja perekond ootab just temalt isiklikku pöördumist. Tegeledes leinateemadega sirgjooneliselt, loovad ülemad ka standardi üksuseliikmete eest hoolitsemiseks.

Mõtestades kaotust on ülematel on võimalus anda alus üksuse taastumisele. Ülem saab üksust suunata tulevikku vaatama, rõhutades sõdurite panuse olulisust, nende ohverduse tähendust ja ootust, et üksus jätkab oma missiooni.

Üksuseliikme kaotusega tegelemine ei ole üksusele ega selle ülematele kerge. Üksuse ülemad peavad tagama toimetuleku iseenda emotsionaalsete reaktsioonidega, rääkides näiteks kaaslase või kaplaniga. Paljude riikide puhul on kaplani toetus olulisim osa üksuse taastumise protsessis, pakkudes nõustamist ja vaimset juhatust. Mõnede riikide puhul täidavad seda rolli psühholoogilise toetuse spetsialistid.

Traumaatilised vahejuhtumid ei pruugi olla seotud vaid kaasvõitleja surmaga. Ülemad peaksid olema võimelised ära tundma võimalikult traumaatilised vahejuhtumid ning looma keskkonna, mis toetab taastumist (vt kast 6.7).

#### **Kast 6.7: Kuidas juhid saavad aidata**

- Võtke aega sündmuste läbitöötamiseks.
- Tooge inimesed kokku sobivasse keskkonda ja sobival ajal.
- Lubage sõduritel reageerida nii üksikisikute kui grupina.
- Tunnustage sõdurite läbielamisi ja ohverdusi.
- Juhtige tegevust, kasutades üksuse enda ressursi.
- Vajadusel pöörduge spetsialisti poole.

### **6.3. Esimene tasand: Mitteformaalne kaaslase-abi**

Ülematel lasub vastutus luua sisekliima, mis toetab kaaslase-abi kogu missioonitsükli jooksul. Kaaslase abistamist võib kirjeldada kui mitteformaalset psühholoogilist abi, mida üks sõdur

teisele pakub. Kaassõduri abistamine tugineb omavahelisele suhtele ja ühise kogemuse jagamisele ning väljendab üksusel liikmete hoolimist üksteisest.

Kaaslase-abi annab unikaalsed võimalused, sest sõdurid mõistavad üksteist moel, milleks väljaspool seisvad inimesed ei pruugi suuta. Nad jagavad kogemusi, väärtuseid ja usku ning suudavad seetõttu tõhusalt aidata üksteisel traumaatiliste vahejuhtumi tagajärgedega toime tulla. Kaaslase-abi peetakse tihtipeale psühholoogilise esmaabi liigiks.

#### **Kast 6.8: Sõdur-sõdur süsteem praktikas**

“Lõhkekeha oli purustanud esiosa ühel meie sõidukitest. Keegi seesolijatest ei olnud tõsiselt vigastatud, kuid kogu soomuki esiosa oli täiesti küljest lõigatud. Istudes mõnede 18- ja 19-aastaste sõduritega hiljem nende kasarmus ning vaadates, kui erutunult nad olukorda kirjeldasid, oli näha, et nende sees möllas ikka veel adrenaliin. Me andsime võimaluse ja aja neile ennast väljendada, mitte ainult verbaalselt, vaid ka emotsionaalselt. Me andsime selleks võimaluse operatsioonipiirkonnas, kus nad pidid järgmisel päeval jälle teenistusse minema. Oli väga oluline anda neile see lühike aeg kahe ülesande vahel, mitte ainult söömiseks ja puhkamiseks, aga selleks, et nad saaksid võtta tassi kuuma teed ning rääkida sellest, kuidas nad ennast tundsid ja kui hirmutav see kõik oli. Mõistsin, et see oligi sõdur-sõdur süsteem reaalses praktikas, hoida inimesi koos oma meeskonnaga vastastikuseks toetuseks. Ma arvan, et me oleme selle õppetunni saanud, et inimesi peab hoidma nende esimeses grupis, kus nad saavad võimaluse sellistest asjadest rääkida”.

Mõned riigid on kaaslase-abi süsteemi tõhustamiseks kasutanud üldist sõjaväelist väljaõpet. Selle sisse kuulub võitlejatele stressi tundemärkide tuvastamist kaaslaste juures ning samuti väljaõpe kuulamisoskustes, stressijuhtimises ja toimetulekutehnikates.

Üksusel liikmed võtavad õigete tingimuste puhul kaassõduri abistamisest osa loomuosaselt (kast 6.8). Ülemad saavad edendada sisekliimat, mis julgustab kaassõduri abistamist. Nad saavad rõhutada üksteise eest väljas oleku tähtsust, võtta aega sündmuste töötlemiseks, tuua inimesi kokku, samuti julgustada üksuse tegevusi ja väljaõpet, nagu näiteks need, mida on kirjeldatud kastis 6.7.

#### **6.4. Teine ja kolmas tasand: Formaalsed sekkumised**

Kui ülemad tuvastavad sõdurid, kes toime ei tule või kelle käitumises toimunud muutused hoolimata esimese tasandi tegevustest, võib vajalik olla formaalne sekkumine (kast 6.9). Tasandid 2 ja 3 viiakse läbi eriväljaõppe saanud koosseisu poolt, kes reeglina ei ole intsidendiga kokku puutunud, eesmärgiga võitlejate eest hoolitseda ning personalikaotusi vähendada. Ideaalis tehakse seda üksusele nii lähedal kui võimalik, nii kiiresti kui võimalik ja ootustega tervenemisele ja teenistusse naasmisele. Selline lähenemine ise aitab kaasa taastumise loomulikule protsessile ning paljudel juhtudel ollakse pärast seda võimelised koos oma üksusega teenistust jätkama. Nende puhul, kes siiski ei taastu, võib osutada vajalikuks evakueerimine.

#### **Kast 6.9: Professionaalne abi oleks võinud aidata**

“Üks meie meestest sooritas missiooni ajal enesetapu. Me viisime läbi põhjaliku uurimise, intervjuerisime kolleege, kes olid temaga vahetult enne seda koos olnud ja kellelgi ei olnud aimu, et ta võiks midagi niisugust teha. Kedagi ei vaevanud ka süütunne, sest üksus tundis, et nad olid teinud tema heaks kõik võimaliku. Keegi ei oodanud, et ta võtab endalt elu. Siiski, selle enesetapu tagajärjel tunnistasid veel kaks teist võitlejat enesetapumõtteid. Üks nendest tunnistas, et ta oli end tahtlikult purju joonud ja oma auto sodiks sõitnud eesmärgiga endalt elu võtta. Et peatada võimalik sündmuse matkimine, kutsusin ma kõik võitlejad kokku. See oli küllaltki raske, sest nad olid laiali rohkem kui 50 kilomeetrisel alal piire kindlustamas. Ma organiseerisin rivistuse, et rääkida kõigile juhtunust, ning kutsusin nad üles abi otsima, et mitte millegi rumalaga hakkama saada. Kogu vestlust kestis 20 minutit. Oli raske kindlaks teha, kas need vahejuhtumid olid tõesti toimunud enesetapu matkimise eesmärgil. Professionaalsest toest oleks olnud väga palju abi, kuid meie kaks arsti tegid ka kõik mis suutsid. Minu vestlus meestega oli hea idee, aga ainult meie situatsioonile kohane. Järgmisel samasugusel puhul eelistaksin ma, et professionaalne abi oleks kättesaadav.”

## 6.5. Teine tasand: Eriväljaõppega kaasõdurite abi

Kooskõlas tasandite 2 ja 3 toetuspritsiipidega on mõnedes riikides olemas kaasõdurite poolt läbiviidavad riskihinnangute ja sekkumiste programmid, mis kohe pärast traumaatilist vahejuhtumit käivitatakse. Selliste riikide sõjaväelised juhid saavad pöörduda formaalse toetuse saamiseks nende poole (vt kast 6.10). Eriväljaõppe saanud kaasõdurid kuuluvad tavaliselt samasse üksusesse, kuid nad võivad tulla ka mujalt, kui enda üksuses vastavaid inimesi ei ole või kui nad olid ka ise sündmuses osalisteks.

Formaalne abistamine väljaõppinud kaasõdurite poolt on sarnane kaaslase-abi käigus antava toetusega. Neid võetakse tõsiselt ja neid ei nähta meditsiiniüksuse osana. Teistsuguseks teeb nad vaid oskus kasutada teatud tehnikaid. Need sõdurid on võimelised andma riskihinnanguid, kriisijuhtimise infotunde ja korraldama esmast sekkumist. Riikides, kus formaalsed kaasõduri abitsamise programmid on olemas, tuleks ülematel kaaluda ühe osana missioonieelsest ettevalmistusest mõne enda võitleja määramist vastavasse väljaõppesse.

### Kast 6.10: Kaasõduri formaalne hinnang

Neli merejalaväelast, kellest üks oli seersant, olid missioonil diplomaatilise kaitse ülesannetes. Hetkel, kui nad võtsid lennujaamast peale diplomaatilised kotid, ründasid neid mässulised. Kaks RPG-d tekitasid nende sõidukile tõsiseid purustusi. Kui kohalik häireteenistus saabus, püüdis seersant selgitada, et neid oli rünnatud. Kohalik politsei aga nägi, et merejalaväelased olid relvastatud ning kuna sõjaväelased olid tsiviilriietuses, muutusid politseinikud agressiivseks ja vaenulikuks. Kõik neli viidi politseikongidesse, pööramata mingit tähelepanu esmaabile, kuigi kõigil neljal olid veritsevad haavad ja erinevad põrutused.

Viimaks, diplomaatilise surve tagajärjel, grupp vabastati järeelvalve alt ning viidi haiglasse. Pärast seda, kui nende haavade eest oli hoolitsetud, naasesid kõik saatkonna territooriumile. Allüksuse veebel (kes oli saanud eriväljaõppe kaasõdurist arsti poolt) arutas juhtunut seersandiga ja diplomaatidega, kes olid pidanud läbirääkimisi merejalaväelaste vabastamiseks. Ta otsustas, et formaalne kaasõduri hinnang oli vajalik ning seersandiga tuleks eraldi tegeleda, kuna juhtiva positsiooni tõttu võis ta ennast juhtunu eest teatud määral vastutavana tunda. Noorem-merejalaväelastega tegeldi grupina ja neil kõigil esines erineval määral stressi tundemärke. Kuid nad tundsid, et olukord oleks võinud olla veel palju hullem, kui seersant ei oleks käitunud nii kindlalt ja jõuliselt. Kuigi tundus, et üks meestest ilmutas teatud akuutse stressi tundemärke ning ei suutnud olukorraga hästi toime tulla, suutis veebel muuta tema teenistuskohustusi selliselt, et ta töökoormus vähenes ning kaasõdurite toetus sai võimalikuks. Seersant tundis end tõeliselt süüdi enda meeste altvedamises ning suutmatuses neid kiiremini haiglasse toimetada. Pärast mõlemate gruppidega kohtumist otsustas veebel, et kõige parem on kõik neli omavahel uuesti kokku viia. Kui nooremsõdurid seersandi tegevust ülistasid, nägid kõik kuidas seersandi pinge vähenes ja ta mõistis, et oli teinud head tööd ning oli välja teeninud oma alluvate austuse.

Kõiki nelja julgustati üksteisega edaspidigi rääkima ning neile anti võimalus koju helistamiseks. Kõik jätkasid tööd missioonipiirkonnas. Umbes neli nädalat hiljem toimunud järel-kontrolli käigus tundsid nad ennast sama hästi, kui enne vahejuhtumit.

- NATO RTO HFM-134 sümposium

## 6.6. Teine tasand: Professionaalne abi

Tihti on juhtidel pärast traumaatilist vahejuhtumit võimalus kasutada psühholoogilise toetuse spetsialistide abi. Psühholoogiline toetus teisel tasemel on mõeldud seisundi hindamiseks ja varajase sekkumise võimaldamiseks. Sekkumise konkreetsete mooduste alla võivad kuuluda nii lühiajalised silmast silma konsultatsioonid kui ka suunatud grupisekkumised. Juhtidel võib olla mitmeid valikuid toetuse pakkujate osas, üldiselt tuleks valida spetsialistid, kes on üksusele tuttavad (vt näide kastis 6.11).

### Kast 6.11: Spetsialistide kaasamine

“Ma olin väga mures, kuidas erinevad lahinguüksused enda kogemusega olukorra ajal ja pärast seda toime tulid. Laagrisse tagasi tulles otsustasin ma arutelu läbi viies kasutada psühholoogide abi. Arutelul osalemine oli kohustuslik, mis osutus väga kasulikuks. Kuna vaimse tervise spetsialistid suhtlesid kõikide meestega, ei häbimärganud see kedagi. Minu otsust hinnati heaks üleskutseks.”

## 6.7. Kolmas tasand: Edasisuunamine abi saamiseks

Kuigi enamik võitlejates kogeb pärast traumaatilisi vahejuhtumeid minit laadi stressireaktsioone, tekivad vaid vähestel tõsised psühholoogilised probleemid, nagu post-traumaatiline stressihäire või depressioon. Tavaliselt selgitatakse inimesed, kes vajavad kolmandale tasandile edasisuunamist teise tasandi sekkujate poolt.

Kolmandal tasandil annavad psühholoogilise toetuse spetsialistid hinnaguid, panevad diagnoose ja vajadusel tegelevad raviga.<sup>‡</sup> Selle tasandi abi pakutakse tõenäoliselt üksusest eemal ning mõnel juhtul võib olla vajalik meditsiiniline evakuatsioon. Stressireaktsioonide potentsiaalset tõsidust arvestades on oluline, et ülemad toetavad kõrge riskiga inimestele eraldi tähelepanu pööramist. (vt kast 6.12).

### Kast 6.12: Juhtide toimetulek traumaatiliste sündmustega

“Iga kord, kui tuli stressirohkeid olukordi, täitis käsuliin oma ülesanded. Meditsiinilise toetuse rühm sekkus vajadusel, tegeledes inimesega või suunates ta vajadusel edasi.

Nooremohvitser suri pärast õnnetust suurtükiväe tulekontakti tulemusel. Ma tulin olukorraga toime koostöös oma üksuse arstiga. Koos tegelesime me üksuse stressiga, osutasime tuge perekonnale jne.”

- NATO RTO HFM-134 sümposium

## 6.8. Kokkuvõtteks

Ideaaljuhul on sõjaväelistel organisatsioonidel struktuurid, mis võimaldavad sekkumist teisel ja kolmandal tasandil ja toetavad juhte ennetavalt enda üksuse eest hoolitsemisel.

Kui need struktuurid on paigas, lasub sõjaväelisel juhil vastutus:

- Mõista, millal tuleks kasutada vastavat toetuse taset
- Olla teadlik iseenda käitumise tähtsusest üksuse taastamise toetamisel
- Toonitada kaaslaste-abi olulisust
- Lihtsustada sekkumise astmete kättesaadavust
- Lülitada stressireaktsioonide ja kaaslaste-abiga seotud teemad väljaõppesse
- Teha tööd vähendamaks häbimärgistamist, mis kaasneb psühholoogilise abi otsimisega

Traumaatilised vahejuhtumid ei esita ülematele mitte ainult väljakutset, vaid annavad neile ka võimaluse. Tõhusad ülemad näitavad aktiivselt välja üksuseliikmetest hoolimist, tunnustavad üksuse kaotusi, suhtlevad otse sõdurite ja nende perekondadega ning edastavad meestele teadmist, et üksus peab kogemusega toime tulema ja edasi töötama. Pädeva juhtimise abil saavad ülemad aidata tugevdada oma üksuse ühtsust, vastupidavust ning valmisolekut.

<sup>‡</sup> Eesti Kaitseväge missioonidel tuleb selle tasandi abi kasutamiseks pöörduda liitlasvägede poole

## 7. KOOSTÖÖ PSÜHHOLOOGILISE TOETUSE SPETSIALISTIDEGA

### Peatüki eesmärgid:

- Kirjeldada kasu, mis tüuseb psühholoogilise toetuse spetsialistidega konsulteerimisest.
- Anda juhtnõore selle kohta, kuidas psühholoogilise toetuse spetsialistide kasutada.
- Kirjeldada, mida juhtidel enda psühholoogilise toetuse spetsialistidelt oodata on.

### 7.1. Sissejuhatus

#### Kast 7.1: See on meie töö

“Kõigi tasemete juhid peaksid mõistma, et neil on vastutus ja nad mängivad olulist rolli enda alluvuses olevate sõdurite harimises stressi ning stressijuhtimise osas, samuti nende hoidumises vaimsete ja emotsionaalsete probleemide eest.

Missioonieelne väljaõpe, oma sõdurite tundmine ning stressijuhtimine operatsiooniliste missioonide ajal ja pärast on peamine, mis aitab sõduritel toime tulla enda reaktsioonidega normaalsetes oludes pärast viibimist ebanormaalsetes tingimustes.

Ülema vastutus on ülisuur, see algab oluliselt enne missioonile asumist ja tõenäoliselt ei lõppe kunagi koos pärast missiooni lõpetamisega. Ülema jaoks on see üksildane töö ning ta ei saa ning ei tohigi vastutamast loobuda. Aga tal ei tule ennast üksikuna tunda, kui ta usaldab oma alluvaid.”

*Kindralmajor Cammaert  
NATO RTO HFM-134 sümposium*

Lõppkokkuvõttes ülemad teavad, et vastutus nende üksuse soorituse ja alluvate tervise eest lasub nende õlul. Nagu iga sõjaväeline juht, mõistab ka kindralmajor Cammaert Hollandi Kuninglikust Mereväest seda kohustust (kast 7.1). Sõjaväelise juhina, kellel on rahvusvahelistel operatsioonidel osalemises rikkalikult kogemusi, paluti tal pidada NATO sümposiumil “Inimlikud dimensioonid sõjaväelistes operatsioonides: Sõjaväeliste juhtide strateegiad stressi ning psühholoogilise stressiga toime tulekuks”<sup>11</sup> avakõne.

Nagu kirjeldatud kastis 7.1, on ülema kohustused missiooni õnnestumisel ja sõdurite eest hoolitsemisel ülisuured. Kuna sõjaväelised juhid saavad väljaõpet suuremas osas missioonieesmärkide saavutamise osas, märgiti juhtide NATO uuringus sageli, et neil puudus väljaõpe, kuidas toime tulla üksusesiseste pingetega.

Selle peatüki eesmärgiks on näidata juhtidele, kuidas psühholoogilise toetuse spetsialistidega konsulteerimine võib kasuks tulla ja kuidas nende abi maksimaalselt kasutada.

### 7.2. Psühholoogilise toetusega seotud küsimused

Sõdurite stressiga seotud probleemidega tegelemine tõstab juhtide töö efektiivsust. Kohati tuleb ülematel selle ülesande juures konsulteerida psühholoogilise toetuse spetsialistidega või suunata sinna sõdureid. Need spetsialistid võivad esindada erinevaid distsipliine ja ettevalmistuse taset, kuid nad kõik on psühholoogiliste probleemidega tegelevad professionaalid. Ülematel ning üksuseliikmetel tekitab sageli psühholoogilise toetuse spetsialistide kohta küsimusi (kokkuvõtteks vt kast 7.2).

### **7.2.1. Mis on psühholoogilise toetuse spetsialistid pakuvad?**

Psühholoogilise toetuse spetsialistid hindavad üksuseliikmete enesetunnet ja moraali ning osutavad psühholoogilist abi. Ülemad võivad nendega konsulteerida, et saada abi üksuse probleemidega tegeliseks ja soovitusi tegevusteks sõdurite moraali ja enesetunde tõstmiseks. Neid soovitusi võivad sõjaväelised juhid hiljem arvesse võtta üksusesiseste muudatuste sisseviimisel. Ülemad võivad endale tellida ka spetsiaalse koolituse üksust puudutavatel teemadel. Näiteks, kuidas missioonid perekondi mõjutavad, stressiga tegelemine, viha kontrollimine ja mõõdutunne alkoholi tarvitamisel.

#### **Kast 7.2: Küsimused psühholoogilise toe spetsialistidega konsulteerimise kohta**

- Mis on sõjaväelise psühholoogilise toetuse spetsialistidel pakkuda?
- Kas kõik psühholoogilise toe spetsialistid on ühesugused?
- Kas stressile tähelepanu pööramine nõrgestab üksust?
- Kas juht peaks sekkuma alluva isiklikesse probleemidesse?
- Kas stressis sõduri koht on üldse sõjaväes?

### **7.2.2. Kas kõik spetsialistid on ühesugused?**

Ei. Psühholoogilist toetuse spetsialistid tulevad paljudest erinevatest distsipliinidest. Näiteks on mõned neist eksperdid küsimustike koostamises ning teised ravi määramisel. Tulemusena ei pruugi igal psühholoogilise toetuse spetsialistil olla just neid oskuseid ja teadmisi, mida ülem konkreetse probleemiga tegelemiseks võib vajada. Ülemad peaksid välja uurima kättesaadavate psühholoogilise toetuse spetsialistide konkreetset kompetentsid, nendega tutvuma ning kaasama neid üksuse väljaõppe ning missiooni planeerimisse.

### **7.2.3. Kas stressile tähelepanu pööramine nõrgestab üksust?**

Ei. Kuigi stressiteema käsitlemine võib viia stressiga seotud probleemide tuvastamisele, ei põhjusta see stressi äkilist tekkimist tühjale kohale. Siiski tuleb ülematel valmis olla ka vastusteks, kui nad juba esitavad küsimuse. Kui ülem küsib mil määral üksuseliikmed ennast stressis tunnevad või kas üksuses esineb olulisi moraaliga seotud probleeme, võivad vastused väga vabalt probleemi olemasolu lagedale tuua. Stressi kohta küsimine aitab ülematel kindlaks määrata probleemide kindlat iseloomu, stressi kohta mitte küsimine probleemi ei lahenda; see lihtsalt tõuseb üles teist laadi probleemina, näiteks distsipliiniprobleemina. Adekvaatse probleemimääratluse puudumine teeb ülemate jaoks märksa keerulisemaks nii ükskiksõdurite, kui terve üksuse muredega tegelemise. Just probleemimääratluse puudumine võib üksust nõrgestada ja kahjustada selle valmisolekut toime tulla sõjaliste nõudmiste reaalsusega.

### **7.2.4. Kas tuleks sekkuda alluva isiklikesse probleemidesse?**

Jah. Ülematele õpetatakse pidevalt, et nemad vastutavad üksuse valmisoleku säilitamise eest. Valmisolek hõlmab endas nii füüsilist kui psühholoogilist poolt. Sõdurite isiklikud probleemid mõjutavad nende psühholoogilist valmisolekut. Sellest järelduvalt peavad ka ülemad nende probleemidega tegelema. Isegi, kui laiemas kultuuritaustas peetakse inimeste stressiga seotud probleeme tööandja suhtes väljaspool asuvaks, on sõjavägi erinev. Ülemate jaoks tähendab vastutuse võtmine seda, et nad on pidevalt enda sõduritega kontaktis pakkudes võimalust rääkida muredest enne, kui need hakkavad mõjutama üksuse valmisolekut. Edastades sõduritele selgelt ja pidevalt sõnumeid selle kohta, et stressiga seotud probleemid puudutavad igaühte, loovad ülemad keskkonna, kus üksuseliikmed saavad enda üksusele toetusele loota.

### 7.2.5. Kas stressis sõduri koht on üldse sõjaväes?

Enamasti on vastus jah. On normaalne, et mõnel puhul kogetakse sõjaväeelu nõudmistest tulenevat pinget (kast 7.3). See on enamasti ajutine. Ülemad teavad, et varajane probleemide tuvastamine võib tähendada, kas sõdur jääb tõhusaks või saab kurnatud. Isegi lihtsad tegevused, näiteks antud aeg puhkuseks ja lõõgastumiseks, teenistuskohustuste ajutine muutmine, või oma muredest rääkimiseks võimaluse andmine, võivad probleemidega maadlevate üksuseliikmete jaoks väga oluline olla. Sellegipoolest tuleb arvestada juhtumitega, kus inimene ei ole tule enam tõepoolest toime sõjaväelise eluga ning talle on parim teenistusest lahkuda.

#### Kast 7.3: Stressitase on alati kõrge

“Meie ameti kurb reaalsus on see, et stress on ja jääb kõrgeks. Ülemad vajavad sõjaväe vaimse tervise spetsialistide abi nende sõdurite eest hoolitsemisel, kes ise enda missioonikogemustega toime ei tule.”

- Kindralmajor Cammaert  
NATO RTO HFM-134 sümposium

### 7.3. Juhtnõõrid spetsialistide kasutamiseks

Järgnevad näpunäited võivad ülematel aidata psühholoogilise toetuse spetsialistide abi kasutada:

**Olge konkreetne.** Ülematel tuleb psühholoogilise toetuse spetsialistile rääkida probleemist muredest ja oodatavast lahendusest. Kui see psühholoogilise toetuse spetsialist ei ole lahenduse leidmiseks õige inimene, peaks ta suunama ülema vastava spetsialisti juurde edasi.

**Olge realistlik.** Kuigi ülemad võivad palju oodata, on olemas piirid, mida on psühholoogilise toetuse spetsialistidel võimalik ekstreemsetes või rasketes tingimustes teha. Näiteks ei ole mingil moel võimalik lõpetada leina, kui üksus on kaotanud ühe enda liikme või saada lahti stressist, kui viibitakse karmides tingimustes. Realistlik olemine tähendab mõistmist, mida on realselt piiranguid arvesse võttes olukorras võimalik ette võtta.

**Kaasake tegevustesse.** Ülemad saavad psühholoogilise toetuse spetsialiste maksimaalselt kasutada, kui integreerivad nad terve missioonitsükli jooksul üksuse tegevusse. Selle tulemusena õpivad psühholoogilise toetuse spetsialistid üksust tundma ja on suurem tõenäosus, et üksuseliikmed usaldavad neid juba enne missioonile asumist või vähemalt enne seda, kui potentsiaalselt traumaatiline vahejuhtum aset leiab.

**Harjutage järjekindlust.** Ülemad, kes tahavad vähendada üksusesisest vaimse tervise probleemidega seotud häbimärgistamisi, peavad olema järjekindlad (vt kast 7.4). Nad peavad toetama ja julgustama abi otsima ning madalama tasandi juhtidele meelde tuletama, et tagada abivajajate abi saamine, on vaja juhtimisoskust.

### 7.4. Mida on ülematel spetsialistidelt oodata

Sõjaväelistel juhtidel on õigus oodata oma psühholoogilise toe spetsialistidelt professionaalset teenust. Kuigi igal riigil ja missioonil on kättesaadavad erinevad professionaalse toetuse kombinatsioonid, on sõjaväelistel juhtidel õigus oodata, et tuge pakuvad inimesed, kes:

- mõistavad sõjaväge
- mõistavad ülema kavatsusi

#### Kast 7.4: Abi otsimine on normaalne

“Rõhutage fakti, et abi otsimine on normaalne. Ülematel on väga tähtis roll ikka veel eksisteerivate vaimse tervise eest hoolitsemisega seotud eelarvamuste vähendamisel.”

- Kindralmajor Cammaert  
NATO RTO HFM-134 sümposium



- on teadlikud operatsioonilisest stressist
- annavad kasulikke soovitusi

Psühholoogilise toetuse spetsialistid teavad, et ülemad ootavad neilt palju.<sup>12</sup> Neil on kohustus olla eksperdid ning neil tuleb olla valmis "esitada väljakutseid oma ameti piirangutele, et toetada ülemat üksuse psühholoogilise heaolu säilitamisel."<sup>13</sup>

## KOKKUVÕTE

Käsiraamat püüdis katta tühimikku ülemate olemasolevate ja vajaminevate teadmiste vahel stressist ning psühholoogilisest toetusest. Kirjeldati praktiliselt kasutatavaid meetodeid võitlejate psühholoogilise valmisoleku ja moraali tõstmiseks kogu missioonitsükli jooksul. Selleks kaeti järgnevad teemad:

- Ootused, millega sõdurid üksusesse saavad ning mõju, mida need ootused võivad omada moraalile ning käitumisele
- Erinevad meetodid, millele tuginedes ülemad saavad süsteemselt tegeleda psühholoogilise valmisoleku ja moraali probleemidega
- Strateegiad, mille varal ülemad saavad ära tunda ja tegeleda stressireaktsioonidele viitavate tundemärkide ning sümptomitega
- Võimalused, kuidas ülemad saavad toetada sõdurite perekondi toetada kogu missioonitsükli ulatuses
- Mida ülemad saavad ette võtta, et tõhustada psühholoogilise toetuse spetsialistide kasutamist

\*\*\*\*

NATO sümposiumi ja sõjaväeliste juhtide uurimuse käigus sai selgeks, et sõjaväelised juhid eelistaksid tegelikult veelgi üksikasjalikumaid tegevusjuhiseid, kui käsiraamat pakub. Siiski võeti käsiraamatu koostamisel aluseks üldisem lähenemine, kuna igas riigis on omad kombad ja tavad ning juhtnõõrid pidid saama kasutatavaks nii paljudele sõjaväeliste juhtidele kui võimalik. Kui ülemad vajavad detailsemaid juhtnõõre psühholoogilise toetuse osas ja informatsiooni enda riigi vastavate programmide kohta, peaksid nad pöörduma enda kaitseväe psühholoogilise teenindamise eest vastutava struktuuri poole.<sup>§</sup>

Hoolimata riikidevahelistest erinevustest peaksid ülemad olema teadlikud, et isegi missioonidel osaledes ning rahvusvahelises keskkonnas, on juhtidel ja psühholoogilise toetuse spetsialistidel ühine arusaam psühholoogilise valmisoleku ning toetuse tähtsusest. Probleemid, mida sõjaväelised juhid NATO uurimuses kirjeldasid, olid üllatavalt sarnased. Ülemad tahavad, et nende sõdurid oleksid psühholoogiliselt heas vormis ning kõrge moraaliga. Erinevate riikide sõjaväelised juhid mõistavad, et üksusel liikmetel võib missioonil osalemise tsükli erinevates staadiumites raskuseid ette tulla. Sõjaväeline elu võib esitada palju väljakutseid ning pakkuda ka rahuldust. Head ülemad ei vahetaks seda millegi muu vastu.

---

<sup>§</sup> Eesti Kaitseväes on see struktuur loomisel ning alustab tööd hiljemalt aastaks 2012

- <sup>1</sup> Cawkill, P., Adler, A., van den Berg, C., Arvers, P., Puente, J., & Cuvelier, Y. (2006, April). The Military Leaders Survey: NATO Military Leaders' Perspectives on Psychological Support on Operations. Paper presented at the NATO symposium "Human Dimensions in Military Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels.
- <sup>2</sup> Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- <sup>3</sup> Castro, C. A, Hoge, C. W. & Cox, A. L. (2006). Battlemind Training: Building Soldier Resiliency. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium.
- <sup>4</sup> Novosad, O. & Stepo, P. (2006). The Military Leader's Role in Psychological Support During Deployment. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium.
- <sup>5</sup> Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D. & Thomas, J. L. (2006). Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium.
- <sup>6</sup> Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- <sup>7</sup> Castro, C. A. et al. Leader Actions.
- <sup>8</sup> Cawkill, P. et al. The Military Leaders Survey.
- <sup>9</sup> Castro, C.A., et al. Leader Actions.
- <sup>10</sup> Wiens, T.W., & Boss, P. (2006). Maintaining family resiliency before, during, and after military separation. In C.A. Castro, A.B. Adler, and T.W. Britt (Eds.). *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat. Volume III: The Military Family* (pp. 30-33). Praeger Security International: Westport, CT.
- <sup>11</sup> Cammaert, P. C.(2006). "Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader's Perspective" Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium 24-26 April 2006
- <sup>12</sup> Cotton, A. J. (2006). Technical evaluator report for NATO RTO HFM-134 Symposium, "Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support", Brussels, Belgium 24-26 April 2006.
- <sup>13</sup> Ibid.

### HFM 081/RTG TÖÖGRUPI KOOSSEIS:

Nimi	Riik	Aastatel	Roll
BIRNER Alexander	AUT	2004-2006	liige
FLECK Guenther	AUT	2002	liige
LANGER Christian	AUT	2003	liige
YANAKIEV Yantsislav	BUL	2005-2006	liige
CUVELIER Yves	BEL	2002-2006	esimees
DE SOIR Erik	BEL	2002	liige
FILS Jean-Francois	BEL	2003-2004	liige
MUSSCHOOT Vincent	BEL	2004-2006	liige
VAN DEN BERGE Carlo	BEL	2006	liige
BROWN Karen	CAN	2004-2005	liige
DUNN Jason	CAN	2002-2005	liige
EYRES Stephen	CAN	2002-2004	liige
LE BEAU Mariane	CAN	2002	liige
MATHESON Henry	CAN	2003-2005	liige
NORRIS Marie	CAN	2005-2006	liige
PERRON Nancy	CAN	2004-2005	liige
RODRIGUE Suzie	CAN	2006	liige
HOLUB Martin	CZE	2004	liige
KLOSE Jiri	CZE	2003-2006	liige
TICHY Vlastimil	CZE	2003-2006	liige
KREIM Günter	DEU	2003-2006	liige
WILLKOMM Bernd	DEU	2002-2006	liige
HOMMELGAARD Birgitte	DNK	2003-2006	liige
PUENTE Jose	ESP	2003-2006	liige
ANTOINE Pascal	FRA	2002	liige
ARVERS Philippe	FRA	2004-2006	liige
CLERVOY Patric	FRA	2002-2006	liige
CRUZ Thierry	FRA	2003-2004	liige
FORET Jean-Michel	FRA	2005-2006	liige
MAIGRET Chantal	FRA	2002-2005	liige
RAPHEL Christian	FRA	2002	liige
CAWKILL Paul	GBR	2002-2006	liige
HACKER HUGHES Jamie	GBR	2003-2006	aseesimees
SLAVEN Georgina	GBR	2002-2006	liige
FILJAK Tomislav	HVR	2003-2004	liige
STEFAN Suzana	HVR	2003	liige
TRLEK Mladen	HVR	2004-2006	liige
ZELIC Anto	HVR	2002	liige
JANKUS Arunas	LTU	2003	liige
LAPENAITE Danute	LTU	2003-2006	liige
WAGNER Alain	LUX	2002-2006	liige
VAN DEN BERG Coen	NLD	2002-2006	liige
VAN KUIJK Peter H.M.	NLD	2002-2006	liige
BUCUR Ion	ROM	2004	liige
CIOCOTEA Iona	ROM	2004	liige
PERTEA Gheorghe	ROM	2003	liige
NECHAEV Arcady	RUS	2005	liige
SMYKALA Pavol	SVK	2003-2004	liige
STAMNOVA Michaela	SVK	2003-2004	liige
STEPO Pavol	SVK	2004-2006	liige
POLLACK Kristina	SWE	2002-2006	liige
GENCTURK Osman	TUR	2006	liige
ADLER Amy	USA	2004-2006	liige
BLIESE Paul	USA	2004-2006	liige
NESS James W.	USA	2002-2003	liige