



# Практическо ръководство относно благосъстоянието на служителите в областта на убежището и приемането

## Част II: Практически инструменти в областта на благосъстоянието на служителите

*Поредица практически  
ръководства на EASO*

Септември 2021 г.





# **Практическо ръководство относно благосъстоянието на служителите в областта на убежището и приемането**

## **Част II: Практически инструменти в областта на благосъстоянието на служителите**

*Поредица практически  
ръководства на EASO*

**Септември 2021 г.**

#### Отказ от отговорност

Преводът не е проверен за качество от компетентните национални органи. Ако смятате, че преводът не отговаря на съответната терминология на национално равнище, свържете се с [EUAA](#).



Текстът е завършен през август 2021 г.

Нито Европейската служба за подкрепа в областта на убежището (EASO), нито което и да е лице, действащо от името на EASO, носят отговорност за начина, по който би могла да бъде използвана съдържащата се в настоящата публикация информация.

Люксембург: Служба за публикации на Европейския съюз, 2021 г.

Print	ISBN 978-92-9487-601-0	doi:10.2847/168223	BZ-02-21-923-BG-C
PDF	ISBN 978-92-9487-629-4	doi:10.2847/302506	BZ-02-21-923-BG-N

© Европейска служба за подкрепа в областта на убежището, 2022 г.

Възпроизвеждането е разрешено, при условие че се посочи източникът. За използването или възпроизвеждането на снимки или други материали, за които EASO не е носител на авторското право, трябва да се иска разрешение направо от носителите на това право.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Практическото ръководство относно благосъстоянието на служителите в областта на убежището и приемането на Европейската служба за подкрепа в областта на убежището (EASO) беше изготвено благодарение на квалифицираните и трудолюбиви експерти, които националните звена за връзка в мрежата на EASO от експерти в областта на уязвимостта са определили да участват в работната група по въпросите на благосъстоянието на служителите. Участващите експерти са от Белгия (Федерална агенция за приемане на търсещи убежище лица), Германия (Федерална служба за миграцията и бежанците), Гърция (Датския съвет за бежанците), Нидерландия (Централната агенция за приемане на търсещи убежище лица) и Румъния (Министерството на вътрешните работи).

Екипът на EASO по въпросите на уязвимостта би желал също така да благодари за подкрепата, получена от служителите на EASO, работещи по операции на EASO, както и на психолозите, подкрепящи операциите на EASO в Гърция.

Бихме искали да изразим своята благодарност към Службата на върховния комисар на ООН за бежанците и Европейската агенция за безопасност и здраве при работа, които формираха референтната група за настоящото ръководство и имаха полезен и конструктивен принос за подобряване на първоначалния му проектен вариант.

Искрени благодарности се отправят и към членовете на консултативния форум на EASO, които предоставиха отзивите си, както и към членовете на мрежата на EASO от експерти в областта на уязвимостта за споделената задълбочена информация.

# ЗА РЪКОВОДСТВОТО

**Защо е създадено настоящото ръководство?** Мисията на Европейската служба за подкрепа в областта на убежището (EASO) е да подкрепя държавите — членки на Европейския съюз, и асоциираните държави (държавите от ЕС+) като предоставя, наред с другото, общо обучение, общи стандарти за качество и обща информация за държавата на произход. В изпълнение на своята обща цел за подпомагане на усилията на държавите от ЕС+ за въвеждане на общи стандарти и висококачествени процеси в рамките на общата европейска система за убежище EASO разработва общи практически инструменти и ръководства.

Настоящото ръководство относно благосъстоянието на служителите беше изготвено в резултат на отправено искане от мрежата на EASO от експерти в областта на уязвимостта. Констатирано е, че работата в областта на убежището и приемането има отрицателни последици върху цялостното благосъстояние на ръководителите и техните екипи. Органите очертаха необходимостта от насоки за това как най-добре да се интегрират мерките за благосъстояние на персонала в рамките на текущите дейности и предоставяната подкрепа.

**Как е изготвено настоящото ръководство?** Разработването на настоящото ръководство започна с документиране с цел проучване на потребностите на служителите на първа линия, работещи в областта на убежището и приемането в държавите от ЕС+, и изучаване на съществуващите добри практики, които могат да бъдат доразвити. Констатациите от документирането залегнаха в основата на разработването на настоящото ръководство. Експерти от държавите членки оказаха подкрепа при разработването на съдържанието, а процесът на изготвяне беше координиран от EASO. Преди окончателния вариант се проведе целева консултация с експерти в областта на благосъстоянието на персонала и ръководството беше прегледано от мрежата на EASO от експерти в областта на уязвимостта.

**Кой следва да използва настоящото ръководство?** Настоящото ръководство е предназначено най-вече за ръководители в органите в областта на убежището и приемането. Части от него обаче ще са от полза и за отделите по човешки ресурси, служителите на първа линия, вътрешни и външни специалисти и организации на гражданското общество.

**Как следва да се използва настоящото ръководство?** Настоящото ръководство се състои от три отделни, макар и допълващи се части. [Част I: Стандарти и политика](#) е съсредоточена върху начина, по който органите следва да разработят стратегия за благосъстоянието на служителите, ако все още нямат такава; в подкрепа на това са предложени стандарти и показатели за тази цел. [Част II: Практически инструменти](#) в областта на благосъстоянието на служителите описва подробно всички практически

инструменти, определени като добри практики, които вече се прилагат в някои държави от ЕС+. [Част III: Наблюдение и оценка](#) осигурява механизъм за наблюдение и оценка в подкрепа на органите, наред с инструменти за наблюдение на напредъка, постигнат чрез въведени по опростен начин мерки. Настоящото ръководство има за цел да допълни, а не да замени местните политики и стратегии, насочени към благосъстоянието на служителите в органите на държавите от ЕС+.

**Каква е връзката между настоящото ръководство и националното**

**законодателство и практика?** Настоящият документ е незадължителен инструмент за сближаване и няма правнообвързващ характер. Той отразява добрите практики, споделени от държавите от ЕС+ и техните експерти, които са превърнати в стандарти, по които органите да се ръководят в усилията си в областта на благосъстоянието на служителите.

**Свържете се с нас** Ако имате въпроси или мнение по настоящия документ, свържете се с екипа на EASO по въпросите на уязвимостта по електронна поща на адрес: [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# СЪДЪРЖАНИЕ

Благодарности	3
За ръководството	4
Съкращения	7
Контекст	8
<b>1. ВЪВЕДЕНИЕ</b>	<b>10</b>
1.1. Основни целеви групи на настоящото практическо ръководство	14
1.2. Как следва да се използва настоящото практическо ръководство?	15
<b>2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА</b>	<b>18</b>
2.1. Предварителен скрининг за благосъстоянието на персонала	20
2.2. Полуструктурирани индивидуални срещи	21
2.3. Дискусии във фокусна група	23
2.4. Проучване за качеството на заетостта	24
2.5. Самооценка: тест за професионално изчерпване	25
<b>3. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОДКРЕПА, ИЗПЪЛНЯВАНИ ОТ РЪКОВОДИТЕЛИ И КОЛЕГИ</b>	<b>28</b>
3.1. Междukoлегиални обсъждания	30
3.2. Изграждане на екип/тийм билдинг	36
3.3. Дейности за целева подкрепа във връзка с критични инциденти	41
<b>4. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОДПОМАГАНЕ, ИЗВЪРШВАНИ ОТ ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ СПЕЦИАЛИСТИ</b>	<b>50</b>
4.1. Групови сесии за психосоциална подкрепа и коучинг	52
4.2. Индивидуални консултации	52
4.3. Обучителен контрол	53
4.4. Медиация	54
<b>5. САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА</b>	<b>56</b>
5.1. Как се разработва план за самостоятелна грижа	59
5.2. Как се определят здравословни граници	61
<b>6. ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ</b>	<b>62</b>
6.1. Ползите от инвестиране в капацитета на персонала	64
6.2. Изграждане на капацитет, насочен към благосъстоянието на персонала	65
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>74</b>
Приложение 1. Определения	75
Приложение 2. Образец на таблица за интервюто за набиране на персонал	79
Приложение 3. Полуструктурирани събеседвания или индивидуални срещи	82
Приложение 4. Примерни анкети за проучване на качеството на заетостта/ разполагането на терен	84
Приложение 5. Самооценка: тест за професионално изчерпване	89
Приложение 6. Методи на междukoлегиалното обсъждане	91
Приложение 7. Дейности за изграждане на екип по етапи	103
Приложение 8. Контролен списък за критични инциденти	118
Приложение 9. Предоставяне на вътрешна подкрепа при критични инциденти	125
Приложение 10. Образец за сигнализиране за критични инциденти	135
Приложение 11. Инструмент за размисъл след възникване на критичен инцидент	137
Приложение 12. Определяне на граници и техники за пренасочване на вниманието след критичен инцидент	138
Приложение 13. План за самостоятелна грижа	140
Приложение 14. Примерна програма за обучение с акцент върху благосъстоянието на персонала	141
Приложение 15. Обсъждания във фокусни групи	148



# СЪКРАЩЕНИЯ

<b>ДФГ</b>	дискусия във фокусна група
<b>Държавите от ЕС+</b>	държавите — членки на Европейския съюз, и асоциираните към Съюза държави
<b>ЕС</b>	Европейски съюз
<b>СБС</b>	стандарт за благосъстоянието на служителите
<b>СОП</b>	стандартна оперативна процедура
<b>ЧР</b>	човешки ресурси
<b>COA</b>	Централна агенция за приемане на лица, търсещи убежище
<b>DJI</b>	Dienst Justitiële Inrichtingen (Агенция на институциите по задържане)
<b>DT &amp; V</b>	Dienst Terugkeer en Vertrek (Служба по репатриране и заминаване)
<b>EASO</b>	Европейска служба за подкрепа в областта на убежището
<b>EU-OSHA</b>	Европейска агенция за безопасност и здраве при работа
<b>Fedasil</b>	Федерална агенция за приемане на лица, търсещи убежище
<b>IND</b>	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Служба по имиграция и натурализация)
<b>JCVSZ</b>	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Съдебен център за соматична грижа)
<b>КТ</b>	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (екип по инцидентите за цялата организация)

# КОНТЕКСТ

Академичните изследвания <sup>(1)</sup> на тази тема и срещите на Европейската служба за подкрепа в областта на убежището (EASO), проведени със служителите в тази област, показват, че специалистите, които работят в областта на хуманитарната помощ и убежището, по-често страдат от депресия, тревожност или професионално изчерпване, отколкото служителите, работещи в други области. Сред посочените причини са това, че работата е особено трудна поради липсата на ресурси, излагането на въздействието на страданията на групите от хора, с които се работи, и несигурността на работното място. Всичко това може да има вредни последици за благосъстоянието. В началото на 2019 г. националните звена за контакт на мрежата на EASO от експерти по уязвимостта поискаха от EASO да сподели добри практики от цяла Европа в областта на самостоятелните грижи и благосъстоянието на персонала по време на годишната среща на мрежата на EASO от експерти по уязвимостта. Като първа стъпка EASO проведе анкета сред националните звена за контакт от всички държави — членки на Европейския съюз, и асоциирани държави (държавите от ЕС+), които са членове на мрежите на EASO за процесите на приемане и предоставяне на убежище, и мрежата от експерти в областта на уязвимостта. Целта на анкетата беше да се научи повече за усилията на органите и организациите на гражданското общество в областта на благосъстоянието на служителите. Беше изготвен обзорен доклад <sup>(2)</sup> за текущо прилаганите практики и за потребностите и пропуските, установени от респондентите, който беше предоставен на трите мрежи на EASO през декември 2019 г.

Един от основните изводи от документирането е, че хроничните стресови фактори, свързани с работата, когато не се управляват, могат да доведат до промени в поведението на служителите, да повлияят върху техните убеждения, както и върху емоционалните им състояния, и да имат последствия за физическото им благосъстояние. Това е особено подчертано по отношение на това как служителите се чувстват, когато са изложени на продължителен стрес. Той води до увеличаване на промените в настроението, чувство на гняв и липса на мотивация за работа, както се съобщава от респондентите в проучването, чието начало беше поставено от EASO през 2019 г.

<sup>(1)</sup> Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Психическо здраве и хуманитарни работници — смяна на акцента от лечение към превенция), Action Against Hunger, Лондон, 2015 г.; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Управление на стреса при хуманитарните работници - указания за добра практика), 2012 г.

<sup>(2)</sup> В проучването участваха общо 23 държави, 21 от които са държави — членки на ЕС. Бяха получени и мнения от Норвегия и Сърбия. Участваха общо 89 лица. Служителите на първа линия посочват като основни стресови фактори всекидневното излагане на въздействието на травматично съдържание, голямото работно натоварване и ниското заплащане. Същевременно ръководителите оценяват като основни причини за стреса високото равнище на бюрокрацията, липсата на структура на работното място и несигурността на работните места, наред с други фактори. Закljučенията сочат, че участниците забелязват промени в начина, по който се чувстват, държат и действат както на работното място, така и в личния си живот.

Като цяло беше разкрита необходимост от подобрения в следните области в рамките на работната среда **с цел предотвратяване на рисковете** от влошаване на здравето (физическо и психично) на служителите:

- ангажираност на висшето ръководство и осведоменост относно **задължението за полагане на грижи** и значението на постоянното предоставяне на подкрепа на служителите по време на целия период докато трае тяхното разполагане/наемане на работа;
- засилване на дейностите преди наемане на работа (напр. **медицински и психологически прегледи** за целия персонал);
- **осигуряване и достъп до** ясна информация относно **политиките и дейностите**, свързани със благосъстоянието на служителите.

На последно място, от решаващо значение е да се обърне внимание на натоварването в контекста на работата във връзка с начина, по който понастоящем се възприема **миграцията** в Европа. Констатациите показват, че често по-скоро отрицателните послания по темата ще трябва да бъдат взети под внимание при оценката и мерките за благосъстоянието на служителите на ръководни длъжности и на първа линия.

През 2020 г. EASO, заедно с експерти от държавите членки от **Белгия, Германия, Гърция, Нидерландия и Румъния**, разработи настоящото практическо ръководство, като обедини констатациите от първоначалното документиране, извършено през 2019 г. Ръководството се състои от **три отделни части** с цел подпомагане на органите в областта на убежището и приемането в техните усилия за осигуряване на благосъстоянието на служителите.



# 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящото ръководство е съсредоточено върху работата в сферата на оперативните дейности в областта на убежището, където поради естеството на работата се изисква да има специфична работна обстановка. Служителите, работещи на работни места, свързани с убежището (като служители, работещи по случаи, ръководители на работни процеси, служители по регистрацията, служители по приемането и ръководители на екипи), често са поставени в различни трудни физически и психологически условия. Към тях спадат постоянната голяма натовареност в работата, често непредвидимата работна обстановка поради постоянните промени в броя на пристигащите лица, търсещи международна закрила, излагането на въздействието на хора, които са претърпели травми, и в някои случаи липсата на ресурси за справяне с всекидневните задачи.

За целите на настоящото практическо ръководство тези рискови фактори могат да бъдат отнесени към **две** основни категории <sup>(3)</sup>.

- **Рискови фактори**, които засягат **служителите на първа линия**, които работят непосредствено с кандидатите за международна закрила. Такива фактори могат потенциално да доведат до косвена травма. Сред примерите са служителите по случаи, които слушат травмиращи преживявания, разказвани от кандидатите, и служителите по приемането, които всекидневно работят с травмирани хора.
- **Стресови фактори** <sup>(4)</sup>, при които има риск да бъдат засегнати **цели екипи**. Такива фактори могат да доведат до професионално изчерпване, тъй като продължителната работа в стресова среда може да повлияе на благосъстоянието на персонала — от служителите на първа линия до ръководителите.

Важно е да се отбележи, че хората, работещи на първа линия, правят това с голяма отдаденост на каузата за подкрепа на лицата, нуждаещи се от международна закрила, които пристигат в Европа. Те идват на работа всеки ден, защото работата има цел, и се радват да работят в своята организация и в областта на убежището и миграцията. Освен това мнозина възприемат работата си за много удовлетворяваща въпреки трудностите.

Ето защо целта на настоящото практическо ръководство е да **подпомогне ръководителите** при **предотвратяването, намаляването и справянето с напрежението** сред служителите, работещи в областта на убежището. Напрежението в работата и свързаните с него рискове за здравето (физическо и психично) са обичайни за всички организации. Напрежението в работата често е резултат от



<sup>(3)</sup> Настоящото практическо ръководство не се съсредоточава върху свързаните с работната обстановка рискове за безопасността и сигурността като злополуки и други опасения за безопасността поради увреди по непредпазливост, дължащи се на липса на планиране или поддръжка на офис структури, служебни превозни средства или други подобни.

<sup>(4)</sup> Вж. също Leka, S., Griffiths, A. и Cox, T., глава 5.1. „Assessing risks at work“ (Оценка на риска на работното място), в *Work Organisation and Stress*, Световна здравна организация, Женева, 2004 г., стр. 10: „Стресът на работното място може да бъде ефективно управляван чрез прилагане на подход за управление на риска, както се прави успешно при други сериозни проблеми, свързани със здравето и безопасността. Такъв подход включва оценка на възможните рискове в работната среда, които могат да предизвикат ситуация, в която конкретни съществуващи опасности да причинят вреда на служителите. Опасност е събитие или ситуация, която може да причини вреда. Под вреда се има предвид влошаване на физическото или психичното здраве. Причините за стреса са опасности, свързани с проектирането и управлението на дейността и работните условия и тези опасности могат да бъдат управлявани, а тяхното въздействие — контролирано, по същия начин, както други опасности.“

**неспособността да се справим със стреса и натоварването** на работното място. То може да навреди както на отделните членове на персонала, така и на цялата организация <sup>(5)</sup>.

Същевременно създаването на култура на подкрепа и разбирателство в дадена организация или орган би имало положително въздействие върху субективното усещане за благосъстояние на отделните членове на персонала, както и върху тяхната ефективност <sup>(6)</sup>.

Този подход с акцент върху **предотвратяването на напрежението в работата** сред служителите се нарича също **грижа с информираност за травмите (Trauma Informed Care (TIC)) на работното място**, особено в организации, в които се полагат грижи за преживели травми групи от хора. Това се прави в известна степен и от европейските органи в областта на убежището и приемането. **Грижата с информираност за травмите** обикновено се изразява в организационни грижи за персонала, управление на самостоятелната грижа, екипна подкрепа и самостоятелна грижа за себе си. Всичко това има за цел предотвратяване на професионалното изчерпване и вторичните травми сред служителите, като същевременно се повишат съчувствието, удовлетвореността и допълнителната издръжливост. Тези теми са разгледани в трите части на настоящото практическо ръководство.

Практическото ръководство на EASO относно благосъстоянието на служителите в областта на убежището и приемането се състои от три взаимно свързани части, които се допълват взаимно, за да се постигне дълготраен ефект върху благосъстоянието на служителите. Трите части на ръководството могат да се използват заедно в тяхната цялост, в комбинация или като самостоятелни инструменти, в зависимост от потребностите на органа за предоставяне на убежище или за приемане. В ръководството се предлага цялостен тристранен подход към благосъстоянието на служителите. Обръща се внимание на определянето на стандарти и разработването на политика (част I), подбора и прилагането на практически инструменти (част II) и въвеждането на механизми за наблюдение и оценка (част III), за да се гарантира, че политиката за благосъстоянието на служителите е съобразена с техните потребности през цялото време. Мерките са разработени по начин, основан на участието и като резултат от оценки на потребностите и риска.

<sup>(5)</sup> Mezomo, D. S. и De Oliveira, T. S., „Stress prevention and management programme for public security professionals“ (Програма за превенция и управление на стреса за професионалисти в областта на обществената сигурност), в Rossi, A. M., Meurs, J. A. и Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupational-based stress* (Стрес и качество на работата — междуличностен и причинен от работата стрес), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016 г., стр. 166.

<sup>(6)</sup> Вж. също изследванията, проведени от Hart, P. M. и Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“ (Благосъстояние и успеваемост на работното място: преглед на професионалните здравни изследвания), *Australian Psychologist*, том. 38, № 2, 2003 г., стр. 118–127.

ФИГУРА 1. Цялостен подход към благосъстоянието на служителите



**Част I: Стандарти и политика** разглежда осем стандарта като насока за формулирането, прилагането и оценката на политика за благосъстоянието на служителите в работната среда на държавите от ЕС+ в областта на убежището и приемането. Тези стандарти са свързани с целеви показатели за качеството, индикатори и предложени дейности, които да бъдат използвани от органите за хармонизиране на благосъстоянието на служителите в техните отдели. Дават се препоръки за това как да се формулира стратегия за благосъстоянието на служителите като основа за разработването и прилагането на политика в тази област, за да се гарантира благосъстоянието на персонала. **Основната целева група** за част I са **ръководството и отделите за управление на човешките ресурси (ЧР)**.

**Част II: Практически инструменти в областта на благосъстоянието на служителите** предлага редица практически инструменти, упражнения и предложения за обучение за „меки“ умения. Те са предназначени за ръководители и служители на първа линия, както и за вътрешни и външни специалисти, и са в съответствие със стандартите за благосъстоянието на служителите, разгледани в част I. Списъкът с препоръчвани инструменти, упражнения и дейности за изграждане на капацитет, включително дейности за самостоятелна грижа, не е изчерпателен, а представя добри практики, споделени от експерти от държавите членки. **Основната целева група** за част II включва **целия персонал, работещ в областта на убежището и приемането, ръководството и персонала в областта на управлението на ЧР, екипи, отговарящи за управлението на критични инциденти, и персонал, участващ в изграждането на вътрешен капацитет**. Включват се и специалистите, които оказват подкрепа в усилията за осигуряване на благосъстоянието на служителите в екипите, работещи за органите за предоставяне на убежище и приемане.

Част III: *Наблюдение и оценка съдържа* препоръки за въвеждане на мерки за оценка дали изпълнените мерки имат положителен ефект върху благосъстоянието на служителите и какъв е той. **Основната целева група** за част III са **онези служители, чиято работа е съсредоточена върху наблюдението и докладването в рамките на орган за предоставяне на убежище и приемане**. Поуките, извлечени в резултат на наблюдението, ще дадат информация на ръководството относно необходимостта от корекции, за да се постигне цялостна ефективност.

Наборът от понятия, свързани с благосъстоянието на служителите, включително „благосъстояние“, „стрес“ и „професионално изчерпване“, които се използват в трите части на Практическото ръководство на EASO относно благосъстоянието на служителите в областта на убежището и приемането, се основават на определенията, предоставени от Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA), други органи на ЕС и академични източници. За информация относно терминологията, използвана в трите части на настоящото ръководство, вж. [приложение 1 „Определения“](#).

## 1.1. ОСНОВНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ НА НАСТОЯЩОТО ПРАКТИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО

Настоящата част е предназначена за **всички служители, които работят в областта на убежището и приемането**, от служителите на първа линия, непосредствено ангажирани с работата с кандидатите за убежище, до висшето ръководство. Съдържанието в настоящата част може да е от значение и за вътрешни и външни специалисти, предоставящи психосоциална подкрепа на персонал, работещ със и за съответните органи.

Основните целеви групи за използването на част II от настоящото практическо ръководство са:

- служители на първа линия,
- висши и средни ръководни кадри, ръководители на екипи и координатори, работещи в областта на убежището и приемането,
- ЧР и служители по безопасността и сигурността,
- вътрешни и външни специалисти.

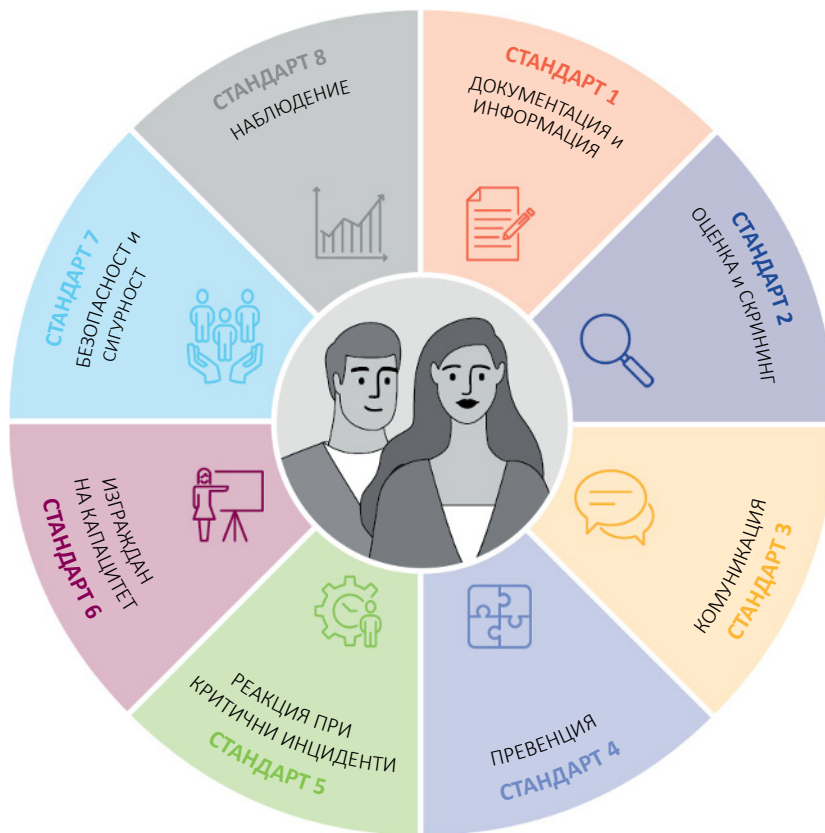
Въпреки че се предлагат дейности за ефективна подкрепа на екипите от първа линия, в ръководството се напомня на всички служители за важността да си осигурят самостоятелна грижа и за отговорността, която всеки носи за това.



## 1.2. КАК СЛЕДВА ДА СЕ ИЗПОЛЗВА НАСТОЯЩОТО ПРАКТИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО?

Въпреки че не са изчерпателни, добрите практики, които са събрани и включени в настоящата част от ръководството, са подробно описание на редица подходи от държавите от ЕС+. Тези добри практики включват инструменти за подкрепа на служителите на работното място, които, когато бъдат въведени и насърчавани в рамките на органите, могат да подобрят комуникацията между ръководителите и персонала и между колегите. Те могат също така да предотвратят тревожността, стреса и професионалното изчерпване, да спомогнат за справяне с емоционалното въздействие на критични инциденти, да укрепят екипите и да повишат ефективността и ефикасността при изпълнението на всекидневните задачи. Инструментите могат да се използват за предоставяне на подкрепа на равнище екип или на индивидуално равнище за всички членове на персонала, включително служителите на първа линия, ръководителите на екипи и ръководителите. Тези практики могат да се прилагат от ръководители, колеги, вътрешни или външни специалисти или, в случай на инструменти за самопомощ — от самите членове на персонала. Изборът на инструментите, които да се използват в рамките на даден орган, ще зависи от работната среда, потребностите във връзка с благосъстоянието на персонала и ресурсите. Ръководството може да ги използва редовно или при необходимост. Инструментите, дейностите и практиките са свързани със стандартите, разгледани в част I от ръководството, както е показано и на фигура 2.

ФИГУРА 2. Осемте стандарта за благосъстояние на персонала



На фигура 3 е представен пълен обзор на **всички добри практики** и **инструменти**, представени в настоящата част на ръководството, както и предлаганите средства за тяхното прилагане.

ФИГУРА 3. Обзор на всички дейности

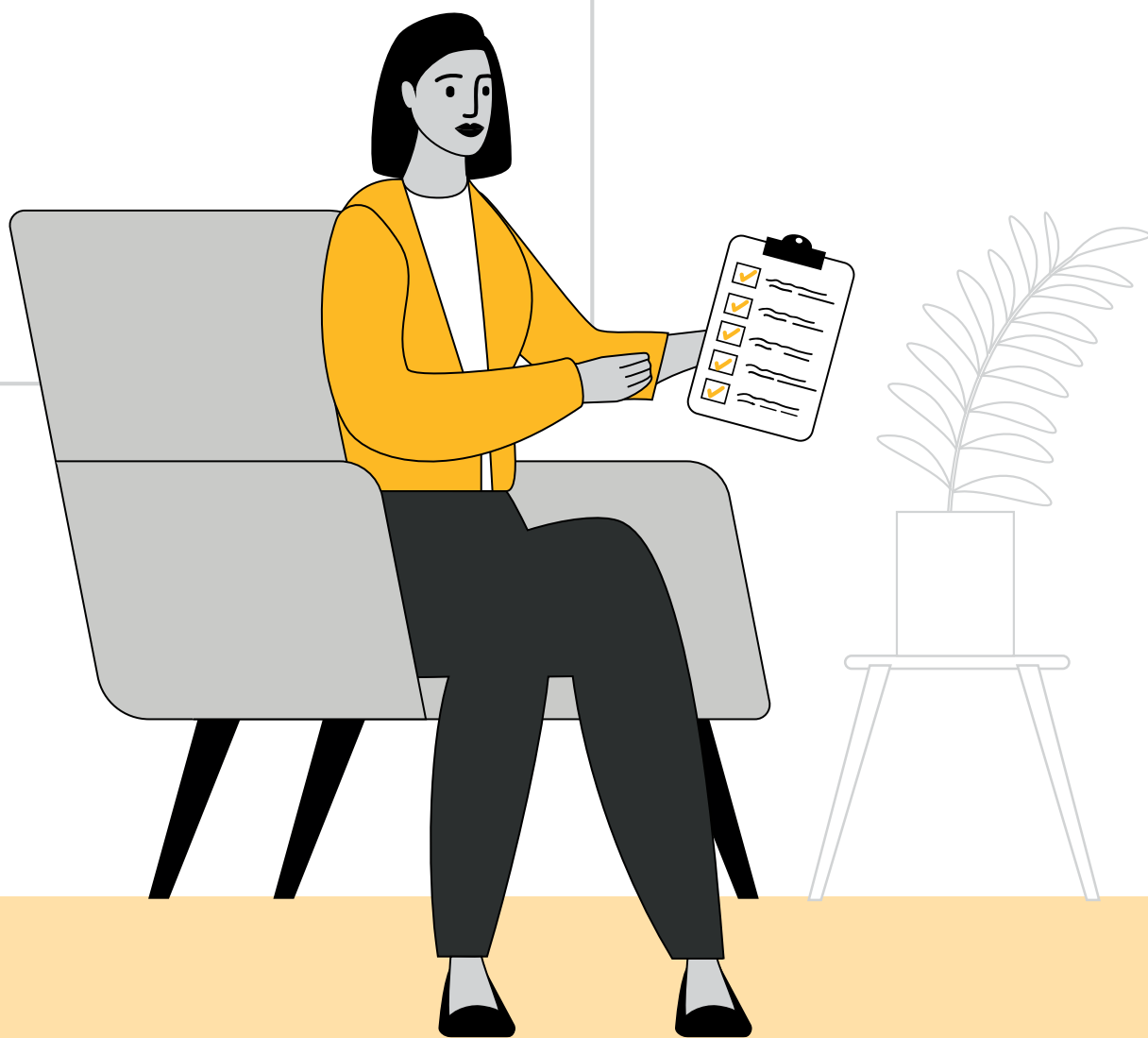
ВИД ИНСТРУМЕНТ			
Инструменти за оценка Използва се от ръководители	Дейности Изпълняват се от ръководители и колеги	Дейности Изпълняват се от специалисти	Инструменти за самостоятелна грижа Използват се от целия персонал
1. Въпроси за скрининг 2. Полуструктурирани индивидуални срещи 3. Фокусни групи 4. Проучване за качеството на заетостта 5. Инструмент за самооценка: тест за професионално изчерпване	1. Междukoлегиални обсъждания 2. Тийм билдинг 3. Управление на критични инциденти	1. Психологически групови сесии и коучинг 2. Индивидуални консултации 3. Обучителен контрол 4. Медиация	1. Разработване на план за самостоятелна грижа 2. Определяне на здравословни граници
<b>Изграждане на капацитет</b> <i>Изпълнява се от вътрешни или външни специалисти</i>			

Необходимостта от изграждане на капацитет на персонала, работещ в областта на убежището и приемането, е съображение, което органите трябва да вземат предвид

през целия цикъл на заетост на служителите и е разгледано подробно в [глава 6 „Дейности за изграждане на капацитет“](#).

**Важна бележка относно поверителността.** За всички дейности, представени в настоящото ръководство, трябва да се спазват изисквания за поверителност. Съдържанието на обсъжданията, проведени със служители, не следва да се съобщава нито на техните колеги, нито на ръководството, без съгласието на съответния(те) член(ове) на персонала. Единственото изключение от това правило е, ако има рискове, свързани с потенциално самонараняване или причиняване на телесна повреда на други лица, тъй като тогава се касае за безопасността и сигурността на всички засегнати.

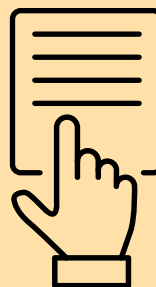
Накрая, макар работодателят да носи отговорност преди всичко за своя персонал, в някои случаи може да е необходимо да се окаже пряка подкрепа на засегнати членове на семейството, например когато член на персонала е бил засегнат от критичен инцидент с трайни последици.



## 2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА

## ТЕМИ, ОБХВАНАТИ В НАСТОЯЩИЯ РАЗДЕЛ

- ✓ 2.1. Предварителен скрининг за благосъстоянието на персонала
- ✓ 2.2. Полуструктурирани индивидуални срещи
- ✓ 2.3. Дискусии във фокусна група
- ✓ 2.4. Проучване за качеството на заетостта
- ✓ 2.5. Самооценка: тест за професионално изчерпване



Инструменти, които да се използват главно от ръководители и служители в областта на човешките ресурси; инструментите за самооценка са предвидени да се използват от целия персонал.

В настоящия раздел са **представени пет инструмента за оценка за определяне на потребностите относно благосъстоянието на персонала** и за оценка на капацитета за управление на стреса сред служителите на първа линия. Този скрининг служи за предотвратяване на реакциите на стрес и за улесняване на своевременното изпълнение на дейности за подкрепа както на индивидуално равнище, така и на равнището на екипа (<sup>7</sup>).

Редовното **оценяване** е полезно и необходимо за целите на измерването, наблюдението, оценката, обучението и документирането на условията за извършване на промени в състава на персонала. То дава цялостна представа за потребностите и слабостите на персонала през целия цикъл на заетост. Освен че подпомагат ръководителите за поддържането на благосъстоянието на персонала, инструментите за оценка могат също така да улеснят служителите на първа линия в разбирането на техните силни и слаби страни. Това се прави с помощта на отзивите, получени след прилагане на тези инструменти, с което се насърчава както професионалното, така и личностното израстване. Предложените инструменти са предвидени да се използват главно от ръководители, които, за да могат да ги използват ефективно, се нуждаят от необходимите умения за определяне на физиологическото и психологическото натоварване. Поради това е важно тези усилия да се обвържат с раздела относно препоръчаните теми за обучение, както е разгледано подробно в [приложение 14 „Примерна програма за обучение с акцент върху благосъстоянието на персонала“](#).

Важно е да се отбележи, че събраната чрез оценките информация следва да се третира като строго поверителна. Констатациите, направени на равнището на екипа или организацията се споделят със съответните професионални групи само при необходимост и винаги в анонимен вид.

(<sup>7</sup>) Оценките за благосъстоянието на персонала не трябва да се бъркат с прегледите или оценяването на изпълнението. Целта е да се направи оценка на потребностите на даден служител, включително по отношение на професионалното му развитие.

Като включат **петте дейности** в план за действие относно благосъстоянието на персонала, органите ще могат да изпълнят условията на следните стандарти.



**СБС 2: Оценка и скрининг**



**СБС 4: Превенция**



**СБС 8: Наблюдение и оценка**

## 2.1. ПРЕДВАРИТЕЛЕН СКРИНИНГ ЗА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Едва 19 % от участниците в документирането от изследването на EASO за 2019 г. заявяват, че техният работодател систематично проверява капацитета на служителите да реагират на очакваните стресови фактори в работата си и да се справят с тях (напр. чрез психологическа оценка преди наемането на работа). Общо 52 % от участниците категорично заявяват, че не се провежда скрининг преди наемането на работа <sup>(8)</sup>.

Скрининг проверката за благосъстоянието на персонала по отношение на рисковете от излагане на въздействието на стрес и капацитета за справяне може да бъде въведена на най-ранните етапи от заетостта. Това може да стане още на етапа на подбор или по време на въвеждането в работата. Въпросите за скрининга, насочени към благосъстоянието на персонала, могат да бъдат включени в съществуващ **образец на въпросник за интервюиране** <sup>(9)</sup>, използван от органите по време на процеса на подбор или като част от първоначалните срещи с преките ръководители за въвеждане в работата. Такъв образец вече е включен в **част I: Стандарти и политика**. Ако се използват по-късно в процеса на назначаване и започване на работа, въпросите могат да бъдат леко променени, за да са по-добре съобразени със ситуацията. Предварителният скрининг за благосъстоянието на персонала би могъл да се съсредоточи върху въпроси, обхващащи уменията за управление на стреса, механизмите за справяне, използвани в условия на стрес, и усилията за самостоятелна грижа. Въпросите могат да бъдат насочени и към изучаване на мотивацията на (бъдещите) служителите, подхода им към работата в екип и уменията им за преодоляване на конфликти.

<sup>(8)</sup> EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, (Документиране на инициативите за благосъстояние на персонала, въведени от агенциите, работещи в областта на убежището в Европа) 2019 г., стр. 11 (документ с ограничен достъп).

<sup>(9)</sup> Вж. примери за предлагани въпроси за скрининг в интервюто в [приложение 2 „Образец на таблица за интервюто за назначаване“](#).

Общият въпросник за интервюто за подбор следва да бъде изготвен от отдел „Човешки ресурси“ и съответните експертни отдели. В зависимост от длъжностната характеристика интервюто за подбор обикновено се съсредоточава върху собственото представяне на кандидата, техническите експертни познания (знания, умения и опит), подхода му към сътрудничеството (напр. с донори или при управление на местни партньори), финансовия експертен опит (бюджетен цикъл) и компетентностите за наблюдение и оценка. Включването на тези въпроси може малко да удължи интервюто или срещата за въвеждане в работата, но отговорите могат да се разглеждат като базова линия и ще дадат възможност на ръководителите да наблюдават по-ефективно този служител по време на неговата работа/разполагане на терен <sup>(10)</sup>. Освен това този предварителен скрининг може да послужи за информиране на ръководителите по отношение на препоръчителното обучение и усилията по изграждане на екипа, които да бъдат предприети за новопостъпилите служители. Това е от полза за съответния служител, както и за екипа, към който ще се присъедини.

## 2.2. ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ ИНДИВИДУАЛНИ СРЕЩИ

Полуструктурираната индивидуална среща <sup>(11)</sup> не трябва да бъде погрешно смятана за среща за преглед или оценяване на изпълнението, макар да има известно припокриване по отношение на обменената информация. Целта при тези индивидуални срещи е да се помогне на членовете на персонала да споделят някои от своите потребности и да им се даде възможност успешно да изпълняват всекидневните си задачи. Освен това тези редовни срещи дават възможност на ръководителите да установят на ранен етап дали даден служител се нуждае от допълнителна подкрепа за намаляване на рисковете от стрес и професионално изчерпване (свързани с работата или с личния му живот). Ранното установяване на такива потребности и предоставянето на съответната подкрепа повишават благосъстоянието на персонала и цялостната ефективност на служителите.

Тези индивидуални срещи са полуструктурирани събеседвания, при които ръководителят не следва строго формален списък с въпроси. Вместо това се прилага гъвкав протокол за провеждане на събеседване, допълнен с последващи въпроси, за да се насърчи диалогът между ръководителя и служителя. Този формат насърчава двупосочния обмен на информация, което дава възможност за всеобхватно обсъждане на съответните теми. Благодарение на неформалната обстановка на срещата служителите могат да се чувстват спокойни да доразвият своите мисли по определени теми.

<sup>(10)</sup> За някои експерти, разположени на терен, може да е нужно да се отдели повече внимание, ако са далеч от семейството и приятелите си в държава, където се говори друг език. Това може да е особено трудно за някои, дори без да се взема предвид трудната работа, която трябва да бъде извършена.

<sup>(11)</sup> За повече насоки относно полуструктурираните индивидуални срещи вж. приложение 3 „Полуструктурирани събеседвания или индивидуални срещи“.

По време на тези срещи ръководителите биха могли да се подготвят с редица въпроси, без да ги съобщават на служителя. Въпреки че е добре тези събеседвания да не се възприемат като интервю, а по-скоро като диалог, е полезно да се набележат някои въпроси, за да се наблюдава благосъстоянието на персонала за по-дълъг период от време и да се спомогне за определянето на вида подкрепа, която е необходима. Предприемането на действия във връзка с отговорите на такива полуструктурирани въпроси за обсъждане може да спомогне за предотвратяване на неразположения на служителите или стрес. Тези събеседвания са важни на различните етапи от периода на заетост. Те следва да се прилагат, когато служителите постъпват и по време на тяхната работа, както и когато напускат дадена задача или длъжност и се намират в преходен период. Извън тези конкретни преходни периоди на ръководителите се препоръчва да провеждат такива срещи периодично, доколкото това е възможно.

### ЦЕЛИ НА ПОЛУСТРУКТУРИРАНИТЕ ИНДИВИДУАЛНИ СРЕЩИ

- Определяне на основните мотиви на служителите като цяло <sup>(12)</sup>.
- Проучване на опита/предизвикателствата/защитните фактори и механизмите за справяне, които са използвани преди.
- Разбиране какви са съществуващите отрицателни и положителни механизми за справяне <sup>(13)</sup> в условията на стрес <sup>(14)</sup>.
- Посочване на настоящите потребности, очаквания и опасения <sup>(15)</sup>.

Отзивите, получени по време на срещата, следва да бъдат документирани. Ако са необходими незабавни специализирани последващи действия, лицето следва да бъде насочено към съответния вътрешен или външен специалист. Други изразени потребности като нуждата от професионално развитие, също следва да бъдат отразени в писмен вид. Те ще бъдат разгледани, когато е възможно. Тези срещи следва да се провеждат от четири до шест пъти годишно и да са с продължителност приблизително 30 минути.

**Важна забележка.** За провеждането на такива събеседвания ръководителите трябва да бъдат достатъчно обучени, за да правят разграничение между оценяването на изпълнението и тези срещи и да не **дават оценка**. Като цяло и когато е възможно, се препоръчва такива събеседвания да се провеждат само от ръководител, който не отговаря за оценяването на конкретното лице, или от друга, трета страна.

<sup>(12)</sup> Тези цели са заимствани от вътрешен оперативен документ на EASO, разработен от Papou, A. и Triantafyllou, D., Greece Staff Support Policy Plan (План за подкрепа на политиките на гръцкия персонал).

<sup>(13)</sup> Пример за отрицателен механизъм за справяне със стреса би могъл да бъде увеличената консумация на алкохол, докато един положителен механизъм за справяне може да бъде достатъчното часове сън всяка нощ.

<sup>(14)</sup> Познаването на собствените си механизми за справяне е важно също и за ръководителите. Освен това ръководителите, които са запознати с положителните или предпочитаните механизми за справяне, използвани от служителите, ще могат да ги разпознават в ситуации на стрес, когато е необходимо.

<sup>(15)</sup> Важно е да се знае какво е нужно на служителите в стресова работна среда, за да се запазят здрави, както и какви са наличните ресурси, за да се даде предупредителен сигнал, че са необходими грижи, както и да се даде възможност на ръководителите да реагират своевременно, когато възникне необходимост.



## 2.3. ДИСКУСИИ ВЪВ ФОКУСНА ГРУПА

Дискусиите във фокусни групи (ДФГ) са неколичествен изследователски метод, използван в социалните науки. Те са ефективен начин за събиране на хора от сходна среда или със сходен опит за обсъждането на конкретна тема. Групата от участници се ръководи от модератор (или помощник за улесняване на диалога в групата), който представя темите за обсъждане и помага на групата да проведе оживена и естествена дискусия помежду си.

Модераторът задава широкообхватни въпроси (полуструктуриран стил на събеседване), за да получи отговори и да предизвика дискусия сред участниците.

ДФГ може да се използва за задълбочено изучаване на даден въпрос. Предварително може да се проведе анкетиране, за да се установят предизвикателствата, по които трябва да се събере подробна неколичествена информация по време на ДФГ. ДФГ са полезни за по-задълбоченото разбиране по съществуващи познания или за достигане до отговори на въпросите „защо“ и „как“ по дадена тема. Органите могат да използват ДФГ, за да научат повече за предизвикателствата, свързани с благосъстоянието на персонала, които в противен случай би било трудно да установят.

**Избор на помощник за улесняване на диалога в ДФГ.** Помощникът за улесняване на диалога има важна роля във фокусната група. Тя се изразява в нещо повече от обикновеното задаване на въпроси, свързани с темата, която трябва да бъде разгледана (напр. в случая на благосъстоянието на персонала, относно удовлетвореността от нивото на наличните дейности, областите за подобрене). Помощникът за улесняване на диалога следи за това съставът на групата да отговаря на целта (като се вземат предвид функциите/отговорностите на участниците във въпросния орган, както и полът и т.н.) и носи крайната отговорност за резултата от дискусията. Ако той изпълнява ефективно своята роля, е много по-вероятно да се получи смислен резултат. Документирането на обсъждането следва да се насърчава съобразно с изискванията за поверителност. Препоръчително е да се определят някои основни правила за това как да се организира ДФГ и как членовете на групата да отговарят един на друг. Препоръчва се също така участието да бъде доброволно.

**Важна забележка.** В зависимост от темата, която ще бъде разглеждана, ръководителите или началникът на отдела **не следва** да са помощник за улесняване на диалога в такава фокусна група от хора, над които упражняват контрол <sup>(16)</sup>. Откровеното изразяване на мнение ще бъде по-трудно за участниците; служителите могат да се чувстват неудобно и да се стремят да доставят удоволствие на висшия служител, като казват това, което мислят, че помощникът за улесняване

<sup>(16)</sup> Society for Human Resource Management, „How to conduct an employee focus group“ (Как да проведем среща на фокусна група за служителите).

на диалога иска да чуе. Представителите на звеното по човешки ресурси могат добре да изпълняват функцията на помощник за улесняване на диалога, както и квалифицирани външни специалисти. Независимо кой ще бъде избран, той трябва да остане неутрален и да има умения за удържане на дискусията в предвидените рамки, за се избегне превръщането на разговора в обща сесия за оплаквания или във вяла, предимно мълчалива среща. Важно е също така да се отбележи, че в някои случаи може да се наложи отделно проследяване на конкретно лице (напр. ако някой спомене за повишени нива на стреса на работното място, потребности за изграждане на капацитет или други предизвикателства).

**Съображения за поверителност.** Резултатите от обсъждането се обобщават и се предоставят на разположение на ръководството, така че отделните членове на персонала да не могат да бъдат идентифицирани. Основните въпроси и предложените препоръки се формулират по такъв начин, че да е възможно лесно и непосредствено да бъдат осъществени последващи действия от страна на висшето ръководство.

## 2.4. ПРОУЧВАНЕ ЗА КАЧЕСТВОТО НА ЗАЕТОСТТА

Приблизително една трета (36 %) от респондентите считат, че настоящите услуги, свързани със благосъстоянието на персонала, които предлага тяхната агенция, са съобразени с потребностите на персонала, работещ пряко с кандидатите за международна закрила и лицата, на които е предоставена такава закрила <sup>(17)</sup>.

Основната цел на тази дейност е да се измери как професионалният живот и трудовият опит се променят в определен период от време. Проучването за качеството на заетостта <sup>(18)</sup> спомага за определянето на целеви показатели, които да се използват в бъдеще. Чрез тези въпросници могат да бъдат установени и документираны допълнителни потребности и пропуски в грижите за персонала, за да се предприемат по-нататъшни действия и да има актуална информираност по отношение на благосъстоянието на персонала. Второстепенните цели включват измерване на връзката между характеристиките на работата/организацията и здравето и безопасността на работещите, както и определяне на цели за превантивни действия. Важно е също така да се оцени психо-емоционалният статус и благосъстоянието на служителите, да се проучи динамиката на екипа и да се идентифицират съществуващи и нововъзникващи предизвикателства и стресови

<sup>(17)</sup> EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 г., стр. 10 (документ с ограничен достъп).

<sup>(18)</sup> Например, вж. приложение 4 „Примерни анкети за проучване на качеството на заетостта/разполагането на терен“.

фактори. Въпросите като цяло са с неколичествен характер и някои разглеждани теми могат да бъдат обхванати на всеки етап от трудовото правоотношение. Анонимизираните резултати могат да се използват от отдел „Човешки ресурси“ за разбиране на ключовите теми, които трябва да бъдат разгледани, и за набелязване на действия за тази цел.

**Категориите, обхванати от проучването, могат да включват:**

- как се възприемат от служителите работното натоварване, използването на уменията, участието, професионалното развитие, повторемостта на задачите, адекватността на ресурсите, темите, свързани с възнаграждението/признанието/повишението, контролиращото поведение, заемането на работното място, потребностите и възможностите за обучение, съкращенията, работата в екип, ясното определяне на функциите и конфликтните функции, осигуряването на необходимия персонал, безопасността и здравето, справедливостта, управлението на стреса и физическите усилия;
- работната култура/климат — здраве и безопасност, дискриминация, тормоз, уважение, доверие;
- здравни въпроси — физическо здраве, психично здраве, наранявания, проблеми със съня;
- други — включително изпълнението в работата, общо удовлетворение от работата, намерение за напускане, ангажимент за оставане на работа, извънреден труд, гъвкавост на работното място.

Дългите въпросници имат недостатъци, така че е препоръчително да бъдат по-кратки и по-целенасочени. При необходимост могат да бъдат добавени по-подробни модули по конкретни теми. Периодично провежданото проучване за качеството на заетостта позволява на служителите в областта на ЧР и висшето ръководство да наблюдават постигнатия напредък по отношение на благосъстоянието на персонала и успеха на всички въведени мерки.

## 2.5. САМООЦЕНКА: ТЕСТ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗЧЕРПВАНЕ

Понякога е възможно да имаме усещането, че нещо не е наред от известно време насам, но е трудно да установим причината. Ако забележите, че от известно време се чувствате по-уморени от обичайното и това продължава от доста време, и че трудно се концентрирате, имате по-малко мотивация, отколкото преди, или изобщо не сте мотивирани за работа, или започвате да правите грешки, препоръчително е да си направите самооценка или тест, за да видите дали сте изложени на риск от професионално изчерпване <sup>(19)</sup>. Професионалното изчерпване не е нещо, което се

<sup>(19)</sup> За пример, вж. приложение 5 „Самооценка: тест за професионално изчерпване“.

случва за една нощ; това е бавен процес. Може първо да се прояви като признаци за понижен праг на поносимост на разочарования или лесна раздразнителност <sup>(20)</sup>.

Често професионалното изчерпване <sup>(21)</sup> започва с фаза на **екстремн ентузиазъм** за работа и определяне на нереалистични цели. Служителят се чувства ангажиран и не може да спре. Тази фаза обикновено е следвана от момент на **стагнация и песимизъм**, когато лицето осъзнава, че първоначалните очаквания и цели не могат да бъдат изпълнени. Следващата фаза е белязана от **разочарование и социална изолация**. Тази трета фаза може да бъде свързана с усещане за некомпетентност, невъзможност за изпълнение на задачите, негативизъм или други подобни. През последната фаза даден служител може да чувства **апатия и загуба на увереност** в професионализма си. Това може да бъде придружено от признаци на депресия, както и от малки злополуки, усещане за физическо неразположение и увеличаване на отпуски по болест.

Професионалното изчерпване е синдром, чиито признаци включват изтощение, цинизъм и намалена професионална ефикасност; то е тясно свързано с работната среда. Елементът на изтощението се състои от умора и изчерпване на емоционалните и физическите сили <sup>(22)</sup>. След като беше установено явлението „професионално изчерпване“, изследователите се съсредоточиха върху по-нататъшното му определяне, като създадоха измервателни инструменти, които да обхванат неговата комплексност, и проучиха различните причини и последици. Изследванията се пренасочиха от описателния модел на изучаване на професионалното изчерпване към акцентирание върху дейностите за намеса и превенцията <sup>(23)</sup>. Следва да се отбележи, че в допълнение към примера за тест за професионално изчерпване, представен в настоящото ръководство, съществуват няколко онлайн **инструмента за самооценка**, които са на разположение на всички за наблюдаване на собствените си нива на стрес. Тези инструменти могат да спомогнат за повишаване на осведомеността и следователно за намаляване на риска от действително професионално изчерпване.

Органите могат да насърчават използването на тези инструменти за самооценка като организират онлайн информационни сесии, водени от вътрешен или външен специалист. По време на тези тематични сесии може да бъде представен и обсъден набор от инструменти за самооценка, за да се гарантира, че служителите ще могат да ги използват и да анализират резултатите. По време на такава информационна сесия е важно освен да се обясни как се работи с тези инструменти, специалистът

---

<sup>(20)</sup> Разгледайте анимацията на EASO [The importance of the early identification of signs of stress](#) (Значение на ранното идентифициране на признаците на стрес), 2021 г.

<sup>(21)</sup> За допълнителна информация по темата за професионалното изчерпване вж. Finlay, L., „Burnout“ (Професионално изчерпване), Headington Institute, 2017 г.

<sup>(22)</sup> Maslach, C. и Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry“ (Разбиране на опита с професионалното изчерпване: последни изследвания и значението им за психиатрията), World Psychiatry, том 15, № 2, 2016 г., стр. 103–111.

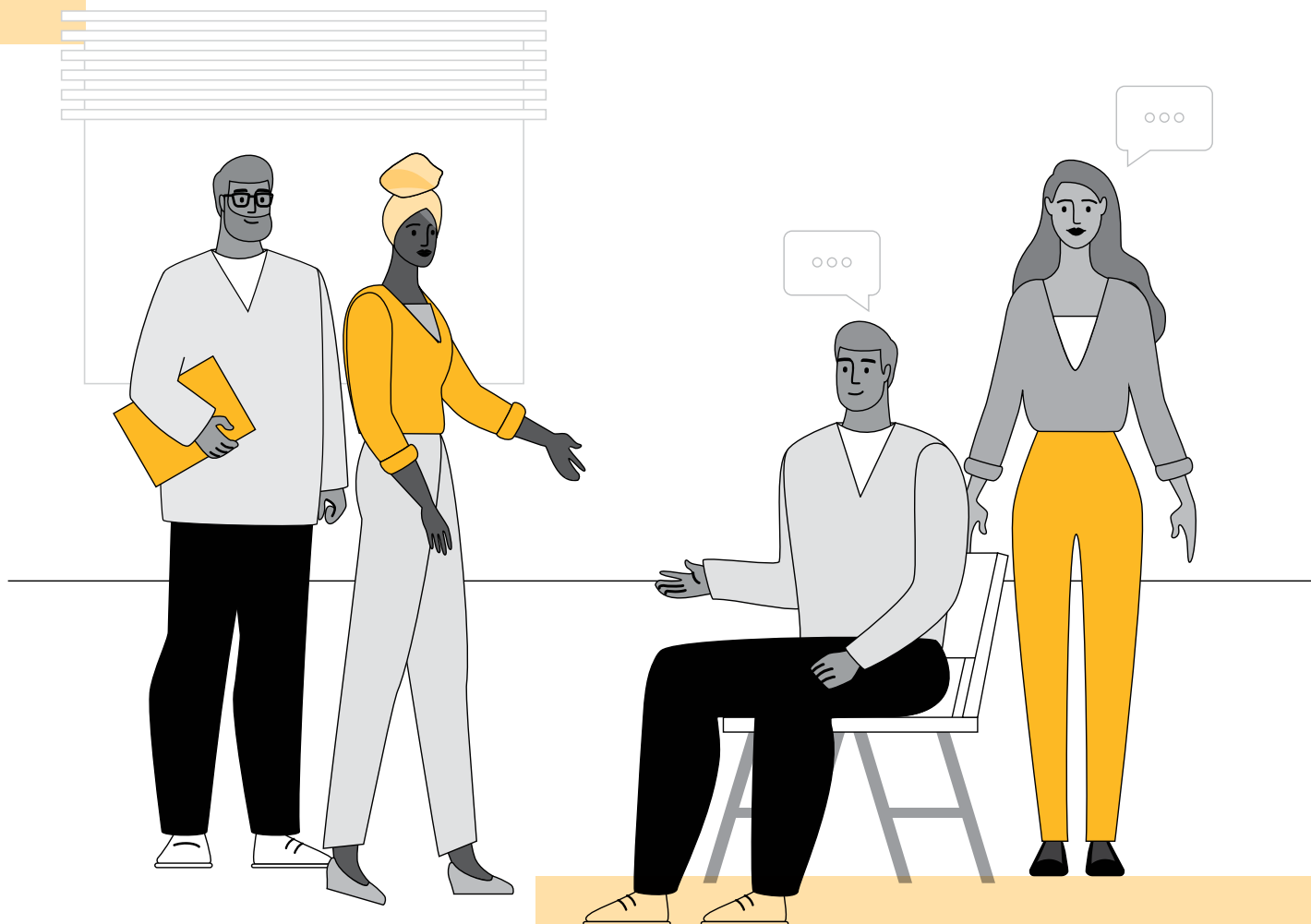
<sup>(23)</sup> За повече информация по тази тема вж. проучването на Eurofound [Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU](#) (Професионално изчерпване на работното място: преглед на данните и политически реакции в ЕС), Служба за публикации на Европейския съюз, Люксембург, 2018 г.

да осведоми служителите за това кога, къде и как може да бъде предоставена професионална подкрепа от въпросния орган.

И накрая, EU-OSHA предлага просто електронно ръководство относно стреса <sup>(24)</sup>, в което са представени някои основни моменти по темата, като са взети предвид съображения във връзка с пола.

---

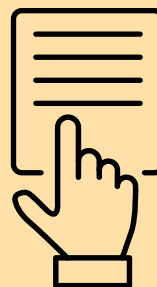
<sup>(24)</sup> EU-OSHA, Електронно ръководство за управление на стреса и психосоциалните рискове, 2021 г.



### **3. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОДКРЕПА, ИЗПЪЛНЯВАНИ ОТ РЪКОВОДИТЕЛИ И КОЛЕГИ**

## ТЕМИ, ОБХВАНАТИ В НАСТОЯЩИЯ РАЗДЕЛ

- ✓ 3.1. Междukoлегиални обсъждания
- ✓ 3.2. Тийм билдинг
- ✓ 3.3. Дейности за целева подкрепа във връзка с критични инциденти



Инструменти, които да се използват от ръководителите и вътрешните или външните специалисти.

В настоящия раздел са представени **три дейности, които вече са утвърдена практика в някои държави от ЕС+**. С тях се подобрява обменът на информация и взаимодействието между ръководителите и техния персонал, както и между колегите и в рамките на екипите, и се спомага за създаването на конструктивна динамика на екипа с цел неговото укрепване. Те могат също така да повишат ефективността и ефикасността в изпълнението на всекидневните задачи от служителите на първа линия. Тези дейности са мощно средство за постигане на сближаване и чувство за принадлежност към работното място у персонала и могат също така да повишат чувството за мотивация и удовлетвореност, като всичко това е от ключово значение за поддържането на благосъстоянието на персонала. Повечето служители, работещи в областта на убежището, са силно мотивирани. Ето защо е важно да се подхранва тяхната ангажираност.

Чрез изпълнението на тези **три дейности** като част от плана за действие относно благосъстоянието на персонала органите ще могат да изпълнят следните стандарти.



**СБС 3: Комуникация**



**СБС 4: Превенция**



**СБС 5: Реакция при критични инциденти**



**СБС 7: Безопасност и сигурност**

## 3.1. МЕЖДУКОЛЕГИАЛНИ ОБСЪЖДЕНИЯ

Междukoлегиалните обсъждания <sup>(25)</sup> са форма на развиване на познанията в малка група от специалисти, ръководители или други служители, които имат общи предизвикателства или проблеми <sup>(26)</sup>. Основната характеристика е взаимната подкрепа и консултациите между равни. Това е възможност за специалистите и колегите да се запознаят с експертния опит на останалите, за да им помогне да придобият нови ценни идеи.

### КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ ОТ МЕЖДУКОЛЕГИАЛНИТЕ ОБСЪЖДЕНИЯ?

Когато се използват в рамките на един екип, междukoлегиалните обсъждания <sup>(27)</sup>:

- спомагат за използването на пълния потенциал по отношение на експертни знания, опит и умения, които притежава един екип или група от експерти;
- са икономически ефективен метод на обучение;
- допринасят за доброто функциониране на мултидисциплинарни екипи;
- предлагат платформа за обмен между различни професии и за създаване на общо споделено разбиране за стойността на приноса на различните дисциплини за работата.

Що се отнася до индивидуалното въздействие върху всеки, междukoлегиалните обсъждания могат да спомогнат за:

- справяне с проблемни въпроси и ситуации, като по този начин се допринася за предотвратяване на професионалното изчерпване;
- предоставяне на задълбочена информация относно личните навици и модели на поведение, които могат да влияят на работата с кандидатите за международна закрила;
- изясняване на личната мотивация на служителя;
- изясняване на силните и слабите страни на служителя;
- намиране на (взаимна) подкрепа за изпълняваните задачи и признание за постиженията.

<sup>(25)</sup> За по-подробна информация за това как да бъдат включени междukoлегиални обсъждания във вашия орган, направете справка с 10-стъпковия метод в приложение 6 „Методи за междukoлегиални обсъждания“.

<sup>(26)</sup> EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 г. (документ с ограничен достъп). Определението за „междukoлегиални обсъждания“ е взето от Janse, B., „Intervision“, Toolshero, 2019 г.

<sup>(27)</sup> Служба по проекта за Балтийските държави, Служба на ООН по наркотиците и престъпността, [Intervision Guidelines](#) (Междukoлегиални указания), Служба на ООН по наркотиците и престъпността, Виена, 2010 г.



## СЪСТАВ НА ГРУПАТА

Идеалната група се състои от около пет до осем участници. Заедно те разглеждат проблем, който е представен от участник. Представящият се счита за „предоставящ случая“. Междukoлегиалните обсъждания не са предназначени главно за решаване на даден проблем. Вместо това участниците в групата се насърчават взаимно да намират отговори като задават въпроси на предоставящия случая. Тези въпроси следва да му помогнат да развие нов начин на мислене, за да получи по-задълбочена представа за представения случай и свързаните с него предизвикателства.

Междukoлегиалните обсъждания могат да се провеждат и на лично лично равнище. Може да се обсъжда как да бъдат решени проблеми в работата, проблеми с даден подход или други видове проблеми. Междukoлегиалните обсъждания винаги са свързани по някакъв начин с всекидневната практика, професионалното изпълнение на задълженията и усъвършенстването, както и с ученето и развитието. Чрез тях съответните лица осъзнават собствения си индивидуален стил и предпочитания, личното си виждане за работата и за начините, по които тя може да се върши.

## МЕЖДУКОЛЕГИАЛНИТЕ ОБСЪЖДАНИЯ В СРАВНЕНИЕ С ДРУГИ МЕТОДИ

**Партньорско консултиране** <sup>(28)</sup>. Партньорското консултиране се определя като дисциплинарен процес от взаимна полза, който помага на специалистите да дават критично и подкрепящо мнение и да си помагат взаимно да функционират по-ефективно в професионалните си роли <sup>(29)</sup>. Междukoлегиалните обсъждания имат за цел да дадат възможност на отделните лица да открият собствения си стил и това, което е най-подходящо за тях.

**Коучинг** <sup>(30)</sup>. Коучингът е процес, който има за цел подобряване на изпълнението и акцентира върху „тук и сега“, вместо върху далечното минало или бъдеще. Връзката между учителя (коуча) и участника е йерархична, тъй като последният се учи от дискусията, а учителят го подкрепя в обсъждането на неговите проблеми. Коучингът се различава от междukoлегиалните обсъждания поради наличието на йерархия.

<sup>(28)</sup> Национална асоциация за кариерно развитие, „Peer consultation: a best practice for career development professionals“ (Междukoлегиални консултации: най-добри практики за кариерно развитие), 2018 г.

<sup>(29)</sup> Benschoff, M., „Peer consultation as a form of supervision“ (Междukoлегиални консултации като форма на надзор), ERIC Digests, EDO-CG-94-20, 1994 г.

<sup>(30)</sup> Skills You Need, „What is coaching?“ (Какво е коучинг?), 2021 г.

**Контрол** <sup>(31)</sup>. В контекста на настоящия раздел контролът и междуколегиалните обсъждания се разглеждат като професионално ориентирани насоки на работното място, при които дадено лице систематично научава как да се справи с конкретен проблем, с който се сблъсква в работата си. Контролът обаче се извършва от ръководител, който има различна връзка с лицето, което контролира, от връзката между участниците в междуколегиалните обсъждания, било то защото знае повече за проблема или защото заема по-висша позиция в йерархията (напр. пряк ръководител). С оглед на това контролът <sup>(32)</sup> се различава от междуколегиалните обсъждания поради неравнопоставеността между участниците и поради това, че става въпрос за индивидуални взаимоотношения, докато междуколегиалните обсъждания са в групов формат.

## КАК ДА СЕ ИЗБЕРЕ ПОМОЩНИК ЗА УЛЕСНЯВАНЕ НА ДИАЛОГА

При междуколегиалните обсъждания съществува възможност за помощник за улесняване на диалога да бъде избран колега или някой от по-широкия екип, който работи в органа като помощник за улесняване на диалози. В някои случаи се кани външен експерт, който да поеме тази роля. Използването на вътрешен помощник за улесняване на диалога е по-ефективно от гледна точка на разходите, а и това лице ще е запознато с проблемите, пред които е изправен екипът в своята работа. Поради това за неформалните междуколегиални обсъждания може да е от полза вътрешният помощник. Това обаче може да бъде и недостатък. Вътрешният помощник за улесняване на диалога ще е изградил позиции на работното място и може да има установени взаимоотношения в рамките на екипа (вероятно с предпочитания към някои хора за сметка на други). Възможно е да му липсва необходимата дистанция, за да може да разсъждава обективно върху груповите процеси в екипа. Външният помощник за улесняване на диалога не е страна в тези процеси. Може да е по-лесно да се мисли извън ограничените рамки и да се представят алтернативни предложения, ако помощникът е външно лице. Поради това е препоръчително при по-формални програми за междуколегиални обсъждания да има външен помощник за улесняване на диалога.

Общото правило е това лице (независимо дали е вътрешно или външно) да не участва в обсъжданията по време на сесията. То ръководи срещата (т.е. гарантира, че дневният ред се спазва, че всички участници могат да се изкажат и спазват съвместно договорените правила на поведение и т.н.). Той може също така да направи примерни предложения за алтернативно поведение в групата, ако възникне такава необходимост.

<sup>(31)</sup> Bellersen, M. и Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Междуколегиалност: диалогични методи при учене чрез действия), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017 г., стр. 16.

<sup>(32)</sup> В този контекст „контрол“ се отнася до административния контрол и не трябва да се бърка с партньорски, обучителен, клиничен или пряк контрол.

## ПОМОЩНИКЪТ ЗА УЛЕСНЯВАНЕ НА ДИАЛОГА

Не трябва да има йерархична връзка между участниците и помощника. Това означава, че ръководителят/координаторът на екипа **не може** да участва в срещи за междудолегиални обсъждания.

Освен това следва да бъдат изпълнени следните изисквания по отношение на познанията, уменията и нагласите на това лице. Помощникът за улесняване на диалога трябва:

- да е експерт със съответното образование/обучение (напр. по психология или в социалната сфера);
- да има познания/опит в областта на мотивационното събеседване и динамиката (процесите) в групата;
- да има професионален опит в областта или в свързани области (така че да разбира обсъжданите въпроси и да е запознат с председателстването на групови сесии);
- да има положително/подкрепящо отношение;
- да има способност да изслушва по неосъдителен и мотивиращ начин;
- да умее да намира подходящ баланс между задължаващото и незадължаващото поведение.

## РОЛЯТА НА ПОМОЩНИКА ЗА УЛЕСНЯВАНЕ НА ДИАЛОГА

Задачите на помощника за улесняване на диалога включват:

- сформира групата за сесията за междудолегиално обсъждане;
- събира информация относно образователния и професионалния опит и интереси на участниците;
- при провеждане на поредица от срещи за междудолегиални обсъждания — гарантира, че планът за поредицата е добре развит и съобщен на участниците;
- осигурява подходящо настаняване и всякакви практически аспекти (флип чарт, маркери, химикалки, освежителни напитки и др.);
- информира участниците навреме за сесията за междудолегиални обсъждания (дата, час, програма);
- гарантира, че всички участници са съгласни с програмата;
- гарантира за ефективното управление на времето;
- ограничава ролята си до председателстващ сесията и се въздържа от участие в обсъжданията;
- проверява редовно дали е налице съгласие в рамките на групата, като обобщава приноса на участниците;
- гарантира, че всички участници имат възможност да се изкажат и участват (т.е. не позволява по-гласовитите участници да доминират дискусиата и мотивира мълчаливите да се включват — понякога може да е от полза да се изисква от

всички участници в последователен ред да споделят мнението си по даден въпрос);

- определя правилата на групата, които да бъдат спазвани от всички участници.

## КАКВА Е ФУНКЦИЯТА НА МЕЖДУКОЛЕГИАЛНИТЕ ОБСЪЖДЕНИЯ?

Всяко обсъждане на конкретен случай преминава през процес, който зависи от характеристиките на избрания метод на междучолегиално обсъждане <sup>(33)</sup>. Всяка среща започва с подготовка и завършва с обобщаване. По време на етапа на обобщаване участниците, помощникът и предоставящият случая обменят мнения относно резултатите от срещата. Всички методи за междучолегиално обсъждане включват няколко ключови фази и всяка сесия започва с обзор на предишната дискусия по случая.

**ФИГУРА 4. Петте фази на междучолегиалното обсъждане**



Забележка: За повече информация относно това как междучолегиалното обсъждане функционира на практика, вж. 10-те стъпки на междучолегиалното обсъждане в приложение 6 „Методи на междучолегиалното обсъждане“.

<sup>(33)</sup> Bellersen, M. и Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning (Методи за диалог при учене чрез действия)*, Management Impact Publishing, Амстердам, 2017 г.

## ОБЯСНЕНИЕ НА ФАЗИТЕ

- **Фаза 0** Подготовка. Помощникът за улесняване на диалога подготвя обсъждането на случая с предоставящия случай.
  - **Пример.** Предоставящият случай има много труден кандидат за убежище по отношение на обема на натоваването по случая. Всяка сутрин кандидатът идва с въпроси и очаква от предоставящия случай незабавно да реши всичките му проблеми. Когато предоставящият случай не отговори или не реагира според изискванията, кандидатът много се разстройва.
  - **Въпросът на предоставящия случай.** Как мога да опазвам личните си и професионални граници спрямо кандидат, който е много възискателен?
- **Начало.** Помощникът за улесняване на диалога, предоставящият случай и участниците обмислят накратко случая, представен по време на предходната сесия, и каква може да е ползата от междудолегиалното обсъждане за предоставящия случай и кандидатите за убежище, преди да бъде представен нов случай.
- **Фаза 1.** Предоставящият случай описва естеството на случая, какво иска да постигне, и ролята, която е имал в ситуацията.
- **Фаза 2.** По време на тази фаза участниците използват метод на междудолегиално обсъждане, за да разгледат случая и поведението на предоставящия случай. Може да се използва методът в 10 стъпки или методът на полезните въпроси.
- **Фаза 3.** Предоставящият случай изброява изводите, до които е стигнал в хода на обсъждането на случая. Той осъзнава поведението си (напр. желанието си да угоди и навикът си да избягва конфликти, които затрудняват опазването на личните му и професионални граници).
- **Фаза 4.** Предоставящият случай формулира план за нови действия. Например описва как смята да действа спрямо кандидата за убежище. Това включва да спре да помага на кандидата всяка сутрин и вместо това да го покани за среща веднъж седмично, на която кандидатът да може да зададе всичките си въпроси наведнъж.
- **Фаза 5.** Групово обобщение и отзиви за сесията за междудолегиално обсъждане.

## НИВА НА МЕЖДУКОЛЕГИАЛНО ОБСЪЖДАНЕ

Съществуват три нива на междудолегиално обсъждане<sup>(34)</sup>. Те описват степента на задълбоченост, която се постига при обсъждането на конкретния случай.

### 1. Ниво на случая: конкретен въпрос

Случаят се обсъжда от гледна точка на проблема. Какво би било по-ефективно? Какво бих могъл да направя? Какви са възможните варианти? Какво стана успешно

---

<sup>(34)</sup> Bellersen, M. M. и Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Амстердам, 2017 г., стр. 18.

и какво би могло да се подобри? Съдържанието на случая е най-важното. Главният въпрос, който е в основата на случая, и причината за представянето на темата не се обсъждат в същата степен както съдържанието.

### 2. Ниво на характерните действия: **подходът**

Случаят се разглежда от гледна точка на действията на предоставящия случая в конкретната ситуация. Какъв е неговият стил на работа и защо го е избрал? Защо прилага този подход? Какви са характеристиките на неговия стил на работа? Какво обикновено внася той при изпълнението на задачите от гледна точка на стил на работа или подход? Тук вниманието е съсредоточено върху предоставящия случая. Задълбочени мнения по самия случай се обсъждат по-малко.

### 3. Ниво на мненията: **скрити движещи фактори**

Случаят се обсъжда от гледна точка на професионалното и личното мнение на предоставящия случая. Какви са възгледите му, които са в основата на неговите преценки или заключения? Как предоставящият случая ги обяснява? Какво означават тези преценки и какво е въздействието им върху въпросната ситуация? Какви предварителни нагласи, които предоставящият случая има по отношение на професията, самия себе си и другите, са станали ясни в дискусиата по случая? Кога нещата са станали неудобни за предоставящия случая? Анализирането на конкретни ситуации е инструмент, чрез който можем да научим как да разпознаваме скритите си движещи сили. Те формират поведението ни, което се повтаря по образец и влияе върху начина ни на мислене и действията ни без да ги забелязваме.

За да се предоставят подробни насоки за това как могат да бъдат структурирани междудолегиалните обсъждания в рамките на екипите на органите, в [приложение 6 „Методи на междудолегиални обсъждания“](#) са разгледани два метода, познати като 10-стъпковия метод и метод на полезните въпроси.



Ако искаш да  
вървиш бързо  
— върви сам,  
ако искаш да  
стигнеш далеч  
— върви  
заедно с  
другите.

*Африканска  
пословица*

## 3.2. ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП/ТИЙМ БИЛДИНГ

Дейностите по изграждане на екипи <sup>(35)</sup> са важни, за да се гарантира, че екипите са ефективни, особено когато работят в нестабилна среда. Хората, които участват в тийм билдинг се чувстват по-положително настроени към своя екип. Това положително усещане се проявява по определени начини, напр. проява на по-голямо доверие към другите членове на екипа, по-голямо удовлетворение в резултат на чувството за принадлежност към екипа и по-голяма увереност, че екипът ще постигне целите си. Освен това екипите, които участват в сесии по тийм билдинг си взаимодействат по-добре. Те комуникират, координират и управляват конфликтите

<sup>(35)</sup> За повече информация относно етапите на изграждане на екипи и дейностите по тийм билдинг вж. [приложение 7 „Дейности за изграждане на екипи по етапи“](#).

по-добре. Тези процеси допринасят значително за благосъстоянието на персонала и са от ключово значение за изпълнението на задачите пред екипа, което е особено важно в областта на убежището и приемането. Настоящият раздел е насочен към екипите и различните техники за изграждане на екипи, с които разполагат ръководителите.

Не винаги е ясно какво означава изграждането на екип (тийм билдинг)<sup>(36)</sup>. Изследователите, които работят по темата, считат, че няма единно определение за „изграждане на екип“ („тийм билдинг“). Вместо това понятието се отнася до определена категория дейности, насочени към екипите. Тези дейности имат следните общи характеристики:

- **Цел.** Целта е да се подобри работата на екипа като цяло чрез развиване на междуличностните отношения, изясняване на ролите или решаване на съществуващи проблеми.
- **Метод.** Дейността включва предимно неформални дейности за тийм билдинг като игри и физически упражнения, вместо да се седи в стая и да се обсъжда някаква тема.
- **Местоположение.** Дейностите обикновено се провеждат на място, различно от това, където работи екипът (напр. на открито в природата, в зала за мероприятия).

Дейностите за тийм билдинг могат да се окажат подобни на обучението в екип, което е друг вид дейност, насочена към подпомагане на по-доброто сътрудничество в екипите. Двете обаче са различни. Обучението в екип е съсредоточено върху изграждането на специфични умения, например обучават се членовете на екипа как да формулират план за действие. То е по-формално и систематично; например учителят разработва конкретни цели за всяка сесия и оценява дали те са били постигнати. Този вид обучение обикновено се провежда на същото място където е обичайното работно място на екипа (напр. в конферентна зала в офиса).

### ИЗБОР МЕЖДУ ДЕЙНОСТИ ЗА ТИЙМ БИЛДИНГ И ОБУЧЕНИЕ В ЕКИП ЗА ВАШИЯ ЕКИП

Ако познавате конкретните потребности на своя екип и искате да предоставите целенасочена подкрепа за удовлетворяване на тези потребности, може да е за предпочитане обучението в екип. Ако обаче търсите начин за подобряване на цялостното функциониране на екипа и за повишаване на удовлетвореността на членовете му, тогава дейностите по тийм билдинг може да са по-доброто решение. В областта на убежището и приемането, с всички свързани с това предизвикателства,

<sup>(36)</sup> Science for Work, „Team building: how to get real results from team building activities“ (Тийм билдинг: как да получим реални резултати от дейности за тийм билдинг), 2019 г.

да се задели време за тим билдинг е от решаващо значение за цялостния екипен дух, който е свързан с професионализма и ефективността на отделните членове на екипа. Документирането, извършено от EASO през 2019 г. по този въпрос, ясно показва, че работата в екип се счита за полезна за създаването на надеждна работна среда. Предоставянето и получаването на мнение по организиран, почтителен и структуриран начин се счита за изключително важно в тази насока на работата <sup>(37)</sup>.

Екипната ефективност <sup>(38)</sup> се засилва от ангажираността на екипа с обсъждания и текущо оценяване. В допълнение към оценяването на постиженията по отношение на постигането на конкретните цели, за да могат екипите да постигат високи резултати, от съществено значение е те да разбират развитието си **като екип**. Най-често използваната рамка за етапите на развитие на екипа е разработена в средата на 60-те години на миналия век от Bruce W. Tuckman. Той е разработил утвърден модел от пет етапа: **сформиране, буря, нормиране, изпълнение и прекратяване/преобразуване** <sup>(39)</sup>.

---

<sup>(37)</sup> EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 г, стр. 20.

<sup>(38)</sup> Това включва също постъпващите и напускащите служители. Новите служители могат да поемат работата от сегашните или напускащите; поради това преходните етапи трябва да се управляват по подходящ начин, а към интегрирането на новопостъпилите и постепенното издаване на работата от напускащите следва да се подхожда сериозно.

<sup>(39)</sup> Stein, J., „Using the stages of team development“ (Използване на етапите на изграждане на екип), MIT, „Човешки ресурси“.



ТАБЛИЦА 1. Етапи на изграждане на екип

Етап 1	Сформиране
<b>Чувства</b>	По време на етапа на формиране на екип членовете обикновено се вънхават да бъдат част от екипа и нямат търпение да започнат предстоящата работа. Те често имат високи положителни очаквания от опита си в екипа. Същевременно могат също така да се безпокоят и да се питат как ще се влияшат в екипа и дали резултатите от работата им ще са на ниво.
<b>Поведение</b>	Наблюдаваното по време на етапа на формиране поведение може да включва задаването на много въпроси от членовете на екипа, което е отражение както на възлненнето им във връзка с новия екип, така и на несигурността или безпокойството, които може да изпитват във връзка с мястото си в екипа.
<b>Задачи на екипа</b>	Основната работа на екипа по време на етапа на формиране е да се създаде екип с ясна структура, цели, насоки и роли, така че членовете да започнат да изграждат доверие. Добрата ориентация/процесът на даване на старт може да спомогне за създаването на основа за членовете по отношение на мисията и целите на екипа. Това може да създаде групи очаквания както по отношение на продуктите на екипа, така и, което е по-важно, по отношение на процесите в него. По време на етапа на формиране голяма част от енергията на екипа е съсредоточена върху определянето на екипа, така че изпълнението на задачите може да е относително слабо.
<b>Етап 2</b>	<b>Буря</b>
<b>Чувства</b>	С насочването на екипа към неговите цели, членовете откриват, че той не може да им създава всички първоначални възлнения и очаквания. Фокусът им може да се измести от поставените задачи към чувството на неудовлетвореност или гняв от напредъка или процесите в екипа. Членовете могат да изразят опасения, че не са в състояние да постигнат целите на екипа. По време на етапа на буря те се опитват да разберат как екипът ще реагира на различията и как ще се справи с конфликтите.
<b>Поведение</b>	Поведението през този етап може да е не така учтиво както по време на етапа на формиране, с открито изразяване на разочарование или разногласия относно целите, очакванията, ролите и отговорностите. Възможно е членовете да изразяват неудовлетвореност от ограниченията, които забавят индивидуалния им напредък или напредъка на екипа. Тази неудовлетвореност може да е насочена към други членове, ръководството или спонсора на екипа. Възможно е по време на етапа на буря членовете на екипа да оспорят или критикуват първоначалната екипна мисия или цел.
<b>Задачи на екипа</b>	Задачите на екипа по време на бурния етап от развитието му изискват от него да се съсредоточи отново върху своите цели, като може да раздели по-големите цели на по-малки, постижими в отделни стъпки. Може да е необходимо екипът да развие умения, както свързани със задачите, така и такива за управление на групови процеси и конфликти. Предефинирането на целите, ролите и задачите може да помогне на членовете да преодолеят разочарованието или обръкването, които изпитват по време на етапа на бурята.
<b>Етап 3</b>	<b>Нормиране</b>
<b>Чувства</b>	По време на етапа на нормиране в развитието на екипа членовете започват да преодоляват разминаването, което са усещали между индивидуалните си очаквания и реалността на опита си в екипа. Ако екипът успее да определи по-гъвкави и приобщаващи норми и очаквания, членовете трябва да могат да изразяват с по-голяма лекота своите „реални“ идеи и чувства. Отделните членове чувстват, че все по-лесно приемат останалите, като признават, че разнообразието от мнения и опит прави екипа по-силен и обогатява неговите продукти. Конструктивната критика става възможна и се приветства. Членовете започват да се чувстват част от екипа и им е приятно от по-голямото сближаване в групата.
<b>Поведение</b>	По време на етапа на нормиране членовете може да полагат съзнателни усилия за решаване на проблемите и постигане на хармония в групата. Може да има по-честа и по-съдържателна комуникация помежду им и по-голяма готовност за обмен на идеи или за търсене на помощ от колегите. Членовете на екипа пренасочват вниманието си към установените основни екипни правила и практики и отново се фокусират върху задачите си. Възможно е екипите да започнат да създават собствен език или вътрешни шепи (напр. жаргони).
<b>Задачи на екипа</b>	По време на етапа на нормиране членовете пренасочват енергията си към екипните цели и повишават продуктивността си, както в индивидуалната, така и в колективната работа. Възможно е екипът да установи, че моментът е подходящ за оценка на екипните процеси и продуктивността.

Етап 4	Изпълнение
<b>Чувства</b>	На етапа на изпълнение от развитието на екипа членовете се чувстват удовлетворени от напредъка в него. Обменят си информация за личните си и груповите процеси и са наясно със своите (и на останалите) силни и слаби страни. Чувстват се привързани към екипа като субект, който е нещо „повече от сбора на съставните му части“, и са удовлетворени от ефективността му. Уверени са в индивидуалните си способности и способностите на своите колеги.
<b>Поведение</b>	Членовете на екипа са в състояние да предотвратят или решават проблемите в екипните процеси или в напредъка на екипа. Осезаемо е отношението от типа „можем да се справим“, както и оказването на взаимопомощ. Възможно е ролите в екипа да са станали по-размити и членовете да изпълняват различни роли и отговорности, според необходимостта. Различията помежду им се ценят и използват за подобряване на екипната ефективност.
<b>Задачи на екипа</b>	През етапа на изпълнение екипът постига значителен напредък по отношение на целите си. Ангажираността с мисията му е висока, както и компетентността на членовете. Те трябва да продължат да задълбочават своите знания и умения, включително да работят за непрекъснато усъвършенстване на екипа. Постиженията в екипните процеси и напредъкът се измерват и ознаменуват.
<b>Етапът на изпълнение ли е краят на процеса?</b> Въпреки че работата в екип с добри резултати може да е наистина приятен и обогатяващ опит, това не е краят на развитието на екипа. Все още е необходимо той да остава съсредоточен както върху процесите, така и върху продуктите, като определя нови цели според необходимостта. Промени във връзка с новопостъпващи или напускащи членове или мащабни промени във външната среда могат да предизвикат връщането му на по-ранен етап. Ако тези промени — и произтичащото от тях поведение — бъдат непосредствено оценени и разглеждани, екипите могат с успех да останат на етапа на изпълнение за неопределен период от време.	
Етап 5	Преключване/преобразуване
<b>Чувства</b>	Краят за някои екипи действително идва, когато работата им приключи или когато потребностите на организацията се променят. Въпреки че това не е част от първоначалния модел на Tuckman, за всеки екип е важно да обръща внимание на процеса на приключване или прекратяване на съществуването му.  Възможно е членовете на екипа да изпитват различни притеснения във връзка с предстоящото разформироване на екипа. Те може да се тревожат от несигурността относно индивидуалната им роля или бъдещите им отговорности. Възможно е да се чувстват натъжени или да имат усещане за загуба във връзка с промените, които настъпват във взаимоотношенията в техния екип. Същевременно може да изпитват дълбоко удовлетворение от постиженията на екипа. Отделните членове могат да изпитват всички тези чувства едновременно или те да преминават от усещане за загуба към чувство на удовлетвореност. При тези противоречиви чувства индивидуалната и екипната етика може да се повишат или да се занижат по време на цялата последна фаза. Много вероятно е във всеки един момент хората в екипа да изпитат различни емоции във връзка с края на екипа.
<b>Поведение</b>	Възможно е по време на последния етап някои членове на екипа да са по-малко съсредоточени върху екипните задачи и тяхната продуктивност може да спадне. Друга възможност е някои от тях да установят, че съсредоточаването върху поставената задача е ефективна ответна реакция срещу изпитваната тъга или чувството за загуба. Продуктивността им в изпълнение на задачите може да се увеличи.
<b>Задачи на екипа</b>	Необходимо е екипът да признае предстоящия преход и различните чувства, които отделните лица и екипът може да изпитват във връзка с предстоящото му разформироване. На този етап екипът следва да се съсредоточи върху три задачи: завършване на всички предвидени конкретни продукти и приключване и на всякакъв оставащата екипна работа; оценка на екипните процеси (и продукти), с конкретен акцент върху определяне на извлечените поуки и предаването им на бъдещите екипи, за да бъдат използвани; заключително честване, в което да бъде признат приносът на отделните лица и постиженията на екипа, и с което официално да бъде сложен край на съществуването на конкретния екип.

За всеки етап от развитието на екипа <sup>(40)</sup> са характерни негови собствени разпознаваеми чувства и поведение. Разбирането **защо** нещата се случват по определен начин в даден екип може да бъде важна част от процеса на самооценка. Етапите са полезна рамка за разпознаване на екипните поведенчески модели. Те са най-полезни като основа за разговор в екипа, вместо за поставяне на „диагноза“. Както човешкото развитие не винаги има линеен характер, така и развитието на един екип не винаги е линеен процес. Наличието на начини да бъдат идентифицирани и разбрани причините за промените в екипното поведение може да спомогне за успеха му.

### 3.3. ДЕЙНОСТИ ЗА ЦЕЛЕВА ПОДКРЕПА ВЪВ ВРЪЗКА С КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

Настоящият раздел има за цел да даде насоки конкретно за ръководители и ръководители на екипи. Подходящата и навременна подкрепа за екипите винаги е важна, особено по време на критична ситуация. Въпреки че се знае, че е възможно да възникнат критични инциденти, насоките често се предоставят едва **след** настъпването на инцидента. Макар повечето служители, изложени на въздействието на критични инциденти с травматично съдържание да не развиват проблеми, свързани с психичното здраве, предоставянето на социална подкрепа и признаването на въздействието от страна на организацията (колеги и ръководители) е важно за улесняване на издръжливостта.

#### КАКВО СЕ СЧИТА ЗА КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ?

Основните характеристики на критичния инцидент са следните:

- случилото се има уникален, внезапен и неочакван характер;
- то предизвиква силно чувство на безпомощност и емоционални реакции като гняв, тъга, тревожност и дистрес;
- инцидентът е пряка или косвена заплаха за живота (собственият или този на други хора) и за собствената уязвимост на пострадалия;
- той рязко прекъсва непрекъснатостта на връзката между минало, настояще и бъдеще на пострадалия.

Към критичните инциденти спадат действия или заплахи с насилие и агресия, заплахи или опити за самонараняване, включително самоубийство, гладни и жадни стачки.



Благосъстоянието на персонала се изразява в наличието на знания и инструменти за разбиране на рисковете и възможните последици от работата във високорискова среда, и начините за предотвратяване/преодоляване на евентуални предизвикателства, свързани с това <sup>(41)</sup>.

<sup>(40)</sup> За повече информация относно изграждането на екипи и дейностите по тим билдинг вж. приложение 7 „Дейности за изграждане на екипи по етапи“.

<sup>(41)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 г., стр. 12 (документ с ограничен достъп).

### 3.3.1. УПРАВЛЕНИЕ НА КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

Благосъстоянието на персонала във връзка с критични инциденти може да се поддържа най-добре в рамките на добре разработена и добре прилагана рамка за управление на критични инциденти. Конкретните мерки за подкрепа на персонала трябва да бъдат планирани като част от системен и съобразен с времето подход на управление, който разглежда въпросите на превенцията, намаляването на напрежението и подкрепата както за кандидатите за убежище, така и за засегнатите служители. Ръководител, който предприема последващи действия във връзка с критичен инцидент, трябва да вземе предвид три основни елемента: 1) превенция и подготвеност, 2) незабавна реакция и 3) значение на възстановяването на благосъстоянието и увереността на членовете на персонала.

#### ФИГУРА 5. Тристранен подход към управлението на критични инциденти



#### Елемент 1: превенция и подготвеност

Препоръчва се сътрудничество с отдел „Безопасност и сигурност“ и отдел „Човешки ресурси“ за оценка на потенциалните рискове за служителите в работната среда и за хармонизиране на съответните процедури. От решаващо значение е да се гарантира, че са въведени подходящи мерки за здравословни и безопасни условия на труд и че тяхното прилагане се наблюдава редовно, за да се сведе до минимум рискът от критични инциденти <sup>(42)</sup>. Като част от превенцията е важно да се повиши осведомеността относно стандартните оперативни процедури (СОП), както и усилията за изграждане на капацитет, напр. за обучение по въпросите на косвените травми, управление на стреса и начините за идентифициране на предупредителни признаци сред кандидатите за международна закрила, че може да настъпи критичен инцидент.

<sup>(42)</sup> Вж. приложение 8 „Контролен списък за критични инциденти“ в помощ на усилията за превенция и подготвеност.

**Елемент 2: незабавна реакция****Принципи за направляване на незабавната реакция след инцидент**

- След инцидента трябва да се предприемат незабавни действия, за предпочитане в рамките на 24 часа или най-много — 48 часа.
- Данните за връзка с всички съответни лица (персонал за подкрепа) следва да бъдат ясно посочени, за да може да се осъществи връзка с тях.
- Подкрепата следва да се предоставя съобразно с протокола (СОП).
- Най-напред трябва да се осигурят материалните (физически) условия за безопасност, след което и психосоциални грижи.
- Трябва да се предоставя точна и постоянна информация за инцидента и последиците от него. Ако (все още) липсва информация, от съществено значение е това да бъде казано.

**Напомняне.** Не трябва да се чака засегнатото(ите) от инцидента лице(а) да подаде искане, за да се реагира. Предлагането на грижа е задължение и право.

**Лице за връзка**

Изберете лице(а) за връзка при критични инциденти в рамките на органа, което(които) следва да включва(т) едно или повече от следните:

- управленски персонал,
- персонал, отговарящ за безопасността и сигурността,
- лице(а) за връзка по въпросите на благосъстоянието на персонала/екип по стреса/вътрешен екип по инцидентите,
- друго(и) лице(а) за връзка от въпросния орган.

**Напомняне.** Лицето(ата) за връзка, избрано(и) да предоставя(т) вътрешна подкрепа, трябва да е(са) преминало(и) съответното обучение.

**Документиране на критичен инцидент**

Избраното(ите) лице(а) за връзка:

- регистрират критичен инцидент <sup>(43)</sup> под формата на телефонно обаждане, електронно съобщение, текстово съобщение и т.н. и обменят информация с определеното лице (напр. служители по безопасността и сигурността и висшето ръководство);
- осигуряват възможност за незабавно потвърждаване от страна на отговорното(ите) лице(а) за връзка на възникването на критични инциденти;
- категоризират инцидента (висока, средна или ниска степен на важност);
- реагират на инцидента по подходящ начин и според предложенията, и когато е уместно, включват лицето(а) за връзка при критични инциденти;
- при подходяща ответна реакция по случая той се приключва (със съответното документиране).

<sup>(43)</sup> Вж. приложение 10 „Образец за сигнализиране за критични инциденти“.

**Напомняне.** Среща на екипа за обсъждане на случилото се с помощта на насочващи въпроси <sup>(44)</sup> може да спомогне за намаляване на тревожността сред членовете на персонала и за подобряване на подготвеността му. Точките за обсъждане включват възможности за извличане на поуки с цел предотвратяване на подобни ситуации. Обменът на знания относно **техниките за намаляване на напрежението** и начините за **идентифициране на предупредителни признаци** следва да е част от тази дейност.

В извънредна ситуация, включително по време на критичен инцидент, персоналът може да е обзет от емоции като вина, гняв, тревожност и паника. Важно е да се знае, че подобни реакции са нормални в ситуации с висока степен на напрежение или риск. Поради това е важно да се познават някои обикновени, но **мощни техники** <sup>(45)</sup> **за спомагане за запазване на спокойствие**, поддържане на връзката с реалността и предприемането на рационални действия. Това ще бъде от полза както за служителите, така и за кандидатите за убежище. Важно е също така да се отчете фактът, че не всички трудни ситуации в тази сфера на работа могат да бъдат контролирани.

### Елемент 3: възстановяване на благосъстоянието и увереността

От ръководителите се изисква да гарантират, че засегнатите членове на персонала ще получат съответната подкрепа (вътрешна/външна) своевременно.

Това може да се отнася до:

- партньорска подкрепа или колегиална подкрепа от членове на екипа по стреса, друго(и) определено(и) лице(а) за връзка и лица за подкрепа на първа линия (**вътрешна подкрепа**);
- специалисти като психолози, психиатри, медицински служители, медицински сестри, полицейски или съдебни служители (които в повечето случаи са част от **външната подкрепа**).

Обхватът на вътрешната и външната подкрепа е разгледан по-долу.

#### Вътрешна подкрепа

- Признаване на емоционалното въздействие на инцидента и предлагане на психосоциална помощ на първа линия (слушане, разпознаване на изпитваните чувства и предоставяне на психосоциална информация (нормални реакции при необичайно събитие)). Тази помощ се предлага систематично и се организира и предоставя от колегите.
- Последващи действия в подкрепа на засегнатото лице, за да се преценят и обсъдят промените в проявите на стрес в дните и седмиците след критичния инцидент.

<sup>(44)</sup> Вж. приложение 11 „Инструмент за размисъл след възникване на критичен инцидент“.

<sup>(45)</sup> Вж. приложение 12 „Определяне на граници и техники за пренасочване на вниманието след критичен инцидент“.

- Предлагане да бъде насочено лицето към външна професионална подкрепа, ако е необходимо; **признаване на границите** на психосоциалната помощ от първа линия, която е възможно да се предостави в рамките на организацията.
- Даване на препоръки на ръководството относно извлечените поуки и как да бъдат управлявани подобни критични инциденти и да бъдат избегнати други такива.

#### Външна подкрепа

- Външна подкрепа се търси, ако лицето не може да се справи с последиците от инцидента, напр. ако засегнатото лице прояви признаци на психологическо въздействие няколко седмици след инцидента (посттравматично стресово разстройство), в който случай следва да бъде направена оценка от специалист (психиатър, лекар, психолог или, в някои органи, член на вътрешния екип за подкрепа). Възможно е също така да се предприемат действия за оказване на външна подкрепа, ако на засегнатото лице не може да бъде оказана психосоциална помощ чрез вътрешна подкрепа. Това може да се дължи на липсата на вътрешна подкрепа в рамките на конкретния орган или поради други специфични причини.

### 3.3.2. КОЛЕГИАЛНА ПОДКРЕПА СЛЕД КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ

Целта на **колегиалната подкрепа** е да се признае емоционалното въздействие върху дадено лице. В някои случаи това се нарича „партньорска подкрепа“ или „психологическа първа помощ“. Предоставя се от **екип по стреса или екип за колегиална подкрепа** <sup>(46)</sup> след критичен инцидент. Освен това тя дава възможност за предоставяне на незабавна психосоциална подкрепа, и по-специално дава чувство за безопасност и възможност засегнатото(ите) лице(а) да говори(ят) за случилото се. Колегиалната подкрепа, предлагана от този вид екип, може да даде утеха и да помогне на засегнатото лице да приеме случилото се, а реакцията на стреса, която то може да изпитва, би трябвало да намалее. Ролята на партньорите/колегите е да окажат психосоциална помощ от първа линия (често наричана „психологическа първа помощ“). Това става чрез **изслушване, признаване на изпитваните чувства от засегнатото лице и предоставяне на психосоциална информация**. Членовете на такива екипи по стреса са партньори, които са избрани и са преминали допълнително обучение (напр. за психологическа първа помощ, активно слушане, управление на критични инциденти). В **екипа по стреса не може да се включват ръководители** в йерархична връзка с персонала.

Въпреки че донякъде тази подкрепа се организира систематично, тя все пак е интуитивна и се осъществява между колеги. Членовете на екипа по стреса може да са специалисти в тази област (психолози, социални работници и др.), както в белгийския орган <sup>(47)</sup>. От друга страна членовете на екипа за колегиална подкрепа

<sup>(46)</sup> В Белгия колегиалната подкрепа се предоставя от екип по стреса, а в Нидерландия — от екип по колегиална подкрепа.

<sup>(47)</sup> За подхода, възприет от Федералната агенция за приемане на търсещи убежище лица в Белгия вж. приложение 9 „Предоставяне на вътрешна подкрепа при критични инциденти“, „Екип по стреса“.



Партньорите [т.е. колегите] знаят най-добре какво преживявам. Ние споделяме обща среда, свидетели сме на едно и също страдание. По-лесно е да се разговаря с партньор, някой близък. Не е необходимо да се описва всичко. В повечето случаи [т.е. критични инциденти] е достатъчна партньорската подкрепа. Всеки може да окаже подкрепа, не е необходимо винаги да е професионалист<sup>(48)</sup>.

в Нидерландия са специалисти в областта на убежището или приемането и при необходимост се насочват към вътрешни/външни специалисти и професионалисти, като се отправят препоръки към преките ръководители, когато това бъде сметено за решаващо (напр. в случаите, когато засегнатото лице може да се самонарани или да нарани други лица).

### ЗАЩО СЕ СЧИТА, ЧЕ КОЛЕГИАЛНАТА ПОДКРЕПА СЛЕД КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ Е ОТ ПОЛЗА?

Ръководителите на служители от първа линия имат важна роля. Те подкрепят екипа по стреса чрез политика за подкрепа, като ги повикват в подходящо време и съсредоточават усилията си върху превантивни действия. Поради това доброто сътрудничество между ръководителите и екипа по стреса, определен за предоставянето на колегиална подкрепа в рамките на даден орган, е от съществено значение.

### ЦЕЛИ НА ЕКИПИТЕ ПО СТРЕСА И КОЛЕГИАЛНАТА ПОДКРЕПА

- Създаване на рамка, в която може да се обърне внимание на психосоциалното благосъстояние на служителите след инциденти и те могат да говорят свободно за това.
- Предлагање на психосоциална помощ след инциденти (особено при потенциално травмиращи случаи).
- Предлагање на лицето да бъде насочено за външна подкрепа, ако желае и бъде сметено за необходимо.
- Формулиране на свързани с управлението препоръки за подобряване на някои механизми за предотвратяване на инциденти и предоставяне на подкрепа и на ръководителите, когато е необходимо.
- Предоставяне на информация относно емоционалните, физиологичните и когнитивните реакции след претърпян инцидент с цел нормализиране на тези усещания за засегнатото лице.

### ЗА КОГО?

Тази индивидуална подкрепа е предназначена за членове на персонала, стажанти, доброволци и външни изпълнители. В Белгия тя е предназначена основно за персонала в приемните центрове. Възможно е да бъде адаптирана и за органите в областта на убежището. Навременното предоставяне на колегиална подкрепа спомага за предотвратяването на краткосрочни и дългосрочни психологически проблеми вследствие на стресови и травмиращи инциденти. Адекватната подкрепа от семейството и приятелите, както и от колеги и други лица от непосредственото

<sup>(48)</sup> Коментар от служител на първа линия, работещ в приемен център.



обкръжение на засегнатото лице, се разглежда като важен фактор за възстановяване от трудно преживяване <sup>(49)</sup>.

## **ПРЕДЛАГАНЕ**

Възможно най-скоро след инцидента (ако е възможно, в рамките на 24 часа) екипът по стреса следва да се срещне със засегнатите служители. Краткото време между инцидента и ответните действия намалява вероятността от възникване на допълнителни проблеми.

## **ЗАДЕЙСТВАНЕ**

Три от предложените начини за връзка са следните:

- възможно най-скоро след инцидента ръководството (прекия ръководител) отправя искане към екипа по стреса да се свърже със засегнатия служител;
- служителят се свързва директно с екипа по стреса;
- член на екипа по стреса се намесва по собствена инициатива (важно е да бъдат уведомени другите членове на екипа по стреса, за да се гарантира ефективна координация).

## **ДЕЙНОСТИ**

В зависимост от ситуацията екипът по стреса отива на място скоро след инцидента, преди засегнатото лице да се върне у дома, или дейността се насрочва за следващите дни. Екипът по стреса следва да предпочита присъствените дейности, вместо да предоставя подкрепа по телефона или чрез видеоконферентна връзка. Телефонните разговори следва да се използват предимно за насрочване на час.

### **3.3.3. ВЪТРЕШЕН ЕКИП ПО ИНЦИДЕНТИТЕ**

Създава се вътрешен екип по инцидентите, който да подпомага персонала, работещ с кандидати за убежище, които са причинили или направили опит да причинят критичен инцидент. Въпросните кандидати получават емоционална и психологическа подкрепа с цел прекратяване на критичната ситуация или намаляване на напрежението. Екипът по инцидентите се намесва чрез разговор(и) с кандидатите. Като подпомага кандидатите за убежище и намалява напрежението при критични инциденти, вътрешният екип по инцидентите намалява стреса върху засегнатите членове на персонала и може да бъде от голяма полза за органите и техните екипи.

Един пример от Нидерландия показва как може да бъде структуриран екипът по инцидентите, както е разгледано подробно в настоящия раздел. През 2012 г. в Централната агенция за приемане на лица, търсещи убежище, е създаден екип по

---

<sup>(49)</sup> Вж. Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience (Социалната екология на издръжливостта)*, Springer, Ню Йорк, 2021 г.

инцидентите, след настъпил критичен инцидент, в който един кандидат за убежище губи живота си.

Екипът по инцидентите се състои от специалисти, работещи към основните институции в областта на убежището в държавата. Те влизат в ролята на неутрални съветници в случай на реагиране на инцидент и следователно до известна степен са външни лица по отношение на въпросната обстановка в областта на приемането.

Причините за сформирането на екип по инцидентите са следните:

- **Време.** Може да се наложи служителите, работещи в областта на убежището и приемането, да работят дълго време, когато възникнат инциденти. За разлика от другите служители на първа линия, членът на екипа по инцидентите може да посвети на обсъждането с кандидата за убежище толкова време, колкото е необходимо. В резултат на това кандидатът чувства, че към неговия случай се отнасят с истински интерес и уважение и се чувства в безопасност да сподели това, което желае.
- **Умения и познания.** Членовете на екипа по инцидентите са опитни и обучени в намаляване на напрежението, особено когато кандидат за убежище заплашва да извърши или прави опит за самоубийство или саморазрушително действие, или в случай на гладна и/или жадна стачка. Освен това екипът по инцидентите предоставя съвети в такива случаи.
- **Документация.** Накрая в случая на Нидерландия екипът по инцидентите събира всички уведомления за инциденти, постъпили от различните организации, работещи в областта на убежището. Поради това е в състояние да определя тенденции, които могат да бъдат използвани в подкрепа на персонала в приемните центрове. Освен определянето на тенденции този обзор също така дава възможност на екипа да изготвя доклади — месечни, тримесечни и годишни — които могат да бъдат използвани от органите за подобряване на процедурите и грижите за кандидатите за убежище.

За съжаление по различни причини кандидатите не винаги имат достъп до професионална психологическа подкрепа. Членовете на екипа по инцидентите са гъвкави и са на разположение за обсъждане с кандидата за убежище в срок до 1 ден и не по-късно от 2 дни след възникването на инцидента.

## ЕКИПЪТ ПО ИНЦИДЕНТИТЕ

Въпреки че големината на екипа по инцидентите зависи от броя на обслужваните от него кандидати за убежище и приемни центрове, опитът на Нидерландия показва, че той трябва да има не по-малко от 4 и не повече от 8 или 10 члена.

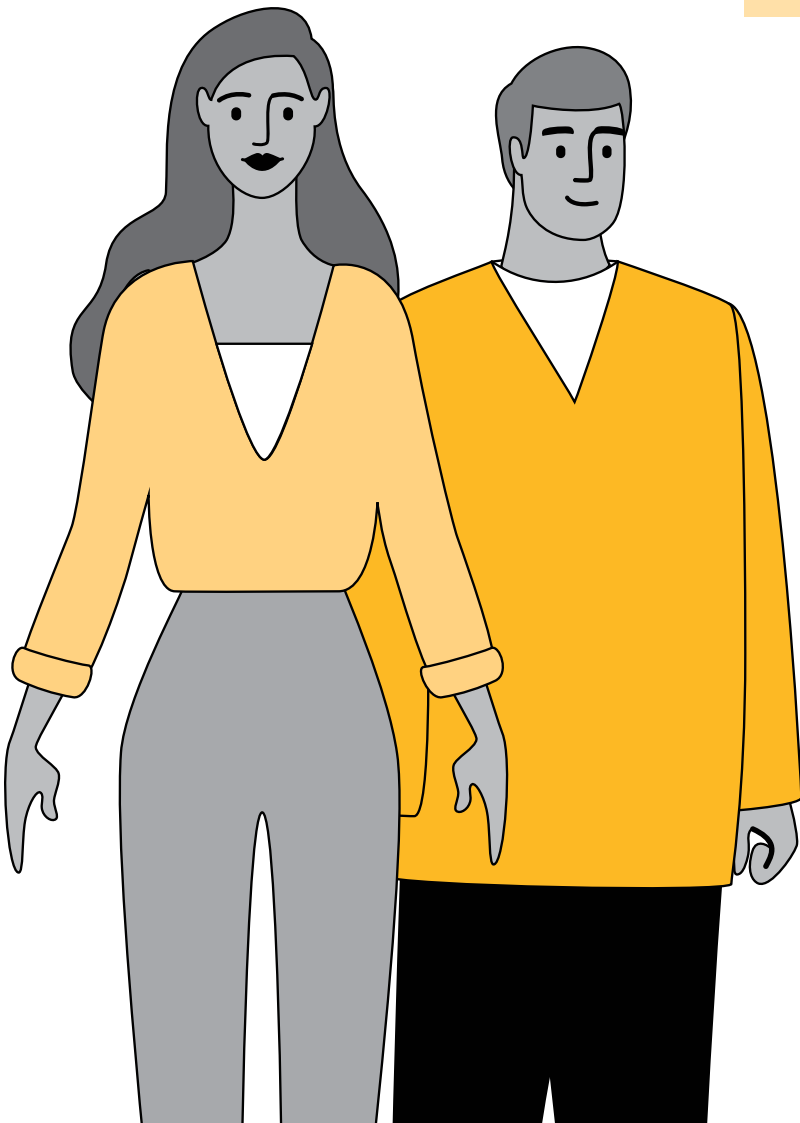
За да може екипът да функционира добре, е важно да има отношения на доверие между неговите членове. Когато даден екип има твърде много членове, ще бъде трудно да се развият отношения на доверие. Не е препоръчително обаче екипът по инцидентите да се състои от по-малко от четирима членове. Съществуват няколко аргумента в подкрепа на това.

- Първо, емоционалното натоварване за членовете е високо; така колкото по-малък е екипът, толкова по-голямо ще е емоционалното натоварване, което всеки член трябва да понесе.
- На второ място е важно да има разнообразен персонал, който да може да бъде на разположение за дадена дейност за намеса. Всеки член на екипа има своите силни и слаби страни и те могат да бъдат взети предвид, когато се определя кой член на екипа би бил най-подходящ за извършване на определена намеса.
- Трето, при сформирването на екип следва да се вземат предвид полът и възрастта на членовете. Ако екипът е твърде малък, няма да е възможно да има достатъчно многообразие.

Средният брой на инцидентите, които се случват седмично, определя в по-голяма или по-малка степен средното работно време, което екипът по инцидентите следва да посвети на предоставянето на подкрепа. Това е част от общите задачи на екипа в рамките на институцията, в която работят неговите членове. Според екипа по инцидентите в Нидерландия на практика е необходимо средно време от **16 часа седмично**.

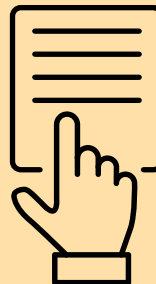
Наличието там на този екип по инцидентите, който да предоставя подкрепа, е с доказано голяма полза за органите и персонала. Този пример може да се счита за добра практика при справянето с критични инциденти в тази насока на работата.

# 4. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОДПОМАГАНЕ, ИЗВЪРШВАНИ ОТ ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ СПЕЦИАЛИСТИ



## ТЕМИ, ОБХВАНАТИ В НАСТОЯЩИЯ РАЗДЕЛ

- ✓ 4.1. Групови сесии за психосоциална подкрепа и коучинг
- ✓ 4.2. Индивидуални консултации
- ✓ 4.3. Обучителен контрол
- ✓ 4.4. Медиация



Инструменти, които да се използват от вътрешни или външни специалисти.

Настоящият раздел е съсредоточен върху **четири дейности**, които са **стандартна практика в много професионални среди** и могат да бъдат особено полезни в много трудна и стресираща работна обстановка като свързаната с приемането и убежището, например. Дейностите имат за цел подобряването на осведомеността и функционирането в работата, като предоставят безопасно пространство за обсъждане на свързани с работата предизвикателства и трудни моменти, които могат да възникнат. Те могат също така да помогнат при разглеждането на трудни аспекти на динамиката на екипа, в обучението за определяне на граници и предотвратяването на тревожност, стрес и професионално изчерпване<sup>(50)</sup>. Инструментите могат да бъдат много ефективни за подпомагане на благосъстоянието, но и за укрепване на екипа и за даване на възможност на служителите на първа линия по-специално да изпълняват ежедневните си задачи по професионален начин.

Въпреки че се предпочита присъственото участие, **предложените дейности могат да бъдат адаптирани за онлайн формат или гореща линия**. Това могат да бъдат ценни алтернативни варианти в случаите, когато служителите работят на различни места и далеч едни от други, по време на разполагане на експерти на терен в друга държава от ЕС+ или по време на кризисна ситуация, когато е затруднено придвижването и провеждането на съвместни срещи на персонала (напр. поради пандемията от COVID-19 или несигурността в даден регион). Форматът онлайн или като гореща линия е полезен вариант също за държавите от ЕС+ с ограничен бюджет за дейности в областта на благосъстоянието на персонала; с дейности в тези формати те може да са в състояние да достигнат до повече членове на персонала в нужда, отколкото би могло да се направи присъствено.

Представените дейности включват подкрепа за персонала на ниво екип и/или индивидуални служители. Те могат да се изпълняват от вътрешни и/или външни специалисти със съответния експертен опит и обучение. Тези специалисти се канят от ръководителите и ръководителите на екипи да подпомагат периодично членовете на персонала и екипите. Всеки вътрешен или външен специалист, в зависимост от професионалното си обучение, може да има малко по-различен подход към

<sup>(50)</sup> За определенията на използваните понятия вж. приложение 1 „Определения“.

изпълнението на предложените дейности. Разходите за определен брой сесии следва да бъдат покрити от органите и/или от съответната здравноосигурителна схема.

Чрез изпълнението на предложените **четири дейности** органите ще могат да изпълнят изискванията на следните стандарти.



**СБС 4: Превенция**



**СБС 5: Реакция при критични инциденти**



**СБС 6: Изграждане на капацитет**

## 4.1. ГРУПОВИ СЕСИИ ЗА ПСИХОСОЦИАЛНА ПОДКРЕПА И КОУЧИНГ

Участието в психосоциална група има за цел предотвратяването на психологически дистрес, умора и професионално изчерпване. Служителите могат да участват в тези сесии в работно време. Според Duijts и кол. <sup>(51)</sup>, коучингът може да бъде ефективно средство за предотвратяване на професионалното изчерпване и за общото благосъстояние на служителите. Тези сесии предоставят възможност за решаване на проблеми, управление на кризи и управление на стреса и създават платформа, която да дава възможност на служителите да се учат едни от други.

<b>Продължителност</b>	1,5—2 часа на сесия
<b>Големина на групата</b>	Максимум пет до осем души
<b>Честота</b>	В зависимост от потребностите, но не по-рядко от веднъж на 8 седмици
<b>Помощник за улесняване на диалога</b>	Психолог от персонала или външен специалист

## 4.2. ИНДИВИДУАЛНИ КОНСУЛТАЦИИ

Тези сесии могат да бъдат от решаващо значение за служителите, особено след настъпването на критичен инцидент. Те следва да бъдат водени от обучен

<sup>(51)</sup> Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. и Swaen, G. M. H., „Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial“, Journal of Occupational and Environmental Medicine (Ефективност на интервенция свързана с превантивен коучинг, за служители, изложени на риск от отсъствия по болест поради проблеми с психичното здраве: резултати от рандомизирано контролирано изпитване), том 50, № 7, 2008 г., стр. 765–776.

специалист (вътрешен или външен, в зависимост от наличността). Начинът на структурирането им зависи от подготовката на специалиста. Специалистът докладва за хода на сесиите на лицето, което предава информацията на ръководството, при поискване. Проведените сесии се документират от вътрешния психолог или външния специалист, но съдържанието на отделните сесии не се споделя, освен ако не е установен риск от самонараняване и/или увреда на други лица. По отношение на избора на подходящия специалист може да са важни фактори като езика, възрастта, пола и културния му произход. Въпреки че се препоръчват присъствените сесии, в случай на разполагане на терен или липса на квалифицирани специалисти в определена обстановка, алтернативен вариант могат да бъдат и видеоконсултациите.

<b>Продължителност</b>	1 час на сесия
<b>Големина на групата</b>	Не се отнася за случая (индивидуални сесии)
<b>Честота</b>	Според необходимостта. След възникването на инцидент може да са необходими една или две сесии седмично, след което честотата може да бъде намалена или да не са необходими повече сесии.
<b>Помощник за улесняване на диалога</b>	Психолог от персонала или външен специалист

### 4.3. ОБУЧИТЕЛЕН КОНТРОЛ

Контролът в този контекст се различава от административния контрол, определен в [раздел 3.1 „Междukoлегиални обсъждания“](#). Тук контролът от външен специалист се отнася до контрол над екип или случай, при който на членовете на екипа се предоставя платформа за насочен размисъл и възможност да се учат заедно и едни от други по систематичен начин. Данните сочат <sup>(52)</sup> че подкрепата под формата на контрол може да бъде буфер срещу тревожността, стреса и голямо работно натоварване. Поради това контролът върху екипа или случаите може да се разглежда като добра практика и форма на подкрепа. Взаимодействието между този неформален педагогически подход към ученето под формата на сесии за контрол и една по-формална дейност за изграждане на капацитет, като например курсове за обучение по косвени травми и управление на стреса, водени от специалист, може допълнително да засили предоставяната подкрепа.

**Контролиращият.** Контролиращият е преминал обучение по общи и специфични умения за контрол (групов контрол/контрол на случаите) и свързани с това техники (напр. техники за обобщен размисъл и динамика на екипа, коучинг, работа с

<sup>(52)</sup> EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 г., стр. 20 (документ с ограничен достъп).



Когато върви добре, контролът е подкрепяща среда – място, където човек може да се чувства достатъчно сигурно, за да разкрие несигурности, грешки, въпроси и различия <sup>(54)</sup>.

многообразна работна сила и управление на конфликти). Външният специалист дава възможност за по-голяма откритост от страна на членовете на екипа по време на обсъжданията по съответните теми. Процесът на обучителен и рефлексивен контрол <sup>(53)</sup> е с неоценъчен характер.

**Ползи от контрола над случаите.** На членовете на персонала се предоставя платформа в безопасна обстановка за представяне на кратка информация и обсъждане на конкретни случаи, включително относно емоционалното въздействие на конкретни случаи върху работещите на първа линия, което може да укрепи издръжливостта и да намали рисковете от стрес. Външен контролиращ по случаите предоставя възможност за насочвано обсъждане и споделяне на мнения, което по този начин може да намали чувството на претовареност или неефективност в работата. Затрудненията във всекидневните задачи могат да бъдат облекчени по навременен начин в обстановка на безопасност и поверителност.

**Ползи от екипния контрол.** На служителите се предоставя платформа за представяне на кратка информация и обсъждане на конкретни предизвикателства, пред които може да са изправени в рамките на своя екип, по насочван начин и с подкрепата на контролиращ, за да се гарантира конструктивната дискусия. Провеждането на сесиите в група дава възможност на членовете да разсъждават над своята работа и взаимодействия, за да подобрят способностите си в работата както в рамките на екипа, така и на индивидуално равнище.

<b>Продължителност</b>	1.5—2 часа на сесия
<b>Големина на групата</b>	Максимум 10 души
<b>Честота</b>	В зависимост от необходимостта и вида на контрола. Екипният контрол може да се извършва веднъж на три месеца, докато контролът по случаи може да бъде насрочван месечно.
<b>Помощник за улесняване на диалога</b>	Контролиращ — външен специалист

## 4.4. МЕДИАЦИЯ

Медиацията <sup>(55)</sup> е процес за преодоляване на различни междуличностни конфликти като средство за решаване на даден проблем. Следователно тя може да се

<sup>(53)</sup> За повече информация вж. Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision (Указания за най-добри практики за рефлексивен надзор), The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992 г.

<sup>(54)</sup> Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992 г.

<sup>(55)</sup> Доброволната и задължителна помирителна процедура/медиация е посочена от Международната организация на труда като една от формите за решаване на спорове. Вж. Международната организация на труда, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour“ (Насоки на трудовото законодателство, глава 4: материалноправни разпоредби на трудовото законодателство: разрешаване на колективни трудови спорове), 2008 г.



разглежда като полезен инструмент при напрегнати и трудни ситуации, и дори при конфликти в рамките на дадена работна обстановка. Въпреки че медиацията не води непременно до незабавно облекчаване на напрежението или преодоляване на самия конфликт, страните в конфликта участват в съвместно обсъждане на дадената ситуация с неутрална страна. Медиацията често приключва с вид споразумение<sup>(56)</sup> между двете страни в конфликта, което и двете страни са съгласни да спазват. Ръководителите в рамките на даден орган следва да имат ясни насоки за това как да получат достъп и да осигуряват медиация на своите екипи.

## РОЛЯ НА МЕДИАТОРА

Въпреки че медиаторът е неутрален, той улеснява набелязването и разработването на варианти за разрешаване на конфликта.

Важно е акцентът да бъде изместен от деструктивен към конструктивен подход за справяне с проблема.

## ПОЛЗИ ОТ МЕДИАЦИЯТА

- Медиаторът между двете страни в конфликта е неутрална страна<sup>(57)</sup>.
- Двете страни имат възможност да изкажат своето мнение.
- И двете страни участват активно в намирането на решение.
- Формулира се споразумение, по което двете страни са се съгласили.

## ОГРАНИЧЕНИЯ

Случаите на неправомерно поведение и нарушения на кодекса на поведение (напр. сексуален тормоз или малтретиране) се разглеждат по различна линия, тъй като в противен случай тяхната тежест може да се окаже омаловажена.

<b>Продължителност</b>	Приблизително 2 часа на сесия
<b>Големина на групата</b>	Медиаторът и страните/лица, които са страни в конфликта
<b>Честота</b>	Обикновено еднократна дейност, която води до споразумение между две страни
<b>Помощник за улесняване на диалога</b>	Медиатор — външен специалист

<sup>(56)</sup> За стъпките, които трябва да се предприемат, вж. MindTools, „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally“. (Разрешаване на конфликти на работното място чрез медиация — неформално управление на спорове)

<sup>(57)</sup> Този списък с ползи се основава на Camody, M., „Mediation in the workplace“ (Медиация на работното място), Legal Island, 2016 г.

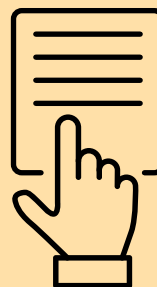


## 5. САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА

## ТЕМИ, ОБХВАНАТИ В НАСТОЯЩИЯ РАЗДЕЛ

- ✓ 5.1. Как се разработва план за самостоятелна грижа
- ✓ 5.2. Как се определят здравословни граници

Инструменти, които да се използват от целия персонал.



Двете дейности, предложени в настоящия раздел, са **приложими за всички членове на персонала**: ръководители, ръководители на екипи и служители на първа линия. Въпреки че работодателят носи отговорност за гарантиране на благосъстоянието на персонала, служителите са задължени по активен начин да полагат самостоятелна грижа за себе си. Ефектът от самостоятелната грижа става видим едва след известно време и не следва да се разглежда като еднократна дейност, а по-скоро като постоянно полагано усилие. Въпреки че благосъстоянието на персонала е основен ангажимент на работодателя, практиката на самостоятелно полагана грижа от страна на служителите може да бъде мощно средство за поддържане на равновесието между професионалния и личния живот и за здравословна мотивация за работа и ефективност <sup>(58)</sup>. Дейностите, свързани със самостоятелната грижа, са многобройни, а също са и много личен въпрос. Някои от тях може да са свързани със здравната система във въпросната държава от ЕС+ (напр. явяване на ежегодни профилактични прегледи на здравословното състояние като посещения за зъболечение, мамографии и кръвни изследвания), докато други са свързани с всекидневието. Под понятието за самостоятелна грижа може да се разбира всичко, което може да се направи, за да се чувства човек добре и здрав.

Дадено лице може да осигури грижата за себе си като се ангажира с разпоредбите относно благосъстоянието на персонала, въведени от органите, и като изпълнява редовни дейности за самостоятелна грижа. Самостоятелната грижа е лична отговорност и може да помогне на органите да изпълнят условията на следните стандарти.



### СБС 4: Превенция

<sup>(58)</sup> Вж. също Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“ (Опис на равновесието между самостоятелните грижи и начина на живот).



## КАКВИ СТРАТЕГИИ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА СЛЕДВА ДА СЕ ПРИЛАГАТ?

Самостоятелната грижа <sup>(59)</sup> може да се изразява в следното:

- **Поддържане на здравословни всекидневни практики.** Това включва достатъчно сън, поддържане на здравословен хранителен режим, редовно хранене, ползване на почивки през деня, редовни физически упражнения, ползване на отпуск т.н.
- **Стремеж към емоционално удовлетворение.** Това включва създаването на възможно най-големи удобства в работното пространство, общуване и разговори с колеги, определяне на вълнуващи и обогатяващи задачи, припомняне на постиженията в работата, независимо колко са големи, практикуване на хоби и т.н.
- **Спазване на здравословни граници между професионалния и личния живот.** Това включва избягване на носенето на работа у дома, осигуряване на качествено прекарано време с децата и партньорите си, прекарване на време с приятели, обръщане на внимание на социалните взаимоотношения, които носят положителна енергия, и т.н.
- **Наличие на доверие и положителни взаимоотношения с колегите.** Споделянето на трудностите и търсенето на съвети от колегите са ефективни средства за справяне със стресови ситуации и събития.
- **Поддържане на силни социални мрежи.** Това включва поддържането на активни, жизнени и подкрепящи връзки със семейството, приятелите и колегите, което е важен фактор за издръжливостта на специалистите в областта на убежището и приемането, които работят разположени на терен или в условия на стрес.

Разработването на личен план за самостоятелна грижа е първата стъпка в правилната посока. Не съществува обаче универсален план. Това, което е успешно за някой, може да не е непременно със същия успех за друг. Поради това е важно да се създаде индивидуален план за самостоятелна грижа.

В приемните центрове персоналът често е част от общността, която обслужва. Той често има същите страхове и емоции като настанените там лица. Той също така желае да подкрепя и помага на настанените. Но как може да се погрижи за собствените си нужди? Ако не се грижат за себе си, как служителите ще могат да бъдат опора за другите? <sup>(60)</sup>

<sup>(59)</sup> Вж. също Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“ (Опис на равновесието между самостоятелните грижи и начина на живот).

<sup>(60)</sup> Коментар от служител на първа линия, работещ в приемен център.

## 5.1. КАК СЕ РАЗРАБОТВА ПЛАН ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА

Този раздел има за цел да подпомогне ръководителите и служителите на първа линия в органите да разработят свой собствен план за самостоятелна грижа. Има много начини да се погрижите за себе си. Важно е обаче да се персонализират различните налични инструменти, включително тези, които са достъпни онлайн.

### Стъпка 1. Самонаблюдение

Важно е сами да наблюдавате как се справяте със стресови ситуации <sup>(61)</sup>. Това включва анализ на поведението и реакциите ви, когато сте изложени на стресови ситуации в работата или когато работите с кандидати за убежище, преживели тежки травми. Съставянето на обикновена таблица, в която изброявате установените положителни и отрицателни механизми за справяне, може да улесни този процес. Препоръчително е да посочите пет положителни и пет отрицателни стратегии за справяне.

### ТАБЛИЦА 2. Примери за положителни и отрицателни стратегии за справяне със стреса

СПРАВЯНЕ СЪС СТРЕСА	
Положително	Отрицателно
Разходка/спортуване	Викане и повишена агресивност
Ползване на редовен отпуск	Преяждане
Медитиране/йога	Пропускане на хранене
Четене на книга	Пиене на повече алкохол/пушене повече от обичайното
Обаждане на приятел/член на семейството	Пристрастеност към използване на телефона си

Забележка: Примерен образец може да бъде намерен в приложение 13 „План за самостоятелна грижа“.

### Стъпка 2. Размисъл върху личните и професионалните потребности

Следващата стъпка е да се обмисли как някои от отрицателните начини за справяне със стреса да бъдат заменени с положителни.

<sup>(61)</sup> Това може да бъде направено чрез попълване на работен лист за самооценка на самостоятелната грижа. Пример за това дава Националната коалиция на директорите в STD, „Self-care assessment worksheet“, в Saakvitne, K. W. и Pearlman, L. A., Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization (Трансформиране на болката: работна книга за косвени травми), TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, Ню Йорк, 1996 г.

**Стъпка 3. Изразяване на резултатите от размишленията в писмен вид и разработване на план за самостоятелна грижа**

Примерен образец като разгледания по-долу може да улесни съставянето на личен план за самостоятелна грижа.

**ТАБЛИЦА 3. Примерни дейности за включване в плана за самостоятелна грижа**

ВИД ДЕЙНОСТ	ЧЕСТОТА
<b>Физически</b>	
Проверявам дали е време за годишен медицински преглед и ако е така, си запазвам час (напр. за зъболекар, гинеколог, дерматолог)	
<b>Правя най-малко три кратки разходки седмично</b>	
Емоционални/духовни/умствени	
<b>Съзнателно използвам положителни твърдения за себе си</b>	
Приемам, че не всичко може да бъде контролирано	
<b>Лични/социални/финансови</b>	
Полагам усилия да се срещам и да общувам редовно с приятели/семейството (за вечеря/кафе/разходки) (напр. поне веднъж седмично) Понякога се поглеждам с нещо (напр. нови маратонки, масаж) Професионални След 18:00 ч. не приемам никакви обаждания, свързани с работата Понякога отказвам да поема допълнителни отговорности Ангажирам се с нови сфери на работата, които ми се струват интересни Позволявам си да потърся съвет/ знания/мнение/подкрепа от колеги	

В колоната за честота (варианти: често (4), понякога (3), рядко (2), никога (1)) можете да отбелязвате напредъка по различните дейности в индивидуалния план за самостоятелна грижа, което улеснява наблюдението на областите, в които имате подобрение и тези, върху които трябва да продължите да съсредоточавате усилия.

Добре е този вид планове за самостоятелна грижа да се използват известно време (2—3 месеца) и могат да бъдат актуализирани и коригирани при необходимост, с цел да има подобрение на това как се чувствате.

## 5.2. КАК СЕ ОПРЕДЕЛЯТ ЗДРАВΟΣЛОВНИ ГРАНИЦИ

Определянето на здравословни граници <sup>(62)</sup> е важна част от един успешен план за самостоятелна грижа. Това е част от ефективното определяне на граници по-специално в рамките на всекидневната работна среда, но също и в личния живот на хората. Определянето на здравословни граници ще намали риска от стрес и, в най-лошия случай, от професионално изчерпване. Във време на увеличаване на работата от разстояние наличието на ясен график и време за откъсване от работната среда е още по-важно.

**Какво означава „определяне на граници“?** Границата е краен предел, точка на преустановяване. Определянето на граници може да бъде полезно, оставя възможност за дишане и в най-добрия случай може да осигури усещане за неприкосновеност на личния живот, сигурност и увереност. Границите могат да бъдат групирани във физически и емоционални категории. Физическите граници включват тялото, чувството за лично пространство и неприкосновеност като цяло, докато емоционалните граници са тези, които опазват чувството за самоуважение и способността да се разделят собствените чувства от тези на другите хора. Към тях спадат убежденията, поведението, изборите, чувството за отговорност и други подобни.

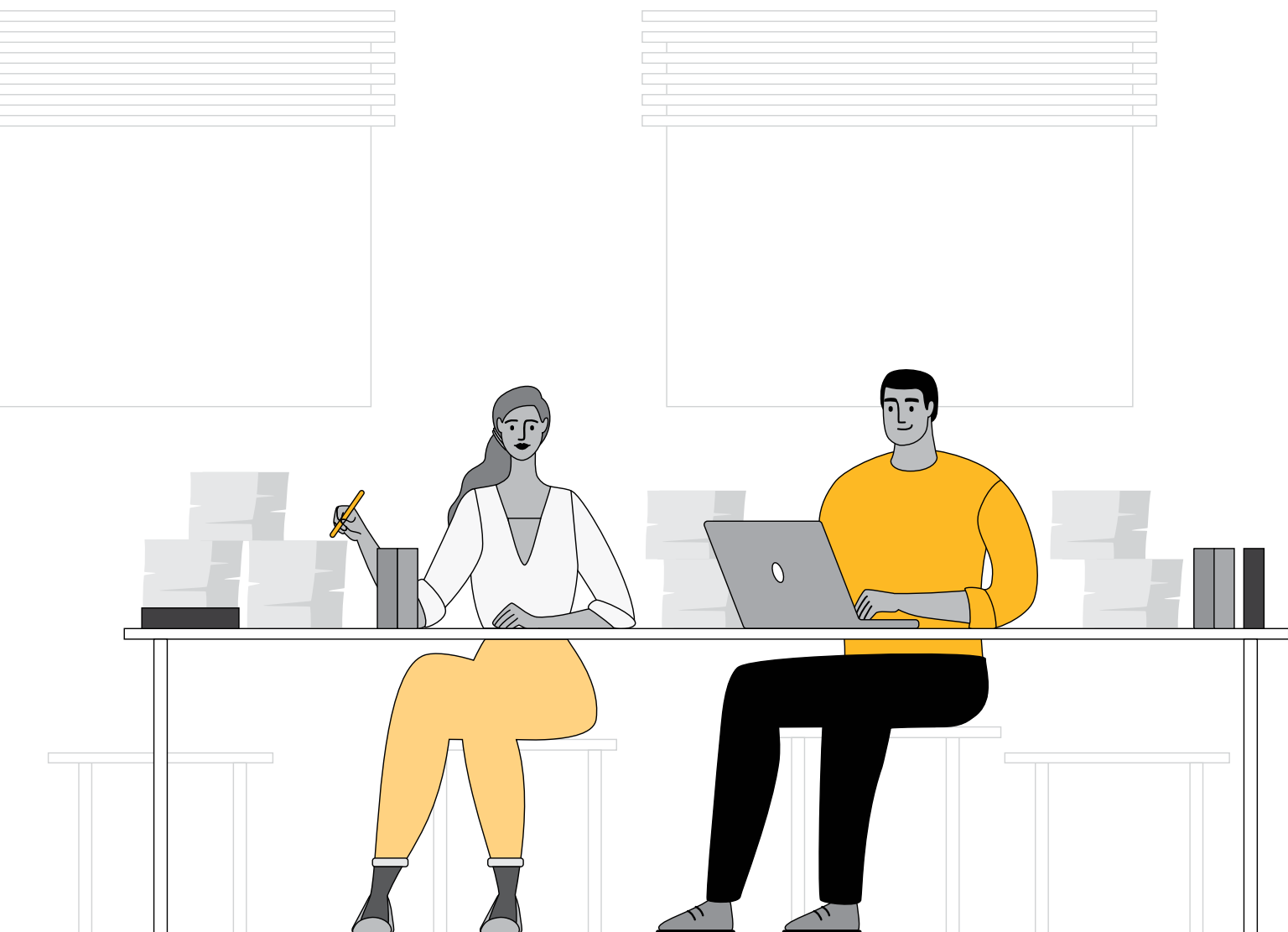
Определянето на граници може да спомогне за:

- признаване на личните ни ограничения;
- грижата за себе си, колегите и кандидатите за убежище, за които органът носи отговорност;
- осигуряване на яснота относно задачите, които трябва да бъдат изпълнени в рамките на определен период от време;
- избягване на обърквания и недоразумения;
- гарантиране на ефективността, ефикасността и резултатността на работата;
- предотвратяване на ситуации, при които отделни ръководители и служители на първа линия могат да злоупотребят с властовата си позиция.

Понякога може да е трудно да се определят граници в междуличностните отношения. Някои от предизвикателствата при определянето на такива граници включват тревога да не се навреди или раздразни колега или пряк ръководител, ако им се откаже, или притеснение, че се създава чувство на дисхармония или разногласие между членовете на екипа или между вас самите и ръководството.

---

<sup>(62)</sup> За примери за определяне на границите вж. приложение 12 „Определяне на граници и техники за пренасочване на вниманието след критичен инцидент“.



## 6. ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ



Констатациите от първоначалното документиране, проведено от EASO относно благосъстоянието на персонала в държавите от ЕС+ през 2019 г. показват, че по-голямата част от специалистите, работещи в областта на убежището и приемането, са се включили в тази област на работа **по свой избор**. Въпреки че считат, че работата с кандидати за международна закрила е трудна, те също така считат, че тя е обогатяваща. Анализът на отговорите на специалистите на първа линия в рамките на това документиране показва три основни фактора, които изглежда са от основно значение за насърчаване на благосъстоянието на персонала.

- **Конструктивна и надеждна динамика на екипа**, която дава възможност за колегиален, професионален и личен обмен.
- **Ефективно и съпричастно ръководство** на всички равнища, за да се гарантира непрекъснат достъп на персонала до преките ръководители, които разполагат с необходимите умения и време да подкрепят своя екип. Ясните указания за работа и ясно определените роли и отговорности, както и стандарти за начина на изпълнение на задълженията, укрепват чувството за сигурност на служителите и осигуряват спокойствие на работното място.
- **Прозрачни, ясни и прости процеси** в областта на благосъстоянието на персонала, които повишават чувството за безопасност и сигурност на служителите.

Освен дейностите, разгледани в предходните раздели, като допълнителен инструмент за насърчаване на благосъстоянието може да послужи разработването и изпълнението на специални програми за професионално обучение за ръководството и персонала в областта на убежището и приемането. С тези програми могат също така да се предотвратят и, когато е необходимо, да се обърне внимание на потенциални стресови фактори, свързани с **работната среда и контекста на работата**.

Като предлагат на ръководителите и служителите на първа линия изграждането на капацитет с насоченост върху благосъстоянието, органите ще могат да изпълнят изискванията на следния стандарт.



#### СБС 6: Изграждане на капацитет

Курсовете за обучение за развиване на знанията, уменията и способностите на служителите на първа линия и ръководителите могат да послужат като мощен инструмент за повишаване на благосъстоянието на персонала. Възможността за развитие и професионално израстване допринася за мотивацията и удовлетворението на работното място, като и двете са важни елементи на



46 % [от отговорилите при анкетирането] заявяват, че работодателите им са осигурили курсове за обучение по управление на стреса, самостоятелна грижа и други свързани с това политики <sup>(63)</sup>.

<sup>(63)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 г.*, стр. 11 (документ с ограничен достъп).

благосъстоянието <sup>(64)</sup>. За всяка организация е важно да се гарантира, че персоналът притежава уменията, от които се нуждае.

Въвеждането и изпълнението на съгласувана програма за обучение, ориентирана към благосъстоянието на персонала, трябва да се разглежда като ключов елемент от стратегията за благосъстояние на персонала на всеки орган в областта на убежището и приемането. Подходът на обучение, насочен към насърчаване на знанията и уменията на персонала по отношение както на професионалния опит, така и на осведомеността относно благосъстоянието на персонала, е от основно значение за постигането на всички предложени стандарти. Добре разработената програма за въвеждащо обучение дава на персонала ориентация относно съществуващите организационни структури и системи, включително подходи и процедури в областта на благосъстоянието, безопасността и сигурността на персонала. Провеждането на обучения в областта на комуникацията, управлението и превенцията на стреса, самостоятелната грижа, управлението и лидерството, изграждането на екип и културната ориентация, ще спомогне за предотвратяване на професионалното изчерпване, неправилното общуване и претоварването в работата, като по този начин ще се съдейства както за физическото, така и за психичното благосъстояние на персонала. Тези аспекти, съчетани със специализирани обучения по управление на критични инциденти, ще осигурят на персонала необходимата информация относно действащите процедури и необходимите умения за действия и сътрудничество в такива ситуации, които да са в интерес на кандидатите за международна закрила и служителите на първа линия.

## 6.1. ПОЛЗИТЕ ОТ ИНВЕСТИРАНЕ В КАПАЦИТЕТА НА ПЕРСОНАЛА

Знанията и уменията са от решаващо значение за всяка организация, включително за органите в областта на убежището и приемането. Инвестициите в персонал, който се присъединява към екипа, както и постоянните инвестиции в наличния персонал, са гаранция за по-високо ниво на удовлетвореност на служителите и увеличават възможностите на органите да постигат поставените цели.

Служителите в областта на убежището и приемането следва да участват в обучения през целия си трудов стаж, за да се гарантира, че отговарят на изискванията за дадена работа, която често изисква гъвкавост поради променящата се правна рамка и тенденции в областта на убежището. Ако служителите на първа линия не получават подкрепа и без това трудната им работна среда, те обикновено се чувстват претоварени и зле подготвени да изпълняват всекидневните задачи и могат да развият симптоми, свързани със стреса. Въпреки че с обучението служителите се

<sup>(64)</sup> Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance“ (Успех на организацията е резултат от работата на служителите), *Advances in Social Sciences Research*, том 1, № 4, 2014 г., стр. 179–201.

информират и се повишават техните знания, развиването на умения също така предотвратява чувството, че не са в състояние да отговорят на всекидневните потребности. Предоставянето на необходимата информация и възможността за структурирано и своевременно развиване на умения са гаранция за увеличаването на увереността и мотивацията на служителите. Те ще чувстват, че за тях се полага грижа, тъй като ще видят готовността на ръководството да подкрепя членовете на персонала. Обученията често се провеждат в групи, като по този начин се подпомагат и усилията за изграждане на екипи.

Добре обучените служители на първа линия ще бъдат едновременно по-ефикасни и по-издръжливи в трудните условия на работа в областта на убежището и приемането, като по този начин ще се гарантира, че за ръководителите е необходимо да упражняват по-малко контрол, без това да е заплаха за професионализма. Инвестирането в служителите в много случаи също така намалява риска от голямо текучество на персонала.

## 6.2. ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ, НАСОЧЕН КЪМ БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

В настоящото ръководство се предлага примерна програма за обучение, за да се гарантира насърчаването на благосъстоянието на персонала в органи за предоставяне на убежище или приемане. Тя може да се използва като рамка за ориентация при концептуалното разработване на подходите за обучение. Предлага се програмата за обучение да се съсредоточава върху следните принципи.

- Изготвянето следва да се основава на оценка на потребностите, извършена за персонала и за ръководителите.
- С програмата се прилага интерактивен и основан на участието подход към ученето със силен елемент на партньорско обучение.
- Включва се обучение за „меки“ умения, които помагат на персонала да изгради издръжливост срещу основните стресови фактори, свързани със работата.
- Програмата е насочена към потребностите от обучение, свързани с траекторията на трудовия опит на персонала (постъпване на работа, период на заетост, прекратяване на трудовите правоотношения).
- Включват се модули за обучение, пригодени за служителите на първа линия и ръководителите, за да се гарантира, че всяка категория персонал допринася, в зависимост от своите функции и отговорности, за изграждането на работна среда, в която благосъстоянието на персонала е приоритет.
- Програмата включва професионално обучение като стандартен компонент. Това гарантира, че персоналот притежава знанията, уменията, отговорността и автономността, необходими за висококачествено изпълнение на задълженията си.

- Предвижда се и редовно актуализиране на програмата въз основа на наблюдение на изпълнението на целите на обучението и на учебните резултати.
- Рамката за обучение по въпросите на благосъстоянието на персонала е предвидена да допълва по-широкообхватните структури за обучение на персонала в областта на убежището и приемането и да гарантира изпълнението на висококачествените стандарти за благосъстоянието на персонала.

Въвеждащото обучение гарантира, че новопостъпващите служители са информирани за организационната структура и съществуващите системи. Това обучение обхваща вътрешните правила и разпоредби, комуникационните процедури и техническите системи, както и инструктажите за безопасност и сигурност.

Професионалното обучение може да бъде под формата на курсове за професионално обучение, провеждани по **учебния план на EASO**, който е предназначен главно за служителите, работещи по случаи и други служители в областта на убежището и приемането в целия ЕС. Учебният плана обхваща основните аспекти на процедурата за предоставяне на убежище, за да се гарантира, че обучаваните ще получат знания и умения в области, които са от ключово значение за изпълнението на всекидневните им задачи и специфичните им функции. Методологията на EASO за обучение включва електронно обучение онлайн и присъствени сесии, което дава възможност както за теоретични, така и за практически подходи към ученето. Планът и модулите за обучение на EASO понастоящем са в процес на цялостен преглед в съответствие с приетата европейска секторна квалификационна рамка за длъжностните лица в областта на убежището и приемането, която съответства на професионалните стандарти <sup>(65)</sup> със съответните образователни стандарти <sup>(66)</sup>/резултати от обучението за персонала в различните сектори в областта на убежището и приемането <sup>(67)</sup>.

Обученията за „меки“ умения следва да са насочени към развиването на умения, свързани с управлението на стреса, предотвратяването на професионалното изчерпване, реагирането на травми, комуникацията с ръководителите и персонала и в рамките на екипите, межкултурната чувствителност и лидерството.

**Оценки на потребностите и оценяване.** Програмата за обучение по въпросите на благосъстоянието на персонала на даден орган се изготвя въз основа на оценка на потребностите на различните категории персонал, включително новопостъпващите и опитните специалисти. Тя трябва да бъде приведена в изпълнение чрез годишен план за обучение. Годишният план за обучение, както и програмата за обучение, трябва да се актуализират редовно (ежегодно или два пъти годишно) въз основа на

<sup>(65)</sup> EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials“ (Европейска секторна квалификационна рамка за служители в областта на убежището и приемането — работни стандарти за служители в областта на убежището и приемането), 2021 г.

<sup>(66)</sup> EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials“, 2021 г.

<sup>(67)</sup> EASO, *Training and Learning Strategy* (Стратегия за обучение и учене), 2019 г.; EASO, *Annual Training Report* (Годишен доклад за обучението), 2019 г.; EASO, „Training plan“ (План за обучение), 2020 г.

наблюдение и оценка на проведеното обучение и изпълнението на учебните цели, както и резултатите от обучението. Органът, изпълняващ програма за обучение, трябва да разработи необходимите инструменти за оценка и наблюдение на потребностите.

В структурата на таблица 4 са взети предвид етапите на заетостта: постъпване на работа, период на заетост и прекратяване на трудовите правоотношения. За всеки етап има минимален препоръчителен брой обучения, с фокус върху въвеждащото обучение, професионалното развитие и „меките“ умения. Обученията могат да се провеждат от вътрешни специалисти в зависимост от насочеността, както и с подкрепата на външни партньори и специалисти.

ТАБЛИЦА 4. Списък на темите в програмата за обучение по етапи на заетостта и категория персонал

ЕТАП НА ЗАЕТОСТ	ВИД ОБУЧЕНИЕ	ОБЩО ОПИСАНИЕ/УЧЕБНИ ТЕМИ	ИНИЦИАТОР/ ИЗПЪЛНИТЕЛ					КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛ, ЗА КОЯТО Е ПРЕДВИДЕНО ОБУЧЕНИЕТО					
			РЪКОВОДИТЕЛ	ОТДЕЛ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ“/АДМИНИ- СТРАТИВЕН ОТДЕЛ	ВЪТРЕШЕН/ВЪНШЕН СПЕЦИАЛИСТ	РЪКОВОДИТЕЛ	ПЕРСОНАЛ В ОБЛАС- ТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	ДРУГИ СЛУЖИТЕЛИ					
Въвеждане в работата/подготовка за разполагане на терен	Въвеждане в работата 1: организационна структура и системи на работното място	Организационна култура (включително йерархия и комуникационни канали)	✓			✓	✓	✓					
		Преглед на процедурите, правилата, нормативната уредба, законите	✓			✓	✓	✓					
		Административни процедури	✓			✓	✓	✓					
		Политика за борба с измамите и корупцията/борбата с (ъс (сексуалния) тормоз или подобна политика	✓			✓							
		Кодекс на поведение	✓										
		Организационна структура и ръководен екип (йерархия)	✓				✓	✓	✓				
Въвеждане в работата: технически системи и оборудване	Въвеждане в работата: технически системи и оборудване	Използване на съответното офис оборудване	✓			✓	✓	✓					
		Използване на платформите за вътрешна комуникация в организацията	✓			✓	✓	✓					
		ИТ софтуер, който е от значение за служителите в областта на убежището (напр. Mavis в Германия, Евродак, портала за ИДП, системата на EASO за информация и документация)	✓			✓	✓	✓	✓				
		Обучение за оказване на първа помощ	✓										
Въвеждане в работата/подготовка за разполагане на терен	Въвеждане в работата 3: Безопасност/сигурност и логистика/обществени поръчки	Инструктаж и обучение по сигурност (включително за разполагане на терен в чужбина)	✓			✓	✓	✓					
		Инструктаж по противопожарна охрана							✓	✓			
		Безопасност на работното място, основана на поведението безопасност, култура на безопасност и цикъл на безопасност	✓			✓	✓	✓	✓				

ЕТАП НА ЗАЕТОСТ	ВИД ОБУЧЕНИЕ	ОБЩО ОПИСАНИЕ/УЧЕБНИ ТЕМИ	ИНИЦИАТОР/ ИЗПЪЛНИТЕЛ					КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛ, ЗА КОЯТО Е ПРЕДВИДЕНО ОБУЧЕНИЕТО		
Заежост (текуща подкрепа)	Професионално развитие		РЪКОВОДИТЕЛ	ОТДЕЛ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ“/АДМИНИСТРАТИВЕН ОТДЕЛ	ВЪТРЕШЕН/ВЪНШЕН СПЕЦИАЛИСТ	РЪКОВОДИТЕЛ	ПЕРСОНАЛ В ОБЛАСТТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛ, ЗА КОЯТО Е ПРЕДВИДЕНО ОБУЧЕНИЕТО	ДРУГИ СЛУЖИТЕЛИ	
	Професионално развитие	Набиране на персонал, подбор на персонала и оценяване на изпълнението на персонала	✓	✓		✓			✓	
	Професионално развитие	Модули за обучение за професионално развитие, свързани с убежището: предоставят се в съответствие с учебния план на EASO (както е описано подробно в EASO Training Catalogue) учебни пътеки за определени длъжностни характеристики в областта на убежището <sup>(66)</sup>	✓		✓					
	Професионално развитие	Защита на данните	✓							
	„Меки“ умения	Видове комуникация	✓		✓		✓		✓	
	„Меки“ умения	Определяне на граници	✓		✓		✓		✓	
	„Меки“ умения	Как да се отнасяме към трудни колеги	✓		✓		✓		✓	
	„Меки“ умения	Как да общуваме с уязвими лица, включително кандидати за убежище	✓		✓				✓	
	„Меки“ умения	Техники за водене на преговори	✓		✓		✓		✓	
	„Меки“ умения	Управление на конфликти	✓		✓		✓		✓	
	„Меки“ умения	Стратегии за намаляване на напрежението	✓		✓		✓		✓	
	Управление на стреса	Какво представляват стресът, професионалното изчерпване и косвената травма и как да ги разпознаваме	✓		✓		✓		✓	
	Управление на стреса	Как да се справим със стреса и да укрепим издръжливостта	✓		✓		✓		✓	
	Управление на стреса	Предотвратяване на стреса и инструменти за самостоятелна грижа	✓		✓		✓		✓	
	Междкултурен усет	Културно многообразие	✓		✓		✓		✓	
	Междкултурен усет	Политики за защита и за борба с дискриминацията	✓		✓		✓		✓	
	Междкултурен усет	Политики за защита и за борба с дискриминацията	✓		✓		✓		✓	

<sup>(66)</sup> За повече информация относно плана за обучение на EASO вижте актуализираните на уебсайта на EASO, Training Catalogue, EASO, Валета, 2021 г.; и EASO, „Training plan“, 2020 г.

ЕТАП НА ЗАЕТОСТ	ВИД ОБУЧЕНИЕ	ОБЩО ОПИСАНИЕ/УЧЕБНИ ТЕМИ	ИНИЦИАТОР/ ИЗПЪЛНИТЕЛ			КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛ, ЗА КОЯТО Е ПРЕДВИДЕНО ОБУЧЕНИЕТО		
			РЪКОВОДИТЕЛ	ОТДЕЛ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ“/АДМИНИ- СТРАТИВЕН ОТДЕЛ	ВЪРШЕН/ВЪНШЕН СПЕЦИАЛИСТ	РЪКОВОДИТЕЛ	ПЕРСОНАЛ В ОБЛАС- ТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	ДРУГИ СЛУЖИТЕЛИ
Заетост (текуща подкрепа)	„Меки“ умения	Управленски и ръководни функции в контекста на убежището	Определение за лидерство и управление	✓	✓	✓	✓	
			Измерения на лидерството	✓	✓	✓	✓	
			Очаквания на ръководителите	✓	✓	✓	✓	
			Лидерство във всекидневното управление и управление на времето	✓	✓	✓	✓	
			Теории в управлението	✓	✓	✓	✓	
			Стратегическо мислене и планиране/планиране на извънредни ситуации	✓	✓	✓	✓	
			Вземане на решения	✓	✓	✓	✓	
			Управление на балансираното работно натоварване (принципи и ползи)	✓	✓	✓	✓	
			Делегиране на функции	✓	✓	✓	✓	
			Управление на равновесието между качество и ефективност	✓	✓	✓	✓	
			Как се формира екип (етапи в изграждането на екип и динамика на екипа)	✓	✓	✓	✓	
			Какво прави един екип успешен и какво може да наруши екипната работа?	✓	✓	✓	✓	
			Техники и дейности за тим билдинг	✓	✓	✓	✓	
Коучинг	✓	✓	✓	✓				

<sup>(69)</sup> Изграждането на екипа трябва да се разглежда като непрекъснат процес, включващ дейности, свързани с цялостната траектория на заетостта на членовете на екипа, включително новобостъпими членове персонала, които се присъединяват към екипа, членуването в екипа през периода на заетост и напускане на екипа в края на трудовото правоотношение.



ЕТАП НА ЗАЕТОСТ	ВИД ОБУЧЕНИЕ	ОБЩО ОПИСАНИЕ/УЧЕБНИ ТЕМИ	ИНИЦИАТОР/ ИЗПЪЛНИТЕЛ	КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛ, ЗА КОЯТО Е ПРЕДВИДЕНО ОБУЧЕНИЕТО
			РЪКОВОДИТЕЛ	ОТДЕЛ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ“/АДМИНИ- СТРАТИВЕН ОТДЕЛ
			ВЪТРЕШЕН/ВЪНШЕН СПЕЦИАЛИСТ	ПЕРСОНАЛ В ОБЛАС- ТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
			РЪКОВОДИТЕЛ	ДРУГИ СЛУЖИТЕЛИ
<b>Заежост (текуща подкрепа)</b>	„Меки“ умения	Управление на критични инциденти	✓	✓
		Стратегии за справяне с критичен инцидент и за укрепване на издръжливостта (на индивидуално равнище и от гледна точка на ръководител, подкрепящ член на екипа)	✓	✓
		Травми и косвени травми (признаци и механизми за справяне)	✓	✓
		Незабавна, средносрочна и дългосрочна подкрепа за служителите на първа линия и кандидатите за убежище	✓	✓
Прежратяване на трудовете правоотношения	Подготовка за напускане	Как да се провеждат конструктивни инструктажи за напускане/да се получат отзиви	✓	✓
		Изготвяне на документи (препоръки, становища за резултатите в работата и т.н.)	✓	✓

Забележка: ИДП, информация за страната на произход.

**Обобщение:** Обучението, предоставяно в областта на убежището и приемането, следва да **информира** служителите и да им предоставя умения за укрепване на техните резултати и способности за работа в екип, за осъществяване на комуникация уверено и със съпричастност и за по-голяма издръжливост на стрес. Програмите за обучение следва да бъдат разработени с цел **предотвратяване** на отрицателните последици, които могат да засегнат персонала, който е изправен пред постоянно високо работно натоварване и трудна и често променяща се работна среда. Ако дадена програма за обучение е добре концептуално изготвена и редовно се актуализира въз основа на оценки на потребностите, то текучеството на персонала, отпуските по болест, слабите резултати и междуличностните конфликти на работното място ще бъдат намалени.

Обучението може да служи и за **даване на възможности за действие** на специалистите в областта на убежището и приемането. Добре обучените служители разполагат с уменията, от които се нуждаят, за да изпълняват своите задачи и да реагират на стресови ситуации (напр. чрез умения за управление на критични инциденти). Обучението не премахва необходимостта от допълнителни дейности в областта на благосъстоянието на персонала като срещи на екипа, обучителен контрол и колегиална подкрепа, но намалява необходимостта от детайлно и постоянно пряко управление. Освен това обучението може да **промени** начина, по който членовете на екипа взаимодействат помежду си. Когато служителите чувстват, че за тях се полагат грижи, те се чувстват по-привързани и е по-вероятно да влягат от себе си в организацията. В природата на човек е да иска да работи за някой, който го уважава и проявява това уважение.



# ПРИЛОЖЕНИЯ



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящото ръководство **благосъстояние на персонала** <sup>(70)</sup> се използва като общо понятие за означаване на политиките и мерките, насочени към осигуряване на благосъстоянието на служителите, разбирано както във физически, така и в емоционален смисъл. Благосъстоянието на персонала е свързано с поддържането на здравословни и безопасни условия във всички аспекти на труда. За тази цел работодателите извършват оценка на **рисковете**, на които персоналетът може да бъде изложен в работната среда и въвеждат превантивни и защитни мерки, напред да гарантират, че всеки член на персонала е получил необходимата **информация и обучение** във връзка със здравословните и безопасни условия на труд.

**Благосъстоянието** <sup>(71)</sup> на работното място се разбира като физическо здраве и морално и социално удовлетворение, а не само като липса на злополуки или професионални заболявания. Положителните аспекти на благосъстоянието на работното място включват приемане на себе си, самостоятелност, ентузиазъм, професионално развитие, цел, положителни отношения с другите хора и личностно израстване <sup>(72)</sup>.

**Стресът** <sup>(73)</sup> се определя от гледна точка на динамичните взаимодействия между индивида и неговата среда. Той често се създава от наличието на проблемна връзка между човек и заобикалящата го среда и от емоционалните реакции, които са в основата на това взаимодействие.

**Свързаният с работата стрес** <sup>(74)</sup> възниква, когато натискът, дължащ се на изискванията в работата и други стресови фактори, свързани с работата, станат прекомерни и продължителни с оглед на ресурсите, способностите и уменията за справяне, които човек смята че притежава.

Съществува разлика между понятията **стрес, свързан с работата** и **предизвикателства на работното място** <sup>(75)</sup>. Предизвикателствата в работата могат да захванат човек с психическа и физическа енергия и да го насърчат да придобива нови умения. Чувството да си изправен пред предизвикателства в работата си

---

<sup>(70)</sup> Вашата Европа, „Здравословни и безопасни условия на труд“, 2020 г.

<sup>(71)</sup> EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life“ (Равновесие между работа и личен живот — управление на допирните точки между семейството и работата), OSHwiki, 2015 г. В по-широк смисъл благосъстоянието е резултат от удовлетворяването на важните потребности и осъществяването на целите и плановете, които човек си поставя в живота. Благосъстоянието включва положителна оценка на човек за собствения му живот, включително положителни емоции, ангажираност, удовлетвореност и смисъл.

<sup>(72)</sup> „Growth and transformation“ (Растеж и преобразуване), In Practice: Електронно списание The EAWOP Practitioners, № 12, 2020 г., стр. 17. Въпреки че щастието и чувството за благосъстояние на работното място отчасти са свързани с индивидуалните доходи, съществуват и други фактори, които допринасят за тях. На определен етап нивото на щастие и удовлетвореност от живота вече не се свързват с равнището на доходите.

<sup>(73)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. и Rial-Gonzalez, E., Research on Work-related Stress (Прочуване на свързания с работата стрес), Служба за официални публикации на Европейския съюз, Люксембург, 2000 г.

<sup>(74)</sup> Hassard, J. и Cox, T., „Work-related stress: nature and management“ (Свързан с работата стрес: същност и управление), OSHwiki, 2015 г.

<sup>(75)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., и Rial-Gonzalez, E., Research on Work-related Stress, Служба за официални публикации на Европейския съюз, Люксембург, 2000 г.

е важен елемент за развиването и поддържането на психически здравословна работна среда. От друга страна стресът се свързва с негативно психическо състояние с когнитивни и емоционални компоненти, които засягат [здравето както на индивида, така и на организацията](#).

Когато реакциите срещу стреса (когнитивни, емоционални, поведенчески и психологически) се задържат за продължителен период от време, това може да доведе до по-трайни и по-трудно обратими ([здравни](#)) [последиви](#). Примерите включват хронична умора, умора от състрадание, професионално изчерпване, косвена травма, мускулно-скелетни проблеми и сърдечносъдови заболявания.

**Умората от състрадание** <sup>(76)</sup> се отнася до промяна в способността на дадено лице да проявява съпричастност към лицата, с които работи, и/или към колегите си, както и към членовете на семейството. Служител на първа линия може да страда от умора от състрадание в резултат на години излагане на въздействието на разкази за травматични преживявания, споделяни от кандидати за убежище, така че такива разкази да започнат да звучат по един и същ начин на служителя и той престава да реагира на тях.

**Професионалното изчерпване** <sup>(77)</sup> е описание за психологическата реакция на дадено лице на хронични стресови фактори на работното място. Въпреки че не се счита за медицинско състояние, то може да повлияе на [здравния статус](#) и потенциално да наложи клинична намеса. Това понятие също така се дължи на криза в отношението към работата като цяло.

Професионалното изчерпване в работата се проявява чрез симптоми на (емоционално) изтощение, цинизъм (деперсонализиране) и понижена професионална ефикасност.

- **Изтощението** се отнася до усещане за свръхнапрегнатост, умора и преумора, които са резултат от продължително участие в свръхвзискателна работна ситуация.
- **Цинизмът** отразява безразличието и дистанцираността от работата, липсата на ангажираност и на ентузиазъм към работата. Това е неправилен начин за справяне с изтощителни ситуации, като намалява възможностите за намиране на творчески решения на работното място.
- **Професионалната ефикасност** се състои в чувство за компетентност, успешни постижения и реализация в работата, които намаляват с развиването на професионално изчерпване.

<sup>(76)</sup> Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue“ (Инструмент за намаляване на косвени травми/вторични травми и умора на състраданието) , Tend Academy, 2017 г.

<sup>(77)</sup> EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“ (Разбиране и предотвратяване на професионалното изчерпване), OSHwiki, 2013 г. Световната здравна организация разглежда професионалното изчерпване като явление, свързано с труда: „Професионалното изчерпване е синдром, който се смята, че се дължи на хроничен стрес на работното място, който не се управлява успешно“, Световна здравна организация, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases“ (Професионалното изчерпване като явление на работното място: Международна класификация на заболяванията), 2019 г.

Професионалното изчерпване може да има отрицателно въздействие върху здравето, когнитивните способности и работоспособността, както и върху възприемането за цялостното трудово изпълнение.

**Косвената травма** <sup>(78)</sup> може да се обобщи като „цената на проявата на загриженост“.

Тя може да се опише като силна реакция и изпитване на симптоми на травма от лица, които са изложени на въздействието на травматичните преживявания на друго лице. Това често засяга служителите, които работят с кандидати за убежище в контекста на предоставянето на убежище. Косвената травма е кумулативен процес, който се разгръща с течение на времето. С него се описва промяна в светогледа на човек. За лицата, които преживяват косвена травма, е трудно да определят собствените си граници спрямо кандидатите за убежище, с които работят. Трудно им е да напуснат кабинета си в края на деня. Това може да доведе също до загуба на смисъл и до безнадеждност.

**Психологическите рискове** <sup>(79)</sup> се отнасят до вероятността свързаните с работата психосоциални опасности да окажат отрицателно въздействие върху здравето и безопасността на служителите поради начина, по който ги **възприемат и преживяват**.

Психосоциалните опасности се отнасят до аспекти на планирането и управлението на работата и нейния социален и организационен контекст, които могат да причинят психически или физически увреждания. Психологическите рискове се определят като едно от **главните съвременни предизвикателства** за здравословните и безопасни условия на труд. Тези рискове са свързани с проблеми на работното място като свързан с работата стрес и насилие и тормоз на работното място (наричани още малтретиране). Отрицателните последици на индивидуално равнище включват **лошо здраве и благосъстояние** и **проблеми с междуличностните отношения**, както на работното място, така и в личния живот.

**Равновесието между професионалния и личния живот** <sup>(80)</sup> включва удовлетворение и добро изпълнение на функциите на работното място, както и у дома, при минимален конфликт между различните роли на индивида. За постигането на равновесие между професионалния и личния живот следва да се вземат предвид три основни взаимно свързани елемента: 1) „равновесие на времето“, което означава предоставянето на еднакво време за ролите в работата и за тези извън нея, 2) „равновесие на ангажираността“, което означава еднаква степен на психологическа ангажираност в професионалните и семейните (нетрудови) роли, и 3) „равновесие на удовлетвореността“, което означава еднаква степен на удовлетвореност от професионалните и семейните (непрофесионални) роли.

<sup>(78)</sup> Вж. също информацията, предоставена от института Headington: Pearlman, L. A. и McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?* (Косвени травми: какво могат да направят ръководителите?), Headington Institute, Пасадена, СА, 2008 г.

<sup>(79)</sup> EU-OSHA, „*Managing psychological risks: drivers and barriers*“ (Управление на психологическите рискове: движещи сили и пречки), OSHwiki, 2017 г.

<sup>(80)</sup> EU-OSHA, „*Work-life balance – managing the interface between family and working life*“, OSHwiki, 2015 г.

За целите на настоящото практическо ръководство EASO дава следните определения за различните категории персонал в областта на убежището и приемането.

**Служител на първа линия** е член на персонала, който работи пряко с кандидатите за международна закрила в рамките на реда за предоставяне на убежище и/или приемане.

Служителите на първа линия могат да бъдат:

- **служители по приемането** — персоналът, който предоставя подкрепа в приемните центрове;
- **служители по регистрацията** — служителите на националните компетентни органи, които участват във всеки етап от регистрацията и подаването на молби;
- **служители по случаи** — служителите, участващи в провеждането на индивидуални интервюта с кандидати за международна закрила и/или във вземането на решения по молбите за международна закрила (наричани също така интервюиращи лица и лица, отговорни за вземането на решения).

**Ръководителите** (понякога наричани също началници, ръководители на екипи и преки ръководители) са лица, ръководещи един или повече служители на първа линия или други ръководители, в зависимост от ранга. За целите на настоящото ръководство определението включва също лица, различни от преките ръководители, които имат координираща или контролна роля, напр. ръководители на екипи, началници и координатори.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБРАЗЕЦ НА ТАБЛИЦА ЗА ИНТЕРВЮТО ЗА НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

По-долу са дадени някои примерни въпроси, свързани с управлението на стреса и самостоятелната грижа, които биха могли да бъдат включени в съществуващата таблица за интервюта.

**Длъжност:** посочете длъжността

**Кандидат:**

### Въведение

- Представяне на членовете на комисията за интервюто.
- Благодарите се на кандидата за кандидатурата му. Описва се целта на този етап от процеса на подбор.
- Обяснява се, че интервюто ще отнеме около 1 час и че накрая кандидатът ще има възможност да задава въпроси.

ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮТО	ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ	ИНФОРМАЦИЯ ПО ОТДЕЛНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ, БАЗИРАНА НА ОТГОВОРИТЕ НА КАНДИДАТА (ПОСОЧВА СЕ ДАЛИ УДОВЛЕТВОРЯВА ВСИЧКИ ПОКАЗАТЕЛИ (10 ТОЧКИ), ЧАСТИЧНО ГИ УДОВЛЕТВОРЯВА (5 ТОЧКИ) ИЛИ НЕ (0 ТОЧКИ))
<b>Ключова област: Мотивация</b>		
<p>Можете ли да ни кажете каква е мотивацията ви да кандидатствате за тази работа? Какво ще направи тази роля различна от тази, която сте имали преди, и как ще се подготвите за тази промяна? Какви са плановете ви за професионално развитие за следващите 5 години?</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Показва добро разбиране на обхвата на функциите и е в състояние да идентифицира личните предизвикателства, които те поставят</li> <li>— Обяснява мотивацията си за работата</li> <li>— Желее да работи в областта на убежището/ миграцията</li> <li>— Има опит в разработването на програми</li> <li>— Разработва и насърчава нови и иновативни решения</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>

ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮТО	ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ	ИНФОРМАЦИЯ ПО ОТДЕЛНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ, БАЗИРАНА НА ОТГОВОРИТЕ НА КАНДИДАТА (ПОСОЧВА СЕ ДАЛИ УДОВЛЕТВОРЯВА ВСИЧКИ ПОКАЗАТЕЛИ (10 ТОЧКИ), ЧАСТИЧНО ГИ УДОВЛЕТВОРЯВА (5 ТОЧКИ) ИЛИ НЕ (0 ТОЧКИ))
<p><b>Ключова област: трудова етика и ориентираност към резултати (съответни ценности: отговорност, творчество и почтеност)</b> (разкрива начина, по който кандидатът подхожда към дилемите и решава проблемите, и способността му за самокритика и да се учи от опита)</p>		
<p>Споделете някои примери за начина, по който сте доказали етично и ориентирано към резултатите поведение в работата си. Тези примери трябва да показват въздействието, което вашето етично и ориентираното към резултатите поведение е оказало върху колегите и/или служителите под ваше пряко ръководство.</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Носи отговорност за постигането на резултати</li> <li>— Носи отговорност за изпълнението на своите задължения, предоставя необходимата подкрепа за развитие с цел подобряване на изпълнението и прилага подходящи мерки, когато не бъдат постигнати резултатите</li> <li>— Работи с други лица и ги мотивира</li> <li>— Разбира значението на изграждането на екип</li> <li>— Разбира значението на редовната комуникация с членовете на екипа, както и на конструктивните индивидуални отзиви</li> <li>— Цени многообразието; разглежда го като източник на конкурентно предимство</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>
<p><b>Ключова област: Управление на стреса и самостоятелна грижа</b></p>		
<p>За длъжността, за която кандидатствате, ще трябва да изпълнявате задачите си навреме и с високо ниво на качество и точност. Какво смятате по този въпрос и какъв е вашият опит с постигането на цели с кратки срокове, когато евентуално едновременно с това трябва да се опитвате да се справите с конкуриращи се приоритети?</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Счита себе си, в допълнение към членовете на екипа, за отговорен за постигането на резултатите</li> <li>— Извършва правилно планиране</li> <li>— Делегира отговорности и приоритизира добре</li> <li>— В случай на липса на знания по даден въпрос, търси обучение за допълнително развитие</li> <li>— Възможно е да работи извънредно, когато е необходимо, но не редовно (равновесие между професионалния и личния живот)</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>
<p>Дайте пример кога е трябвало да работите по трудна задача и/или да се справите с по ваше мнение по-скоро несъдействащ колега и как сте решили тази ситуация.</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Разбира значението на екипа</li> <li>— Ще отправи своевременно и уместно искане за допълнителен експертен опит</li> <li>— Прилага подход на участие при планирането на въпросната задача/задание</li> <li>— В състояние е да дава ясни указания</li> <li>— Може да осъществи своевременна комуникация със служителите, за да се избегнат недоразумения относно задачите и сроковете</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>
<p>Какво обикновено правите, когато се чувствате под натиск или стрес? Посочете области, в които смятате, че се справяте добре, и области, в които смятате, че има място да подобрите подхода си</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Определя подходящи граници с колегите</li> <li>— Участва в реалистично планиране</li> <li>— Има здравословен начин на живот (напр. прави редовни физически упражнения)</li> <li>— Осигурява добро равновесие между професионалния и личния си живот</li> <li>— Не се срамува да поиска помощ</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>

ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮТО	ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ	ИНФОРМАЦИЯ ПО ОТДЕЛНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ, БАЗИРАНА НА ОТГОВОРИТЕ НА КАНДИДАТА (ПОСОЧВА СЕ ДАЛИ УДОВЛЕТВОРЯВА ВСИЧКИ ПОКАЗАТЕЛИ (10 ТОЧКИ), ЧАСТИЧНО ГИ УДОВЛЕТВОРЯВА (5 ТОЧКИ) ИЛИ НЕ (0 ТОЧКИ))
<p>Представете си, че влизате в приемен център (за служители по приемането) или в стаята за интервю (за служителите, работещи по случаи) и кандидатът за убежище се обръща към вас с ножче в ръка и заявява, че ще се опита да се самоубие, ако получи отрицателно решение по молбата си. Това е труден сценарий, но опитайте се да предположите какво бихте могли/трябва да направите, за да намалите напрежението.</p>	<p>Примерни отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Като цяло щях да съм се запознал с информацията относно управлението на критични инциденти, предоставена от моя работодател, какво трябва и какво не трябва да се прави, и ще съм наясно с въведената СОП за тези случаи.</li> <li>— Ще се опитам да говоря със спокоен глас</li> <li>— Ще се опитам да не се паникьосвам и ще разговарям спокойно, като осигуря да стоя на безопасно разстояние от кандидата за убежище</li> <li>— Ще се опитам да не се отдалечавам от кандидата и ще го гледам в очите</li> <li>— Ще му кажа, че разбирам, че е много разстроен и се страхува, и че бих искал да го разбера по-добре. За тази цел ще трябва да седнем и да поговорим и той трябва да прибере ножчето</li> <li>— Ще попитам дали иска глътка вода. Това би могло също така да ми даде възможност да потърся помощ</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>
<b>Ключова област: Кодекс на поведение</b>		
<p>Член на персонала се обръща към вас (ръководител на приемен център) с информацията, че подозира, че друг служител евентуално упражнява тормоз над младеж, тъй като е наблюдавал, че той редовно вика младия човек в кабинета си и затваря вратата. Какви действия бихте предприели и кого бихте включили?</p>	<p>Примерни показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Признава, че това е сериозно твърдение и следва да бъде проследено незабавно, като се използват вътрешни/подходящи канали за подаване на сигнали</li> <li>— Споменава за политика на нулева толерантност по отношение на сексуалния тормоз/принуда (което включва лицата, на които е предоставена международна закрила или кандидати за такава)</li> </ul>	<p><b>Забележка:</b> <b>Крайна оценка:</b></p>
<b>Цялостна оценка</b>		

**Приключване**

- Попитайте дали кандидата има някакви въпроси.
- Обяснете етапите на процеса на подбор и кога кандидатът може да очаква да чуе резултата.
- Потвърдете дали е на разположение, за да започне работа, ако му бъде предложена длъжността.
- Проверете данните за връзка и уместността на поръчителите му, с които ще трябва да се направи връзка преди да бъде потвърдено предложението.
- Проверете дали има възражения срещу проверката за съдимост.

**Други ключови области, които трябва да бъдат включени в зависимост от длъжностната характеристика:** технически експертни познания (познания, умения и опит), сътрудничество (включително с донори, управление на местни партньори), финанси (бюджетен цикъл), наблюдение и оценка и т.н.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ СЪБЕСЕДВАНИЯ ИЛИ ИНДИВИДУАЛНИ СРЕЩИ

**Контролен списък 1.** Използва се от ръководители по време на редовните полуструктурирани индивидуални срещи с членове на техния екип.

I. Организиране на срещата	Статус (отметка за приключено)
1. уведомяване на участника достатъчно рано за времето/мястото и целта на срещата	
2. запознаване с образователната и професионална квалификация на участника	
3. подготвят се въпроси по значими теми	
4. организира се подходящо пространство/обстановка за тази среща, при спазване на изискванията за поверителност	
5. осигуряват се други практически аспекти за срещата (канцеларски материали, напитки и др.)	
II. Провеждане на срещата	
1. въведение към срещата	
2. проверява се дали участникът е разбрал целта на събеседването	
3. уведомява се участникът, че срещата е с поверителен характер	
4. изготвя се доклад	
5. използва се език, който участникът лесно разбира	
6. използват се отворени въпроси, които дават възможност за описателни отговори	
7. задават се последващи въпроси, когато е необходимо	
8. въпросите се формулират по конструктивен начин	
9. дава се възможност за въпроси и коментари	
10. заделя се част за вашите наблюдения	
11. приключване с резюме и информация за следващите стъпки	
III. След срещата	
1. оценка на информацията и записване на наблюденията в съответния раздел	
2. извършва се насочване, когато е уместно (към курсове за обучение, психолози от персонала)	
3. информацията се предава на отдел „Човешки ресурси“ в подходящ вид, за да бъде вписана в досието на служителя	
4. последващи действия според резултатите от етапа на оценяване	

**Възможни въпроси <sup>(81)</sup> за подготовка за първа среща за събеседване <sup>(82)</sup>**

- Работили ли сте някога в подобен контекст?
- По какво си приличаше или различаваше от сегашния?
- Какви бяха предизвикателствата, пред които бяхте изправени там?
- Какво влияние оказваха тези предизвикателства върху вас? Какво изпитвахте?
- Как успяхте да ги преодолеете? Какво беше полезно за вас и какво се оказа не толкова полезно?
- С какво очаквате да се сблъскате в сегашния професионален контекст?
- Какви са вашите силни страни? Ако можех да задам същия въпрос на предишните ви колеги, какво биха ми казали? Какво биха ми казали за личните ви предизвикателства?
- Какво ви мотивира в тази сфера на дейност? От какво сте заинтересовани?

---

<sup>(81)</sup> Тези въпроси могат малко да се различават в зависимост от местоработата и съответните задачи.

<sup>(82)</sup> Panou, A. и Triantafyllou, D., Greece Staff Support Policy Plan, EASO. Тези въпроси се препоръчват за новопостъпили служители.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРИМЕРНИ АНКЕТИ ЗА ПРОУЧВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО НА ЗАЕТОСТТА/РАЗПОЛАГАНЕТО НА ТЕРЕН

По-долу са предоставени някои въпроси, които се считат за полезни, за да се получи обща представа за удовлетвореността на служителите, работещи в определена среда. След този примерен въпросник са дадени някои специфични въпроси, които органите могат да поставят на служителите, които се разполагат на терен в други държави от ЕС+.

### А. ЗА ТЕКУЩА ПОДКРЕПА И СЪБЕСЕДВАНЕ ПРИ НАПУСКАНЕ

ПРИМЕРНА АНКЕТА					
<b>1. Работа и личен живот</b>					
1.1. От колко време работите на сегашната си длъжност за настоящия си работодател?	ПО-МАЛКО ОТ 6 МЕСЕЦА	6—12 МЕСЕЦА	1—3 ГОДИНИ	3—5 ГОДИНИ	НАД 5 ГОДИНИ
1.2. На основната ви длъжност получавате ли заплата или Ви се плаща на час, или има друг начин на плащане?	МЕСЕЧНА ЗАПЛАТА	ЗАПЛАЩА СЕ НА ЧАС	ДРУГО (ПОСОЧЕТЕ)		
1.3. Кое от следните най-добре описва обичайния ви работен график?	ДНЕВНА СМЯНА	СЛЕДОБЕДНА СМЯНА	НОЩНА СМЯНА	РОТАЦИОНЕН	НА ПОВИКВАНЕ
1.4. Колко дни в месеца работите допълнителни часове извън обичайния си график?	ПОСОЧЕТЕ КОЛКО ДНИ:				
1.5. Когато работите допълнително на основната си длъжност, това задължително ли е (по изискване на работодателя ви)?	ДА	НЕ	ДРУГО (ПОСОЧЕТЕ)		
1.6. Трудно ли е да вземете отпуск по време на работа, за да се погрижите за лични или семейни дела?	ИЗОБЩО НЕ Е ТРУДНО	МАЛКО Е ТРУДНО	ДОНЯКЪДЕ Е ТРУДНО	МНОГО Е ТРУДНО	
1.7. Колко често изискванията в работата пречат на семейния ви живот?	ЧЕСТО	ПОНЯКОГА	РЯДКО	НИКОГА	
1.8. Колко често исканията на вашето семейство пречат на работата ви на работното място?	ЧЕСТО	ПОНЯКОГА	РЯДКО	НИКОГА	
1.9. След обичаен работен ден, приблизително колко часа трябва да почивате или да извършвате дейности, които са ви приятни?	ПОСОЧЕТЕ:				
1.10. Работите ли нещо друго или някаква друга платена работа освен по основната си длъжност?	ДА	НЕ			
<b>2. Условия на работното място</b>					
2.1. Работата ми изисква постоянно да уча нови неща	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	
2.2. Имам твърде много работа, за да свърша всичко добре	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	
2.3. Уменията ми се използват пълноценно в моята работа	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	
2.4. На мястото, където работя, се отнасят с мен с уважение	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	

ПРИМЕРНА АНКЕТА				
2.5. На мястото, където работя, съм изложен на риск от физическо нараняване	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.6. Когато се чувствам несигурен поради обстановката в работата ми, мога да ползвам правото си на оттегляне	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.7. Когато безопасността на работещите е застрашена, не се правят никакви значителни компромиси или съкратени процедури	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.8. Там, където работя, служителите и ръководството работят заедно, за да се гарантират възможно най-безопасните условия на труд	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.9. Безопасните и здравословни условия на работното ми място са на добро ниво	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.10. Условието в работата ми позволяват да бъда възможно най-продуктивен	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
2.11. Мястото, където работя, се управлява гладко и ефективно	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
<b>3. Управлението в работата</b>				
3.1. Възможностите за повишение са добри	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.2. Начинът на организация на работата и колективната култура благоприятстват работата в екип	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.3. Насърчава се участието във вземането на решения, засягащи персонала	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.4. Очакванията по отношение на задачите, които трябва да бъдат изпълнени се съобщават по ясен начин	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.5. Имам възможност да развия собствените си специални способности	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.6. Получавам достатъчно помощ, включително ресурси (напр. подходящо оборудване), за да си върша работата	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.7. Получавам достатъчна и уместна информация, за да си върша добре работа	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.8. Имам голяма свобода да решавам как да организирам работата си, стига да бъде свършена професионално	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.9. Моят ръководител/моят пряк ръководител се грижи за благосъстоянието на екипа си	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.10. Моят ръководител ме подкрепя да си върша работата, когато това е възможно	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.11. Доверявам се на висшето ръководство там, където работя	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.12. Безопасността на служителите е главен приоритет за органа, за който работя	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.13. Повишенията се извършват по справедлив и прозрачен начин	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.14. Мога да разчитам на хората, с които работя, когато ми е необходима помощ	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН

## ПРИМЕРНА АНКЕТА

3.15. Там, където работя, отношенията между ръководителите и служителите са добри, почтени и професионални	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
3.16. Получавате положителни отзиви от прекия(те) ръководител(и), когато работата бъде свършена добре	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
<b>4. Расизъм и дискриминация</b>				
4.1. Чувствате ли се по някакъв начин дискриминирани на работното си място на основата на расовия или етническия си произход?	ДА	НЕ		
4.2. Чувствате ли се по някакъв начин дискриминирани в работата заради пола си?	ДА	НЕ		
4.3. Чувствате ли се по някакъв начин дискриминирани в работата заради възрастта си?	ДА	НЕ		
4.4. През последните 12 месеца били ли сте обект на сексуален тормоз от друг служител по време на работа?	ДА	НЕ		
4.5. През последните 12 месеца били ли сте заплашвани или под някаква форма малтретираны от някого по време на работа (словесно/физически)?	ДА	НЕ		
4.6. Докладвали ли сте за инцидента чрез съответните механизми за докладване?	ДА	НЕ	НЕ СЪЩЕСТВУВА МЕХАНИЗЪМ ЗА ДОКЛАДВАНЕ	
<b>5. Физическо и емоционално благосъстояние</b>				
5.1. Имате ли достъп до програми за управление или намаляване на стреса на настоящото си работно място?	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ	
5.2. Колко често сте имали затруднения със заспиването или съня през последните 12 месеца?	КАТО ЦЯЛО СПЯ ДОБРЕ		НЯКОЛКО ПОСЛЕДОВАТЕЛНИ СЕДМИЦИ/С ИЗВЕСТНИ ПРЕКЪСВАНИЯ	ПРОСТО НЕ МОГА ДА СПЯ НОРМАЛНО
5.3. Смятате ли, че тези смущения със заспиването или съня са свързани със стреса на работното място?	ДА	НЕ		
5.4. Колко дни сте се чувствали недобре през последния месец ?	НЯМА ТАКИВА		1 ИЛИ 2	ПОНЕ ВЕДНЪЖ СЕДМИЧНО
5.5. Добра ли е сигурността на работното ви място там, където работите?	ДА	НЕ		
5.6. Колко пъти през последния месец смятате, че психичното ви състояние е било по-скоро лошо или сте се чувствали в лошо настроение/тъжни/ядосани?	ТВЪРДЕ ЧЕСТО		НОРМАЛНО	
5.7. Моментите, в които се чувствах зле през миналия месец, бяха свързани главно с работата	ДА	НЕ		
5.8. През изминалия месец лошото ми физическо или психично здраве не ми позволи да извършвам обичайните си дейности като грижите за себе си, работа и отдих?	ДА	НЕ		
5.9. Често смятам, че работата ми е стресова	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН



ПРИМЕРНА АНКЕТА				
5.10. Често се чувствам изтощен в края на работния ден	НАПЪЛНО СЪМ СЪГЛАСЕН	СЪГЛАСЕН СЪМ	НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН	КАТЕГОРИЧНО НЕ СЪМ СЪГЛАСЕН
5.11. През последния месец имах главоболие всеки ден в продължение на седмица и повече	ДА	НЕ		
5.12. През последния месец имах болки в гърба всеки ден в продължение на седмица и повече	ДА	НЕ		
5.13. През последния месец имах стомашни болки всеки ден в продължение на седмица и повече	ДА	НЕ		
5.14. През последния месец се нараних през работно време	ДА	НЕ		
6. Общи положения				
6.1. Като цяло, до каква степен сте доволни от своята работа?	МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	ДОНЯКЪДЕ УДОВОЛТВОРЕН	НЕ МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	СЪВСЕМ НЕУДОВОЛТВОРЕН
6.2. Като цяло, до каква степен сте доволен от общата работна атмосфера в своята организация?	МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	ДОНЯКЪДЕ УДОВОЛТВОРЕН	НЕ МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	СЪВСЕМ НЕУДОВОЛТВОРЕН
6.3. Като цяло, до каква степен сте доволен от общия стил на ръководство във вашата организация?	МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	ДОНЯКЪДЕ УДОВОЛТВОРЕН	НЕ МНОГО УДОВОЛТВОРЕН	СЪВСЕМ НЕУДОВОЛТВОРЕН

Като първа стъпка по време на анализа трябва да се обърне специално внимание на оранжевите зони. Въпреки че един или два отговора в оранжеви полета може да не са показателни за непременно сериозна загриженост, препоръчително е да се приеме като предупреждение, тъй като те биха могли да са индикатор за необходимост от страна на служителя. Важното е всички предоставени отговори да бъдат разглеждани в тяхната цялост. Само чрез възприемане на цялостен подход е възможно да се определят елементите, на които ще е необходимо да се обърне спешно внимание, за разлика от тези, които биха могли да бъдат решавани на по-късен етап. Препоръчва се подход, насочен към персонала и потребностите. Ако служителят **е отговорил утвърдително на въпроси, свързани с дискриминация, сексуална злоупотреба и тормоз или лична безопасност**, това ще изисква **незабавни последващи действия след консултация със служителя**. Поверителността следва да бъде спазвана по всяко време, когато се използват тези анкети.

## Б. ПРИМЕРНИ ВЪПРОСИ СЛЕД РАЗПОЛАГАНЕ НА ТЕРЕН

Ако даден експерт се е регистрирал за разполагане на терен в друга държава от ЕС+ с цел предоставяне на подкрепа в областта на убежището или приемането, е препоръчително след завръщането му да бъдат поискани отзивите му в следните области с оглед подобряването на организационната подкрепа в бъдеще.

Подготвителен етап
<p>Бихте ли оценили получената преди заминаването информация относно задачите за изпълнение (очакванията от приемащия партньор) за достатъчна? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Смятате ли получената преди заминаването информация относно общата работна среда за достатъчна? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Бихте ли оценили като достатъчна получената информация преди заминаването относно лицето за връзка, което осъществява връзката с мястото на разполагане? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Достатъчна ли е според вас информацията, която получихте преди заминаването относно това как да потърсите помощ в случай на извънредна ситуация (здравна, във връзка с безопасността и сигурността)? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Получихте ли информация и възможност да се свържете със съветник от персонала/екипа по стреса при необходимост? ДА/НЕ</p>
Фаза на разполагане
<p>Бихте ли оценили като достатъчна подкрепата, оказана от вашия екип по време на задачата ви, за да можете да изпълнявате ежедневните си задачи? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Бихте ли оценили като ефективна и достатъчна подкрепата, предоставена от вашия партньор в другата държава за изпълнението на ежедневните ви задачи? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Ясни ли бяха като цяло при пристигането ви каналите за докладване, включително в извънредна ситуация (здравна, във връзка с безопасността и сигурността)? ДА/НЕ</p>
<p><b>Незадължително:</b> Възползвахте ли се от предложението да се свържете със съветник от персонала по време на разполагането си? Да/НЕ/нямаше такава възможност</p>
Фаза след разполагането
<p>Имахте ли възможност да се информирате относно разполагането си от своя пряк ръководител и/или друго лице по ваш избор (напр. екипи за подкрепа, съветник)? ДА/НЕ</p> <p><i>Предложения за подобрения:</i></p>
<p>Предвид цялостния ви опит в подкрепата за друга държава, доколко е вероятно да препоръчате такава възможност за разполагане на терен на своите колеги?</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. САМООЦЕНКА: ТЕСТ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗЧЕРПВАНЕ

В интернет има много самооценки, които дават представа колко близо може да сте до действително професионално изчерпване. Представеният по-долу примерен образец е от онлайн източник (достъпен в [mindtools.com](http://mindtools.com)).

Примерен образец на тест за професионално изчерпване <sup>(83)</sup>

15 ТВЪРДЕНИЯ ЗА ОТГОВОР	СЪВСЕМ НЕ (1 ТОЧКА)	РЯДКО (2 ТОЧКИ)	ПОНЯКОГА (3 ТОЧКИ)	ЧЕСТО (4 ТОЧКИ)	МНОГО ЧЕСТО (5 ТОЧКИ)
1. Чувствам се отпаднал и с изчерпана физическа или емоционална енергия					
2. Имам негативни мисли относно работата си					
3. Държа се по-твърдо и по-малко съпричастно с хората, отколкото може би заслужават					
4. Лесно се дразня от дребни проблеми или от колегите си и екипа					
5. Чувствам се погрешно разбран или неоценен от колегите си					
6. Чувствам, че не мога да разговарям с никого					
7. Струва ми се, че постигам по-малко от очакваното					
8. Чувствам се подложен на неприятна степен на натиск да успея					
9. Струва ми се, че не получавам това, което искам от работата си					
10. Струва ми се, че съм в грешната организация или грешната професия					
11. Разочарован съм от част от работата си					
12. Струва ми се, че организационната политика или бюрокрацията осуетяват способностите ми да си върша добре работата					
13. Струва ми се, че има повече работа, отколкото мога да свърша на практика					
14. Струва ми се, че нямам време да свърша много от нещата, които са важни за качествено извършване на работата					
15. Смятам, че нямам толкова време за планиране колкото бих искал					
<b>Краен резултат</b>					

Изчислете броя на отговорите „съвсем не“, „рядко“, „понякога“, „често“ и „много често“, за да изчислите общия си резултат.

<sup>(83)</sup> По модел на пример от Mind Tools: „Burnout self-test“.

По отношение на резултатите в MindTools <sup>(84)</sup> е предложена следната система.

РЕЗУЛТАТ	БЕЛЕЖКИ
15—18	Няма признаци за професионално изчерпване
19—32	Слаби признаци на професионално изчерпване, освен ако някои от факторите не са особено тежки
33—49	Внимавайте — може да сте изложени на риск от професионално изчерпване, особено ако няколко резултата са високи
50—59	Вие сте изложени на сериозен риск от професионално изчерпване — направете нещо по този въпрос незабавно
60—75	Вие сте изложени на много сериозен риск от професионално изчерпване — направете нещо по този въпрос незабавно

<sup>(84)</sup> Други полезни инструменти, напр. дневник на стреса, могат да бъдат разгледани в Mind Tools („[Stress diaries – identifying causes of short-term stress](#)“ (Дневници на стреса — определяне на причините за краткотраен стрес), 2016 г.).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. МЕТОДИ НА МЕЖДУКОЛЕГИАЛНОТО ОБСЪЖДАНЕ

### А. МЕТОД В 10 СЪПКИ

Целта е да се помогне на предоставящия случай да се справи с реален проблем или внезапна промяна в дадена ситуация в работата. Той се напътства в 10 ясни стъпки (и една подготвителна) през процес от даването на описание на ситуацията до формулирането на конкретни действия. Основните въпроси винаги са свързани с начина, по който предоставящият случай се отнася както към случая, така и към другите участници в него; какви са мислите му и допусканията в основата на поведението му; доколко е запознат с тези скрити движещи фактори; и доколко те са правилни?

Структурата на метода гарантира, че останалите участници не проектират своите собствени анализи и проблеми върху случая на предоставящия. Методът позволява на предоставящия случай да упражнява контрол върху начина, по който групата намира решение, тъй като той определя докъде иска да се стигне. Предложените стъпки му дават време за размисъл по време на процеса.

Освен това участниците имат достатъчна възможност да обърнат допълнително внимание на въпросите, задавани от другите в групата, и на това какво мисли за тях и какво отговаря предоставящият случай, което стимулира собствения им процес на учене. Структурата също така внася успокоение за предоставящия случай. Участниците не използват лакти, за да задават въпроси. Чрез стъпките се предоставя значително съдействие на лицето в ролята на помощник за улесняване на диалога.

### ПРЕДИМСТВАТА НА ТОЗИ МЕТОД

- Поради своята структура методът в 10 стъпки завършва по естествен начин с ясен курс за действие. В него изрично се призовава за необходимостта от конкретни действия въз основа на новопридобитата информация.
- Методът е подходящ за групи за междуколегиални обсъждания без опит, тъй като е лесно да се научи.
- Структурата дава на предоставящия случай чувството за сигурност и спокойствие, както и усещане за посока.
- Участниците активно се учат взаимно от въпросите си чрез отзивите на предоставящия случай.
- Тихите стъпки му дават пространство и време да анализира както процеса, така и това, което се случва.

## НЕДОСТАТЪЦИ

- Участниците могат да сметнат, че фиксираната структура е ограничаваща, дори и след като са използвали метода едва няколко пъти, което крие допълнителния риск те да станат по-невнимателни при изпълнението.
- Преминаването през всичките 10 стъпки може да създаде чувството, че методът отнема много време.
- Той не е много подходящ за получаване на задълбочена представа относно стоящите в основата ценности и норми, представени от предоставящия случай.

## УЛОВКИ

- Методът се състои от две фази. Първата е проучване и уточняване на проблема. По време на втората се изследва алтернативен подход. На практика хората обикновено се съсредоточават повече върху първата фаза. Когато стане така, методът не е толкова ефективен. Ето защо е важно да се поддържа равновесието.
- Когато акцентът е по-скоро върху втората фаза, участниците обикновено влизат в ролята на съветници и не помагат на предоставящия случай сам да достигне да изводите.
- Необходима е дисциплина, за да може да се придържат към стъпките. Нарушаването на структурата в крайна сметка води до разфокусиране и липса на ангажираност.

### УСЛОВИЯ/ЛОГИСТИКА ЗА ПРИЛАГАНЕ

Продължителност	2—2,5 часа
Големина на групата	От пет до осем души
Необходими елементи	Флип чарт и маркери

## 10-ТЕ СТЪПКИ ЗА МЕЖДУКОЛЕГИАЛНО ОБСЪЖДАНЕ

### ПОДГОТОВКА

Помощникът за улесняване на диалога и предоставящият случай предварително обсъждат случая, въпросът, който се поставя в него и избора на метод. Предоставящият случай го представя в няколко изречения и завършва с думите „Моят въпрос е...“. Той предварително съобщава описанието на случая и избрания метод на междukoлегиално обсъждане на участниците и на помощника за улесняване на диалога.

#### Стъпка 1. Описание на случая

Предоставящият случай дава кратка информация за ситуацията и говори за впечатленията, размислите и преценките си за хората, които участват в нея. Това е моментът той да представи фактическите си наблюдения и съзнателния си опит по случая. Разказва за начина, по който е действал и за дейностите, които е извършил

до момента в тази конкретна ситуация. Формулира проблема, а участниците слушат внимателно, без да задават въпроси. Те се опитват да получат възможно най-ясна представа за ситуацията.

### **Стъпка 2. Участниците формулират въпроси**

Участниците искат от предоставящия случай да поясни въпросите, за да допълнят представата си за ситуацията. Всеки участник формулира три въпроса, чрез които могат да се изяснят някои аспекти на връзката между предоставящия случай и случая. Участниците задават въпроси с отворен край и се въздържат да правят предложения или да дават предложения под формата на въпроси. Въпросите се записват върху флип чарт.

Предоставящият случай слуша внимателно и регистрира въпроса <sup>(85)</sup>. Той не отговаря. Помощникът за улесняване на диалога се опитва да създаде спокойна атмосфера в групата, която е съобразена с всеки въпрос, така че предоставящият случай да може да обработи въпросите.

### **Стъпка 3. Оценка на въпросите от страна на предоставящия случай**

Предоставящият случай оценява въпросите един по един, като означава всеки със знак + (топло), 0 (неутрално) или – (студено). „Топло“ означава, че въпросът е от значение за главния въпрос по случая, формулиран от предоставящия случай. „Студено“ означава, че по негова преценка въпросът не е от значение за случая. „Неутрално“ означава, че въпросът би могъл да бъде интересен, но не е ясно дали има нещо общо със случая. Ако даден въпрос е неясен, предоставящият случай може да иска пояснения. Участниците не реагират на оценката, направена от предоставящия случай. Те обаче могат да обърнат внимание на евентуални признаци на колебание и на езика на тялото. Не се провежда обсъждане.

### **Стъпка 4. Предоставящият случай отговаря на въпросите**

Предоставящият случай отговаря на въпросите, отбелязани с + (топло) накратко и по същество. Той сам решава дали да отговори на неутрални и/или „студени“ въпроси, отбелязани с – или 0. Междувременно участниците не коментират и не започват обсъждания, дори ако според тях съдържанието на отговора не съответства на оценката, направена в стъпка 3.

### **Стъпка 5. Последен кръг от въпроси (или незадължителен кръг за неангажиращ разговор)**

Участниците получават възможност да задават въпроси относно проблема на предоставящия случай. Това продължава, докато въпросите се изчерпят. Предоставящият случай отговаря възможно най-сбито. За пореден път не се провежда обсъждане. Обръща се внимание на отговорите на + („топли“) въпроси, като се търсят съмнения и дилеми. Помощникът за улесняване на диалога гарантира, че предоставящият случай има време да изслуша въпросите и да им отговори.

---

<sup>(85)</sup> Това дава възможност за размисъл върху собствените чувства/мисли по определени въпроси.

## НЕЗАДЪЛЖИТЕЛНА

Тази стъпка може да бъде заменена с „неангажиращ разговор“. Вместо да задават въпроси, участниците казват какво са чули до момента и какво впечатление им е направило. Предоставящият случая присъства по време на този неангажиращ разговор, но седи обърнат с гръб към групата. Той не участва и с него не се говори. Той си води бележки по това, което чува. След това от него се иска да каже какво е забелязал.

### Стъпка 6. Формулиране на същината на случая

Участниците записват същината на проблема на предоставящия случая. Те се поставят на негово място и написват „Моят проблем е...“. Предоставящият случая също записва какво смята за своя проблем след първите пет стъпки. Проблемът следва да бъде определен по отношение на „действията“ и „ролята“. Може да се споменат също характерният стил или доминиращото мнение на предоставящия случая. Всички формулировки, с изключение на тези на предоставящия случая, се изписват на флип чарта.

### Стъпка 7. Предоставящият случая оценява същностните формулировки

Предоставящият случая оценява формулировките с отбелязване на + (топло), 0 (неутрално) или – (студено) върху флип чарта (вж. стъпка 3). Не се провежда обсъждане.

### Стъпка 8. Предоставящият случая избира

Предоставящият случая записва въпроса, както е формулиран на флип чарта, казва какво харесва от формулировките на участниците (стъпка 7) и обяснява защо счита нещо за + (топло), – (студено) или 0 (неутрално). След това посочва какво от всяка формулирана позиция иска да използва в своята същностна формулировка.

Другите участници обясняват мотивите, които стоят зад собствените им формулировки. След това могат да бъдат задавани пояснителни въпроси, насочени към поведението, мнението или стила на предоставящия случая. Предоставящият случая приключва тази стъпка, като преформулира своя проблем и го написва върху флип чарта. Той го формулира например по отношение на напрежението между желаното и действителното действие или, например, между професионалните цели и очакванията, възникващи в ситуацията.

### Стъпка 9. Какви са силите, които поддържат случая в стария му вид?

Участниците разглеждат силите, които пречат на предоставящия случая да промени поведението си. Предоставящият случая посочва как би могъл да подходи към проблема, за да промени професионалното си поведение. Той изтъква конструктивните и пречещите елементи.



**Възможни въпроси**

- Какво искам да се промени?
- Пред какви промени съм изправен?
- Кои елементи предизвикват дилемата?
- Кои противоположни основни позиции предизвикват колебанието?
- Какви ползи и възражения виждам?
- Какви последици виждам?
- Какво трябва да имам предвид?
- Как мога да въведа това?
- Какви стъпки искам да предприема?
- Какво искам да науча?
- За какво искам да внимавам отсега нататък?
- Какво исках да открия за себе си?
- Какви са резултатите от тази информация; какво ще направя с тях?
- Какво искам да постигна след седмица, месец или тримесечие оттук нататък?
- Показва ли това нещо относно начина, по който се уча?

**Стъпка 10. Изводи от участниците и анализ на междukoлегиалното обсъждане**

Всеки участник записва собствените си изводи. Какво научих от този случай? Това може да е нещо във връзка с предпочитаните начини на мислене и задаване на въпроси, какво прави даден въпрос конструктивен или не, какво са научили от въпроси на другите участници и т.н.

Помощникът за улесняване на диалога анализира сесията за междukoлегиалното обсъждане заедно с предоставящия случая и участниците. Този анализ е насочен към:

- резултатите от обсъждането на случая;
- случая като инструмент за учене и успеха на приложения метод.

**Б. МЕТОД НА ПОЛЕЗНИТЕ ВЪПРОСИ**

През целия ден ние задаваме на себе си и на другите хора много въпроси с намерението да съберем полезна информация. Целта на междukoлегиалното обсъждане е да помогне на предоставящия случая чрез задаване на правилните въпроси. Добрите въпроси са тези, които помагат.

С помощта на метода на полезните въпроси хората получават представа за това какво прави един въпрос ефективен за целите на междukoлегиалното обсъждане. Тази представа е двупосочна.

- Чрез метода се дава представа и за мотивите на този, който задава въпроса, и за въздействието на въпроса.

- Ползните въпроси са също и метод за учене. Чрез него се повишава качеството на въпросите, задавани в групата за междukoлегиално обсъждане, както и в други (работни) ситуации.

С този метод предоставящият случая успява да разбере какво означава за него даден въпрос и дали той му помага да вникне по-дълбоко в своя случай. Много от въпросите на участниците се отнасят до желанието на участника да получи информация относно контекста на случая. Предоставящият случая вече знае всички подробности, така че всякакви въпроси относно контекста нямат добавена стойност. Например колко голямо е дружеството? От колко време се работи по този проект? Какъв стил на ръководство има отговорното лице? За удобство този вид въпроси се наричат „въпроси от любопитство“. Такива въпроси от участниците не са предназначени да помогнат на предоставящия случая.

Познат е сценарият, когато колега прекъсва друг колега докато той обсъжда нещо с кандидат за убежище, като по този начин прекъсва мисълта му във връзка с въпросите, които трябва да зададе. Колегата може да има различен набор от въпроси. Освен това да имате на ум списък с въпроси може да разсее вниманието ви докато слушате отговорите, тъй като вместо върху тях то ще е съсредоточено върху останалите въпроси, които трябва да бъдат зададени.

Методът на ползните въпроси изисква от вас да съсредоточите мисълта си върху предоставящия случая и да реагирате на неговите отговори и несловесно поведение с цел да можете да подпомогнете неговия, не своя ред на мисли.

Чрез метода качеството на въпросите на групата за междukoлегиално обсъждане рязко се подобрява. Тъй като отговорният в случая е предоставящият случая, той може да увеличи собствените си възможности за успешно междukoлегиално обсъждане. Предоставящият случая трябва да посочи дали смята, че даден въпрос е полезен за неговия случай или не. На въпросите, които не са полезни, не се отделя внимание и действително няма да получат отговор. Това е непосредственият отзив за въпросите на участниците и тяхното мислене.

**Предимства** Този метод дава възможност за задълбочено разбиране на разнообразието от въпроси и тяхното въздействие върху предоставящия случая. Съществуват много начини да се задават въпроси. Да се проследят различията във въпросите може да се окаже обогатяващо и по този начин можете да разширите собствения си репертоар от въпроси. Предоставящите случаи научават, че във всекидневната практика има естествена склонност да се отговаря на всеки един и на всички въпроси. Отговарянето изглежда е автоматична реакция. С полезни въпроси те откриват, че е по-добре да се помисли дали въпросът е от полза за тях и след това да дадат отзивите си на лицето, което е задало въпроса.

- Хората се учат от даването и получаването на непосредствени отзиви по зададените въпроси. Участниците могат да преформулират и да зададат отново

своите въпроси, и да разберат какво действително помага на предоставящия случай в този конкретен случай.

- Методът ускорява процеса на междудолегиално обсъждане. Тъй като несползваните въпроси се пренебрегват, се изразходва по-малко време да се отговаря на неуместни или неефективни въпроси.
- Полезните въпроси дават задълбочена представа какво е въздействието на даден въпрос. Освен че резултатът е от полза за предоставящия случай, участниците също придобиват опит и практически умения с въпроси, които наистина допринасят за постигане на целта. Предоставящият случай помага на участниците да научат дали въпросите са полезни, като избира на кои въпроси да отговори. По този начин участниците незабавно получават отзиви.
- Предоставящият случай бързо възприема конструктивните въпроси. Полезните въпроси са по-ефективни и тази повишена бързина и по-голямото въздействие правят междудолегиалното обсъждане по-ефективно.
- Методът е подходящ също и за неопитни групи и е добро упражнение за група за междудолегиално обсъждане, която иска да подобри качеството на своите въпроси.

## НЕДОСТАТЪЦИ

- Методът може първоначално да предизвика стъписване у участниците. Те ще бъдат извадени от зоната си на комфорт, тъй като някои от техните въпроси няма да бъдат от полза за предоставящия случай и по този начин ще останат без отговор.
- Методът може да доведе до настъпване на мълчание в групата, ако за участниците е трудно да формулират полезни въпроси.

## УЛОВКИ

- Предоставящият случай може автоматично да отговаря и на въпроси, които не са от полза.
- Помощникът за улесняване на диалога следва да запази фокуса върху предоставящия случай, който в крайна сметка решава дали даден въпрос е полезен или не.
- От предоставящия случай не се очаква да дава желателни от социална гледна точка (или политически коректни) отговори, а да покаже дали нещо е полезно или не.
- Методът изисква да бъде поддържана една конструктивна и открита гледна точка спрямо другото лице. Склонни сме да мислим от собствена гледна точка, а не от гледната точка на предоставящия случай.
- Понякога някой може да не успее да измисли полезен въпрос и да се почувства като „провалил се“. Добре е да се разбере, че въпросите, които се задават, могат да бъдат полезни или не в конкретния случай.
- Участниците следва да гледат на това като на възможност за учене; не трябва да се превръща в състезание за това кой ще зададе най-много или най-добрите въпроси.

**УСЛОВИЯ/ЛОГИСТИКА ЗА ПРИЛАГАНЕ**

Продължителност	1—1,5 часа
Големина на групата	От пет до осем души
Необходими елементи	Няма такива

**Възможни въпроси**

- Какво означава това за теб?
- Какво би станало, ако...?
- Какви са алтернативните варианти за...?
- Какво друго би могло да се направи?
- Каква е ползата за теб от това?
- Имало ли е ситуация, в която нещата са се развили по различен начин за теб?
- Как това те засегна?
- Какво ти харесва в...?
- Какви са целите ти?
- Какво би станало, ако...?
- С какви свои качества трябваше да допринесеш?

**Подготовка.** Помощникът за улесняване на диалога и предоставящият случай предварително обсъждат случая, въпросът, който се поставя в него и избора на метод. Предоставящият случай подготвя случая в няколко изречения и завършва с „Моят въпрос е...“. Той предварително изпраща описанието на случая и избрания метод на участниците и на помощника за улесняване на диалога.

**Стъпка 1. Описание на случая**

Помощникът за улесняване на диалога обяснява метода. Предоставящият случай следва да отдели време, за да обработи всеки въпрос и след това да посочи какво изпитва/мисли по него и дали е полезен или не. Той не следва да отговаря на несползвани въпроси. Предоставящият случай обяснява своя случай в няколко изречения, като завършва с въпроса, който се поставя в него. Той може да бъде написан върху флип чарта.

**Стъпка 2. Формулиране на въпроси**

Участниците си записват някои въпроси, които биха искали да зададат и които могат да помогнат като начало. След като бъдат записани, всеки участник подрежда въпросите по реда, по който иска да ги зададе.

**Стъпка 3. Задаване на въпроси**

- Един участник задава първия въпрос. Предоставящият случай обработва този въпрос на ум. След това определя какво изпитва/мисли след като е чул този

въпрос и казва дали ще му е от полза. Въпросът кара ли лицето, предоставящо случая, да мисли по своя проблем? Предоставящият случая все още не отговаря на въпроса. Само ако сметне, че въпросът е полезен, дава действителен отговор.

**Незадължително:** Участникът обяснява защо е задал този въпрос. Впоследствие групата анализира дали последствията от въпроса съответстват на намерението на питащия.

- Следващият участник задава първия си въпрос и се прилага същата процедура. Когато различни участници имат един и същ въпрос или въпроси, помощникът за улесняване на диалога може да реши да бъде зададен и този дублиращ се въпрос. Понякога незначителните разлики могат да бъдат от полза. Ако не стане така, се задава следващият въпрос по реда на подреждане.
- Участниците се редуват да задават въпроси. Ако е необходимо, те отбелязват сами дали даден въпрос е бил полезен или не и защо. Помощникът за улесняване на диалога редовно проверява заедно с предоставящия случая дали е необходимо да се промени въпросът, който се поставя в случая.

#### Стъпка 4. (По избор) конструктивен неангажиращ разговор

Ако е трудно да се измислят и задават полезни въпроси, помощникът за улесняване на диалога може да реши да включи кръг от конструктивни неангажиращи разговори. Това може да даде на участниците нова задълбочена информация, която може да им даде идеи за нови въпроси. Важното тук е участниците да проучат възможните начини за намиране на полезни въпроси заедно. Следващият кръг може да бъде насочен към откриването на тези начини. За разлика от обикновения неангажиращ разговор, където не се задават въпроси, може да се избере да се разговаря, като се задават само полезни въпроси, които се основават на наблюдения върху хипотези. Въпросите могат да разширят гледната точка на предоставящия случая.

#### Примерни въпроси

- Как гледате на...?
- Какво мислите всъщност за...?
- Какво в този пример ви кара...?
- Какви биха били целите ви...?

Предоставящият случая посочва какво го е засегнало най-много и върху какво иска да се съсредоточи в следващата стъпка.

#### Стъпка 5. Втори кръг от въпроси

Този втори кръг от въпроси се основава на предоставящия случая. Не е необходимо въпросите да са подредени по реда на участниците. Ако някой не може да измисли полезен въпрос, може просто да каже какво е намерението му и да поиска от групата да му помогне да формулира правилния въпрос.

**Стъпка 6. По същността на въпроса**

Когато бъдат зададени всички въпроси, всеки участник формулира същността на случая в един конструктивен въпрос. Например, ако участникът счита, че в същността е чувството за отговорност на предоставящия случая по отношение на неговата работа като съветник, той може да зададе въпроса „Как ти се отразява това, че си съветник?“ или „По твое мнение какво те прави добър съветник?“.

Ако на участниците им е твърде трудно да направят това, друга възможност е да се формулира конструктивният въпрос „Моят проблем е ...?“. Отговарянето на въпроса е възможност за всеки участник да се постави на мястото на предоставящия случая.

**Стъпка 7. Предоставящият случая: изводи и план за действие**

Предоставящият случая споделя информацията, която е придобил, какво ще промени в поведението си и стъпките, които ще предприеме, за да постигне това.

**Стъпка 8. Изводи на участниците**

Всеки участник записва собствените си изводи. Какво научих от този случай? Това може да е нещо, свързано с предпочитаните начини на мислене и задаване на въпроси, какво прави даден въпрос конструктивен или възпрепятстващ, какво е научено от въпросите на другите участници и т.н.

**Стъпка 9. Анализ на междудолегиалното обсъждане**

Помощникът за улесняване на диалога анализира сесията за междудолегиалното обсъждане заедно с предоставящия случая и участниците. Този анализ е насочен към:

- резултатите от обсъждането на случая;
- случая като инструмент за учене и успеха на приложения метод.

**ПРАВИЛА И НАСОКИ, КОИТО ТРЯБВА ДА СЕ ВЗЕМАТ ПРЕДВИД ПРИ ВСИЧКИ МЕТОДИ ЗА МЕЖДУКОЛЕГИАЛНО ОБСЪЖДАНЕ**

Подобряването на личните умения чрез междудолегиалното обсъждане изисква откритост и искреност. Участниците трябва да са готови да споделят в дадена група своя избор на определен подход към своята работа, лични въпроси и емоции. Еквивалентността на участниците е предпоставка за ценен резултат от междудолегиалното обсъждане. Откритото анализиране на личните умения изисква също така доверие и поверителност сред участниците в междудолегиалното обсъждане. Трябва да се гарантира, че споделяната в него информация се третира като **поверителна**.

**ЗНАЧЕНИЕТО НА ПРОЗРАЧНОСТТА**

Участниците следва да знаят предварително какво да очакват от сесиите за междудолегиални обсъждания. Това е необходимо не само за да могат да се

подготвят, но и за да се избегне объркване и неприятни изненади. Предварително трябва да бъдат изяснени и съобщени следните въпроси във връзка с междуколегиалното обсъждане :

- обхвата на междуколегиалното обсъждане (лични умения на служители и/или случай на кандидат за убежище),
- максималният брой участници (напр. в случай на по-голям екип — не повече от осем участници),
- честотата на сесиите за междуколегиално обсъждане (напр. веднъж месечно),
- продължителност на сесията (максимум 3 часа),
- максималният брой на случаите, които ще бъдат обсъждани в една сесия (напр. два).

#### **ВАЖНИТЕ ПРАВИЛА ЗА ПОВЕДЕНИЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ И НА ПОМОЩНИКА ЗА УЛЕСНЯВАНЕ ДИАЛОГА ВКЛЮЧВАТ СЛЕДНОТО:**

- Възприемане на неосъдителен подход. Поведение или изказвания на други участници, които са осъдителни или неодобрителни, няма да доведат до положителни промени и трябва да се избягват.
- Не задавайте въпроси „защо“, когато това е възможно. Въпросът „защо“ често показва, че не се разбира и следователно се осъжда стореното.
- Следва да се задават отворени въпроси с цел изясняване и приканване на участниците да изложат своите аргументи/мотиви. Например „Разкажете повече за това?“ Подобни въпроси ще дадат важна информация и ще допринесат за атмосфера на сътрудничество.
- Не трябва да има снизходително отношение. Трябва да се избягва да се дава съвет или предписание какво да се направи или какво да бъде държанието, включително твърдения като „Ако бях на твое място бих...“. Трябва да се предлага уместна информация, да се правят уклончиви предложения и да се обсъждат алтернативни варианти. Трябва да се прави опит да се свърже собственият принос с опита на другия. Следва да се даде възможност за вземане на самостоятелно решение. Това ще бъде по-подходящо и ефективно от копирането на нечие друго мнение.
- Не трябва да се поема отговорност за проблемите на колегите. Трябва да се прави опит те да се мотивират и подкрепят при решаването на собствените им проблеми.
- Трябва да се слуша внимателно. Не трябва да се говори твърде много и да се тълкува, а да е сигурно, че се разбира правилно, като се обобщава това, което се смята, че другият е казал, и да се попита той дали това е имал предвид.
- За предпочитане е да се придържахме към „тук и сега“. Какво чувстват или мислят хората сега, какво означават нещата/емоциите за хората сега, какво те възприемат като перспективи и т.н. По принцип това дава по-подходяща информация за промяна на поведението, отколкото обсъждането на случилото се в миналото.

- Трябва да се обръща внимание на емоциите. Как и какво изпитват хората, как са повлияли определени събития върху тях и т.н. Това може да даде представа на хората за причината за тяхното поведение.
- Трябва да се проявява разбиране и загриженост. Трябва да се проявява интерес, като се питат хората как се чувстват и как се развиват нещата.
- Трябва да има почтително отношение към хората. Да се изрази благодарност за приноса им, извинение в случай на недоразумение и т.н.
- Не трябва да се влиза в ролята на терапевт. Внимателното слушане е важно, но трябва да се внимава да не се влиза в ролята на терапевт.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП ПО ЕТАПИ

По-долу е предоставена допълнителна информация и пояснения относно различните етапи на развитие на екипа и свързаните с това дейности.

### ПЕТТЕ ЕТАПА НА РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА

СФОРМИРАНЕ	БУРЯ	НОРМИРАНЕ	ИЗПЪЛНЕНИЕ	ПРЕКРАТЯВАНЕ/ ПРЕОБРАЗУВАНЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Запознаване/споделяне на биографични данни</li> <li>— Създаване на ясни цели и посока на проекта</li> <li>— Определяне на граници и приемливо поведение</li> <li>— Изграждане на взаимоотношения и подход към задачите</li> <li>— Оценяване на знанията, уменията и способностите на всеки член на екипа</li> <li>— Концентриране в по-голяма степен върху екипните процеси, отколкото върху задачите</li> <li>— Съвместна работа, за да се гарантира, че на всички са възложени функции/отговорности</li> <li>— Начало на установяването на норми на екипа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Установяване и справяне с непродуктивно поведение</li> <li>— Научаване да се изслушват и уважават различни идеи и гледни точки</li> <li>— Приемане на многообразието на мисленето и развиване на толерантност сред членовете на екипа</li> <li>— Даване на възможност за проява на доверие и уважение, като се преодоляват трудности</li> <li>— Намиране на решения на междучастности различия</li> <li>— Съсредоточаване върху решаване на проблеми и изясняване на целите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поемане на отговорност за вземането на решения и решаването на проблеми</li> <li>— Определяне на напредъка на екипа</li> <li>— Постигане на съгласие по писмени и неписани норми за съвместна работа</li> <li>— Определяне на начина, по който ще бъде споделяна информацията</li> <li>— Постигане на съгласие относно начините за разрешаване на конфликти</li> <li>— Решаване какви инструменти и процеси ще бъдат използвани, за да се свърши работата</li> <li>— Споделяне на данни, проучване на решения и работа за постигането на обща цел</li> <li>— Работа в сътрудничество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Работи се без контрол от страна на ръководител</li> <li>— Придобива се самостоятелност</li> <li>— Бързо и ефективно се вземат решения и се решават проблеми</li> <li>— Работи се по проблемите и се постига консенсус, без да се нарушава изпълнението на проекта</li> <li>— Използват се силните страни на членовете на екипа</li> <li>— Акцентира се повече върху задачите, отколкото върху процесите</li> <li>— Приветстват се различните мнения при вземането на творчески решения</li> <li>— Делегира се и се споделят ръководни функции</li> <li>— Наблюдава се напредъкът, отбелязват се основните етапи и се изграждат другарски отношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Отбелязват се успехите</li> <li>— Събират се най-добрите практики и извлечените поуки за използване в бъдеще</li> <li>— Търсене на възможности за достигане до прекратяване</li> <li>— Сбогуване и планове как да се поддържа връзка</li> </ul>

Източник: © Five stages of team development modelled on image от Mind Tools ([mindtools.com](http://mindtools.com)).

**Бележка.** Невинаги е необходимо да се кани външен помощник за улесняване на диалога. Дейностите могат да се ръководят например и от ръководителя на екипа или ръководителя/специалиста по ЧР. Ако обаче възниква конфликт на интереси, следва да бъде поканен външен помощник за улесняване на диалога, който е неутрален, за да се избегне пристрастност.

## ЕТАП 1: СФОРМИРАНЕ

**Запознаване:** общото и уникалното <sup>(86)</sup>



20—30 минути (максимум)



10—20 участници

### ЦЕЛ

Това упражнение насърчава единството, тъй като помага на хората да осъзнаят, че имат повече общи неща със своите колеги, отколкото първоначално им се струва. Тъй като хората осъзнават собствените си уникални характеристики, те могат също така да помогнат на другите да се почувстват способни да предложат на групата нещо уникално.

### МАТЕРИАЛИ

Два листа и по една химикалка за всяка група.

### УКАЗАНИЯ

Сформират се групи от пет до осем души и им се дават два листа и молив или химикалка. Първата част от дейността е за **прилики**, като всяка подгрупа съставя списък на общите неща. Изброените позиции трябва да се отнасят за всеки един в подгрупата. Избягват се нещата, които са очевидни (напр. „всеки има коса“ или „всички носим дрехи“). Опитайте се да ги накарате да мислят задълбочено. След около 5 минути говорител от всяка подгрупа прочита своя списък.

След това, в зависимост от целите на сесията, може половината от всяка подгрупа да се пренасочи към друга група за различните характеристики или може да останат всички в една група. На втория лист се записват уникалните черти, което означава, че всяка позиция се отнася само за едно лице от групата. Групата се опитва да намери най-малко по две уникални черти за всеки. След 5—7 минути може да се поиска от всеки да каже една от своите уникалните черти или някой да ги прочете една по една, а останалите да се опитат да познаят коя за кой се отнася. Отново тук стремежът е да се избягва повърхностното, т.е. нещата, които са очевидни.

— **Дейност 1:** определяне на цели <sup>(87)</sup>

Целите на екипа са изявления, които водят екипите при изпълнението на техните отговорности и потребностите им в дейността. Ако целите са ясни и постижими, те служат не само като план за действие на екипа, но и като източник на енергия. Целите са важни на много различни равнища.

<sup>(86)</sup> Cserti, R., „Common and unique“, SessionLab, 2018 г.

<sup>(87)</sup> Семинарни упражнения във „Focusing a team“ (Фокус върху екипа).

- Целите определят стандарти за подобрение.
- Целите са насочени към дейността.
- Целите измерват напредъка.
- Целите свързват екипа с организацията.
- Целите мотивират и дават енергия.
- Целите са основата за вземане на решения.
- Целите оформят „истината“ и смисъла за даден екип.

Най-добрите цели са **SMART** (**s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**ealistic and **t**imely) цели. Това означава, че те трябва да бъдат конкретни, измерими, постижими, реалистични и с времево измерение.

**УКАЗАНИЯ**

**Стъпка 1.** За да се мотивират членовете на екипа да започнат да мислят пълноценно за определянето на цели, те трябва да отговорят на два подтикващи към размисъл въпроса.

- Защо е създаден този екип?
- Какъв е сценарият, който описва какво би постигнал този екип в най-добрия случай — идеалното бъдеще?

**Стъпка 2.** Като се имат предвид причините за съществуването на екипа и визията за идеалното му бъдеще, отделно се **записват три неща, които лично всеки би искал екипът да изпълни** до края на следващата година (съобразява се срокът с положението на конкретния екип). С други думи, какви биха искали членовете да бъдат целите на екипа?

**Стъпка 3.** Всеки един споделя желаните от него цели на екипа. Изброяват се върху бяла дъска и след това се събират, групират и подреждат по приоритет. Проверява се дали най-важните цели отговарят на критериите SMART. Конкретни, измерими, постижими, реалистични и навременни ли са целите?

**Стъпка 4.** Активират се избраните цели, като се попълва таблицата с цели по-долу.

ИЗЯВЛЕНИЯ ЗА ЦЕЛИТЕ	КЛЮЧОВО ЛИЦЕ	НЕОБХОДИМИ РЕСУРСИ	ХОРА, КОИТО МОГАТ ДА ПОМОГНАТ	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА УСПЕХ	ГРАФИК
Цел 1:					
Цел 2:					
Цел 3:					
и др.					

**Стъпка 5.** Въпроси за последващо обсъждане.

- Какви са евентуалните пречки, които могат да затруднят постигането на всяка цел?
- Как могат да бъдат преодолени те?
- Какви са нещата, които могат да се направят от всеки поотделно, за да се спомогне за постигането на целите на екипа?
- Как да бъде отбелязано или отпразнувано постигането на дадена цел?
- Как да се държи отговорност за постигането на всяка цел?
- Как да се поддържа връзката с целите? С други думи, как да останат целите в съзнанието, така че да не се „забравят“ или да се спре да им се обръща внимание?
- Как може постигането на целите да стане по-ефективно? Приятно?

Записват се на флип чарта ключовите моменти, обсъдени в рамките на всеки въпрос по време на стъпка 5. Това би могло да стане като всеки въпрос се запише на един лист на флип чарта и хората отиват и записват своите точки директно върху флип чарта, или ако групата е по-малка, помощникът за улесняване на диалога отбелязва коментарите на групата.

**Изясняване на ролите в екипа** <sup>(88)</sup>

120—180 минути



1—10 участници

Споразумения в екипа относно отделните роли, които имат функцията на договори. Те изясняват нещата за членовете на екипа и спомагат за насочване на енергията. Това е дейност в две части.

**ЦЕЛ**

Поясняват се ролите в екипа.

**МАТЕРИАЛИ**

Таблица и химикалка за всеки.

**УКАЗАНИЯ****Част 1: отговорности в работата**

Всеки член на екипа следва да помисли за конкретната си работа и след това да **определи около седем ключови отговорности**. Поставят се тези отговорности в таблицата по-долу и след това се попълва общата таблица, както е показано.

<sup>(88)</sup> Семинарни упражнения „Clarifying roles“.

ОТГОВОРНОСТИ В РАБОТАТА	СТЕПЕН ПО ВАЖНОСТ СПОРЕД РАБОТАТА (1 = НАЙ-ВАЖНО)	КАТО ЦЯЛО, ДЕЛЪТ ОТ РАБОТНОТО ВРЕМЕ, КОЕТО РЕАЛНО СЕ ОТДЕЛЯ ЗА ТАЗИ ОТГОВОРНОСТ	В ИДЕАЛНИЯ СЛУЧАЙ ТОВА Е ДЕЛЪТ ОТ ВРЕМЕТО, КОЕТО СЕ СЧИТА, ЧЕ ТРЯБВА ДА СЕ ОТДЕЛЯ ЗА ТАЗИ ОТГОВОРНОСТ	А. СЪОТВЕТСТВА ЛИ ОТГОВОРНОСТТА НА НАБОРА ОТ УМЕНИЯ НА ЛИЦЕТО? (1 = НЕ, 2 = ДОНЯКЪДЕ, 3 = ДА)	Б. СРАВНИТЕЛНО ХАРЕСВАНА ЛИ Е ТАЗИ ОТГОВОРНОСТ? (1 = НЕ, 2 = ДОНЯКЪДЕ, 3 = ДА)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

**Част 2: Обсъждане**

Всяка попълнена индивидуална ролева таблица се споделя с екипа и се поставя на флип чарта или по подобен начин, за да се вижда от другите. След това се работи за изясняване и съгласуване на ролите и отговорностите в екипа като се обсъждат въпросите, изброени по-долу.

Има ли някоя отговорност, която пречи на възможността да се участва в екипни задачи?

- Като се разглеждат ролевите таблици на другите членове на екипа, има ли отговорност, която е недооценена? Това означава, че дадена отговорност е получила по-малко признание, отколкото заслужава.
- Като се разглеждат ролевите таблици на другите членове на екипа, има ли отговорност, която е излишно надценена?
- Има ли нещо, което едно лице върши без да му е много приятно, докато някой друг е посочил, че повече му харесва да го прави?
- Има ли места, където отговорностите следва да бъдат обединени, разменени или премахнати?
- Извършват ли се твърде много неща в работата, които не се съгласуват или не съответстват на определените за конкретното лице отговорности в екипа?
- Има ли конфликтни зони?
- Има ли начини за рационализиране на усилията?
- Като се разглеждат информацията на всички таблици, как могат да бъдат реструктурирани служебните отговорности, за да се осигури по-голяма подкрепа за екипа?

Трябва да се водят бележки и да се изписват на видно място на флип чарта. Записките могат да се водят на ротационен принцип от доброволци в групата.

## ЕТАП 2. БУРЯ

### Даване и получаване на отзиви <sup>(89)</sup>



120—180 минути



1—10 участници

### ЦЕЛ

Да се даде възможност на участниците да видят **четири различни вида отзиви, приложими** в една и съща ситуация. Тази дейност следва да покаже, че липсата на отзиви или само положителни отзиви не са от полза.

### МАТЕРИАЛИ

Едно топче за голф.

### УКАЗАНИЯ

**Стъпка 1.** Определят се четирима доброволци от групата.

**Стъпка 2.** Информират се, че ще бъдат викани един по един отново в стаята, за да търсят топчето за голф.

**Стъпка 3.** Те напускат стаята.

**Стъпка 4.** Информират се останалите участници за тяхната роля в тази дейност.

- **МЪЛЧАЛИВИ ОТЗИВИ.** Когато доброволец номер 1 влезе в стаята, участниците трябва да запазят пълно мълчание и да останат неподвижни.
- **ОТРИЦАТЕЛНИ ОТЗИВИ.** Когато доброволец номер 2 влезе в стаята, всички участници следва да дават отрицателни отзиви, независимо колко близо или далече е търсещият от топчето.
- **БЕЛЕЖКА ОТНОСНО ОТРИЦАТЕЛНИТЕ ОТЗИВИ.** Предупреждение към помощника за улесняване на диалога: тази ситуация може да се окаже болезнена или неудобна, така че трябва да се познава групата и помощникът да се намеси, ако е необходимо.

Трябва да се проявява чувствителност към динамиката на групата, но да се насърчават участниците да използват тази стратегия, за да научат повече за отзивите. Трябва да им се дадат указания да дават отрицателни отзиви, независимо дали чрез думи или езика на тялото, каквито може да се чуят на работното място,

<sup>(89)</sup> Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback* (Инициатива „Здрава работна сила“, Ефективно предоставяне и получаване на отзиви), Health Workforce Initiative, CA, 2016 г.

когато някой е недоволен. Участниците **не** трябва да откликват на искания за насочване или помощ (освен с присмех).

- **ПОЛОЖИТЕЛНИ ОТЗИВИ.** Когато доброволец номер 3 влезе в стаята, всички участници дават положителни, но неконкретни отзиви (напр. „така трябва“, „наистина ми харесва как си се справил“), независимо колко близко или далече е търсещото лице от топчето. Участниците **не** трябва да откликват на искания за насочване или помощ (освен с допълнителни възклицания като „можеш да се справиш“ или „имаме вяра в теб“).
- **КОНКРЕТНИ ОТЗИВИ.** Когато доброволец номер 4 влезе в стаята, участниците дават конкретни съвети и предложения за намиране на топчето, без да издават точното място. Те следва да отговорят на въпросите с „да/не“.

**Стъпка 5.** Скрива се топчето за голф. Канят се четиримата доброволци да влязат едновременно. Всеки от тях получава посочените по-горе отзиви.

- **Мълчание.** За доброволец № 1 топчето се скрива на не много трудно място в помещението. Остава се 2—3 минути да търси.
- **Отрицателни.** За доброволец № 2 се избира по-трудно място. Остава се 2—3 минути да търси.
- **Положителни, но общи.** За доброволец номер 3 се избира още по-трудно място. Остава се 2—3 минути да търси.
- **Конкретни.** За доброволец номер 4 се избира още по-трудно място. Остава се 2—3 минути да търси.

**Стъпка 6.** Доброволците се връщат в групата, прави се обобщение и се обсъждат следните въпроси.

- Как се чувствахте по време на търсенето на топчето?
- Какво мислехте/изпитвахте в резултат на получените отзиви?
- По какъв начин получените отзиви се отразиха на ефективността на действията ви?
- По какъв начин получените отзиви се отразиха на това, което изпитвате към лицата, дали отзивите?
- Ако получавахте всеки ден такива отзиви, как бихте се чувствали?
- Работи се по преживян опит на работното място — какви отзиви получавате на работното място?

**Дейност за конфликти** — четири думи <sup>(90)</sup>

**Бележка.** Тази дейност следва да се води от **неутрално лице**, което не е част от екипа и/или конфликта.



60—120 минути



10—20 участници

## ЦЕЛ

Да се накарат членовете на екипа да преодоляват конфликтите и да приемат различните мнения и това как различните членове се справят с конфликтите.

## МАТЕРИАЛИ

Един лист и химикалка за всеки.

## УКАЗАНИЯ

**Стъпка 1.** Всеки член на екипа записва четири думи, които свързва с думата „конфликт“.

**Стъпка 2.** Сформират се двойки и всяка трябва да реши помежду си кои са най-подходящите четири думи от общо осемте, които са написали. В края всяка двойка ще е определила четири думи.

**Стъпка 3.** Всяка двойка се присъединява към друга и процесът продължава. Повтаря се докато половината от екипът преговаря с другата половина за определянето помежду им на четирите най-подходящи думи, които свързват с думата „конфликт“.

**Стъпка 4.** Обобщение. Задават се следните въпроси на групата:

- Как се чувствахте по време на упражнението?
- Някой почувства ли се неудобно? Защо?
- Някой пое ли контрола и управлението?
- Имаше ли конфликт?
- Бихте ли направили нещо по друг начин?
- Какви техники използвахте, за да определите четирите думи?
- Какво научихте по време на упражнението?

<sup>(90)</sup> Management Training Specialists, „Conflict management exercises and activities to use with your team“ (Специалисти по обучение на ръководството, Упражнения за управление на конфликти и дейности, които да се използват от екипа), 2020 г.



## ЕТАП 3: НОРМИРАНЕ

### Кула от спагети <sup>(91)</sup>



45—60 минути



5—100 участници

### ЦЕЛ

Да се накарат членовете на екипа да работят в сътрудничество и да получат представа за собствената си роля в екипа.

### МАТЕРИАЛИ

Комплект за всеки екип, съдържащ следните предмети.

- 20 пръчки спагети. Използват се несварени спагети.
- Един метър самозалепваща лента. Използва се стандартна самозалепваща лента. Тя се поставя отстрани на масата, на задната страна на стола или на намираща се в близост стена. Ако остане в торбичката, може да се заплете.
- Един метър връв. Използва се такава, която лесно може да бъде скъсана с ръка. Ако връвта е дебела, се включват и ножици в комплекта.
- Един желиран бонбон тип „marshmallow“. Използва се позната марка или генерични производни, които са приблизително със „стандартни“ размери, което означава с около 1,5 инча широчина и дебелина. Избягват се мини- или гигантски размери и за предпочитане се избират меки, които не са лепкави.
- Хартиени пликосе за сандвичи. Тези със стандартна големина вършат добра работа, както и пощенските пликосе.

Материалите следва да се поставят в хартиените пликосе за сандвичи, което улеснява раздаването и скрива съдържанието, като така се увеличава елементът на изненада.

### ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА СЪСТЕЗАНИЕТО ТРЯБВА ДА ИМА НА РАЗПОЛОЖЕНИЕ СЛЕДНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ.

- Рулетка. Използва се след приключване на състезанието за измерване на височината на конструкциите.
- Приложение с хронометър или хронометър. Реално състезанието отнема 18 минути. 20 минути са твърде дълго време, а 15 минути — твърде кратко. Може да се използва хронометър, но е по-добре да се използва видеопроектор и да се показва времето при броенето.

<sup>(91)</sup> Wicked Problem Solving, „Running a marshmallow challenge is easy!“ (Решаване на трудни проблеми, Лесно е да се построи кула от спагети!); Ruth, A., „Five team-building exercises that increase collaboration“ (Пет упражнения за тим билдинг, които засилват сътрудничеството), Forbes, 2016 г.

- Озвучителна система за музика по време на състезанието. Използва се плейлист с точно 18 минути музика. Състезанието следва да приключи, когато свърши последната песен.

### УКАЗАНИЯ

#### Стъпка 1. Дават се ясни указания.

- Целта е да се построи възможно най-високата самостоятелна конструкция. Победител е този екип, който има най-високата конструкция, измерено от повърхността на масата до върха на желирания бонбон тип „marshmallow”. Това означава, че конструкцията не може да бъде окачена да виси от по-висока конструкция, напр. стол или таван.
- Целият желиран бонбон тип „marshmallow” трябва да е поставен най-отгоре върху конструкцията. Разрязването или яденето на част от него води до дисквалифициране на екипа.
- Използва се колкото е необходимо от количеството материали в комплекта. Екипът може да използва колкото желае от 20-те спагети и от връвта или самозалепващата лента. Не може да се използва хартиеният плик като част от конструкцията.
- Спагетите, връвта или лентата могат да се начупват/накъсват. Екипите могат да чупят спагетите и да нарязват лентата и връвта както решат, за да създават нови конструкции.
- Състезанието трае 18 минути. Екипите не могат да докосват конструкцията след изтичане на времето. Тези, които я докосват или придържат в края на състезанието, се дисквалифицират.
- Всички трябва да са разбрали правилата. Ако е необходимо, те се повтарят няколко пъти. Това трябва да стане поне три пъти. Пита се дали някой има някакви въпроси преди да започне състезанието.

#### Стъпка 2. Начало на състезанието.

Започва се обратното броене с часовника и се пуска музиката, за да се отбележи началото на състезанието.

- Водещият обикаля из помещението. Удивително е да се наблюдава развитието на конструкциите, както и иновативните модели, които повечето екипи прилагат.
- Напомня се на екипите за оставащото време. Обявяват се например оставащите 12 минути, 9 минути (половината), 7 минути, 5 минути, 3 минути, 2 минути, 1 минута и 30 секунди, както и 10 секунди.
- Обявява се как работят екипите. Уведомява се цялата група как напредват. Обявява се всеки път, когато някой екип изгради стабилна конструкция. Създава се обстановка на приятелско съперничество. Насърчават се хората да разглеждат. Не трябва да има притеснение да се повдигат тонусът и залозите.

- Припомня се на екипите, че който поддържа конструкцията ще бъде дисквалифициран. Няколко отбора ще имат силното желание да продължават да изграждат конструкцията си в края, обикновено защото мекият бонбон, който току-що са поставили върху нея я кара да се срути. Конструкцията победител трябва да бъде стабилна.

### Стъпка 3. Край на състезанието.

След изтичане на времето всички в залата седат, за да могат всички да виждат конструкциите. Вероятно малко повече от половината от екипите ще имат изправени конструкции.

- Измерват се височините на конструкциите. Започва се от най-ниската изправена конструкция до най-високата и се обявяват височините. Ако се документира състезанието, височините се записват.
- Определя се екипът победител. Той получава овации и награда (ако е била предложена такава).

### Стъпка 4. Оценка.

Обсъдете упражнението и стратегията и задайте последващи въпроси, напр. следните.

- Кой е ръководител?
- Могло ли е да се изпълни задачата без ръководител?
- Полезни ли са били членовете на екипа?
- Добре ли са били приемани идеите на всеки?
- Как ограничението във времето се е отразило на екипа?
- Какво е могло да бъде направено по различен начин?
- Екипът отпразнувал ли е своите малки победи?

## ЕТАП 4. ИЗПЪЛНЕНИЕ

### Успешна сесия за „мозъчна атака“ <sup>(92)</sup>



30—120 минути



2—10 участници

#### ЦЕЛ

Генериране на много творчески идеи за постигане на конкретна цел.

#### УКАЗАНИЯ

**Стъпка 1.** Избира се подходящо място.

Провеждането на среща за „мозъчна атака“ на обичайното бюро на лицето/офиса на екипа не е най-добрата идея, без значение дали това е самостоятелна или групова сесия. Сесията за „мозъчна атака“ трябва да се проведе в друго помещение, където е по-вероятно да се появят нови модели на мислене.

**Стъпка 2.** Създаване на подходяща обстановка.

Добре е да се създаде неформална обстановка за екипа. Може да се предложат закуски и да се пусне музика. Помещението трябва да е добре осветено. Включват се всякакви ресурси или инструменти, от които ще има нужда. Не трябва да се забравят и напитките, за да се избегне разсейването при отиването до кухнята.

**Стъпка 3.** Измислят се стратегии за генериране на идеи („мозъчна атака“).

Може да е създадена идеална обстановка, но понякога е нужно и малко структурираност, за да се родят някои нови мисли. Например добре е да се помисли за обратното на това, което се цели да се постигне. Или да си представят участниците, че няма ограничения по отношение на бюджета или ресурсите. Или да се измислят толкова въпроси по темата, колкото може, и след това да им се отговаря (мисловна карта).

**Стъпка 4.** Сформира се групата.

Подготвя се информацията за екипа. Включва се само толкова информация, колкото е нужно за вдъхновение, но не твърде много. Ако избраните членове на екипа мислят по сходен начин, няма да се получат много творчески идеи. Целта е да се сформира разнородна група с хора от различни отдели или дисциплини. В такава група ще има различни начини на мислене.

<sup>(92)</sup> Leadership Girl, „No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session“ (Момиче водач, Нямаме идеи? 11 стъпки за организирането на успешна брейнсторминг сесия), 2017 г.

**Стъпка 5.** Определяне на основните правила.

За да може дискусиата да продължи гладко, в началото трябва да се определят някои основни правила и да се спазват по време на сесията за „мозъчна атака“. Напомня се на екипа, че целта на сесията не е съревнование за идеи, а търсене на решение на даден проблем. Трябва да бъдат уведомени да вдигат ръка преди да говорят или прекъснат някого, за да се осигури гладка комуникация.

**Стъпка 6.** Насочване на дискусиата.

След като всички членове на екипа споделят идеите си, започва групова дискусия. По този начин се дава възможност на екипа да развие идеите на други хора и да предложи нови решения. Насърчават се всички да **участват в дискусиата**. Всякакви форми на критика следва да се избягват — идеята на „мозъчната атака“ е да се стимулира творческия процес, а критиката не спомага за това. Не трябва да се забравя, че ролята на водещия/помощника за улесняване на диалога е да подпомага екипа, затова той не трябва да споделя идеите си през цялото време. Дискусиата се насочва, като във всеки един момент се придържа към само една идея и се пренасочва екипът, когато започне да се отклонява. Организирант се почивки, за да се помогне на екипа да се съсредоточава.

**Стъпка 7.** Дава се време.

Въпреки че провеждането на отворена сесия за „мозъчна атака“ може да попречи на продуктивността, трябва да се избягва да се притискат участниците с времето, когато става въпрос за творческо мислене. Не само че е добре да се премахне стресът, който може да се създаде при ограничения във времето, но също така трябва да се даде време на мозъка да поблуждае.

**Стъпка 8.** Събират се идеите преди сесията. Планира се как да се направи това с идеите, които ще се появят.

**Стъпка 9.** Планират се последващи действия.

Сесията за „мозъчна атака“ е полезна само ако има начин за осъществяване на идеите. Взема се решение относно целите преди да се започне и се осигурява те да бъдат постигнати преди края на сесията. Трябва да се осигури да бъде съобщено как ще се процедира. Може да се включи допълнително проучване на избрани идеи, прилагане на една от всички или планиране на още сесии за „мозъчна атака“.

## ЕТАП 5: ПРЕКРАТЯВАНЕ/ПРЕОБРАЗУВАНЕ

### Купон с томбола



120—180 минути



5—30 участници

### ЦЕЛ

Отпразнуване на успехите на екипа.

### МАТЕРИАЛИ

Формуляр за регистрация за участие в томболата.

Картички за благодарност или подарък за всеки член на екипа.

### УКАЗАНИЯ

**Стъпка 1.** Насрочва се дата и час за томболата.

**Стъпка 2.** Изпраща се покана заедно с формуляра за регистрация.

Добре е да се използват следните указания.

- Видът на храната трябва да позволява лесно да се пренася.
- Планират се по-малки порции.
- Храната се пакетира в готови за ползване опаковки.
- Осигуряват се прибори.
- Осигуряват се готови ястия, ако е възможно.
- Имат се предвид ограничения, свързани с хранителния режим.
- Храната трябва да има етикети.

**Стъпка 4.** Изготвя се списък на хората, които могат и желаят да помогнат при подготовката.

**Стъпка 5.** Забавлявайте се с томболата.

**Стъпка 6.** Отделя се време да се благодари на екипа, като се използва съкращението **AIR (action, impact, reward) (действие, въздействие, награда)**.

### Действие

Започва се с представяне на действията на екипа. Това може да бъде нещо с ограничен срок във времето и специфично, напр. изготвен доклад или възприето

поведение, което води до промяна в дългосрочен план. Дават се подробности, за да се покаже, че наистина работата е била забелязана.

### Въздействие

След това се описва ефектът от действието. Това кара екипа да се чувства овластен и заслужил.

### Награда

Накрая трябва да се завърши с някаква награда. Това може да е картичка с лично адресиран текст до всеки член на екипа или друг жест на благодарност.

## ПРИМЕРЕН ФОРМУЛЯР ЗА РЕГИСТРАЦИЯ В ТОМБОЛАТА

ФОРМУЛЯР ЗА РЕГИСТРАЦИЯ В ТОМБОЛА			
#	Име	Ястие/предмет	Бележки
		Хапки/гарнитурни (напр. панирани хапки, хапки със сос, крилца, рулца)	
		Предястия (напр. салати, едносъставни ястия)	
		Напитки/лед (напр. топли/студени безалкохолни напитки)	
		Десерти (напр. местни специалитети)	
		Други предмети (напр. чинии, чаши, прибори, декорации, покривки за маса, салфетки)	

### Примерни текстове за изразяване на благодарност към членовете на екипа <sup>(93)</sup>

- „Поздравления за цялата усилена работа и положителното мислене. Поставихте значението на работата в екип на едно изцяло ново ниво. Благодаря на всички!“
- „Благодаря, че обслужвахте клиентите от името на екипа! Знаехме, че няма да сгрешим, ако ви се доверим изцяло! Добре е, че сте част от екипа!“
- „Думите не са достатъчни, за да изкажа похвалата си за вашите действия, защото работата ви винаги отговаря на очакванията ми. Благодаря на всички членове на екипа.“
- „Най-добрите сме в това, което правим, защото имаме най-добрите служители. Благодаря ви за отдадеността и усилената работа.“
- „Заслужавате цялата благодарност на света за добре свършената работа. Поздравления за фантастичното постижение. Гордеем се с вас.“

<sup>(93)</sup> Tough Nickel, „42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees (42 задълбочени съобщения и бележки за оценка на работата към служителите); WishesMSG, “125 thank you and congratulations messages for team“.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

**Целеви показатели за качество.** Органите, и по-специално ръководителите и ръководителите на екипи, могат да използват предложените целеви показатели за качество, за да наблюдават доколко техните програми дават възможност да се реагира на критични инциденти, когато възникнат такива. Въвеждането на този механизъм, както това е описано подробно по-долу, ще даде възможност за информирани и навременни последващи действия при възникване на инцидент.

### 1. ПОДГОТВИТЕЛНИ ДЕЙНОСТИ

Действие	Обяснение	Статус (отбележете)
Органите определят ролята на вътрешните и външните служби за подкрепа в случай на критичен инцидент, обхваща да се използва вътрешната/външната подкрепа, и информират всички съответни заинтересовани страни (ръководители, служители).	Тази дейност обхваща вида/целта/ролята на вътрешната/външната подкрепа и категориите персонал <sup>(94)</sup>	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Органите решават дали лицето(ата) за вътрешна подкрепа да има(т) също и съветническа функция (съветник)	Чрез вътрешната подкрепа може да се дават препоръки на прякото ръководство по отношение на управлението на критични инциденти и начините за избягване на по-нататъшни инциденти (подкрепа за оценяването, наблюдението, оценката на ситуациите)	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Органът определя дали вътрешната подкрепа е задача само на един служител или се разпределя между група от няколко колеги.	Това действие зависи от размера на екипа и от други фактори в организацията. Ако има екип от няколко колеги, следва да има координатор, който да организира кой отговаря за всяко засегнато лице.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Разглеждат се и се оценяват предимствата на вътрешната спрямо външната подкрепа	За много критични инциденти вътрешната подкрепа, когато е навременна, може да е достатъчна и да не е необходимо насочване към външни специалисти. До известна степен това зависи също така и от вида на инцидента. Ако е необходимо медицинско проследяване, лицето винаги трябва да се насочи за това. Вътрешните служители могат да реагират незабавно и не е нужно да им се обяснява много за факторите на обстановката, които невинаги са ясни и лесни за обясняване на външни специалисти. Вътрешната подкрепа може да реагира в съответствие с принципите за оказване на първа помощ	Работата не е започнала Работи се Изпълнено

<sup>(94)</sup> Признаване на емоционалното въздействие на инцидентите и предлагане на психосоциална помощ от първа линия. Изслушване, признаване на това, което изпитват потърпевшите и даване на психосоциална информация (нормална реакция на необичайно събитие). Това предлагане на подкрепа е систематично/организирано. Последващи действия в подкрепа на засегнатото лице, за да се преценят и обсъдят промените в проявите на стрес в дните и седмиците след критичния инцидент. Предлага му се да бъде насочено към външна/професионална подкрепа, ако е необходимо, и се признават ограниченията на психосоциалната помощ от първа линия, която може да бъде предоставена от вътрешни служители. Обхват: определя се за кои ситуации и кои съответни лица (включително доброволци, външни подизпълнители, стажанти) се прилага вътрешната/външната подкрепа и в кои случаи тя не се прилага.



2. ИНФОРМАЦИЯ		
Действие	Обяснение	Статус (отбележете)
Създават се протоколи (напр. СОП) и те се съобщават на съответния персонал за управление на критични инциденти	СОП следва да бъдат на разположение както на висшето ръководство, така и на служителите. Стъпките, които трябва да се предприемат в случай на критични инциденти, следва да бъдат ясно формулирани. Отговорностите на всяка подпомагаща структура (пряк ръководител, отдел за безопасност/сигурност, отдел „Човешки ресурси“ и засегнатия служител) следва да бъдат ясно определени, за да се гарантира отчетност. СОП следва да включват опростен механизъм за докладване и също така да предоставят информация за това как да бъде адаптиран процесът към местните процедури в случай на разполагане на терен. Следва да се прилагат подходящи, вече установени процедури, и когато е възможно, да бъдат координирани помежду си.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Целият персонал е уведомен за действащите протоколи (критични инциденти и други мерки за сигурност и безопасност)	Действащите механизми за подкрепа и СОП следва да са приложими за всички нуждаещи се лица. В случаите, когато органите работят с външни експерти и/или командирован персонал, персоналот следва да бъде уведомен за общите аспекти по отношение на протокола и да разбира различията в тези протоколи.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Редовно се предоставя информация и актуална информация относно наличните услуги за подкрепа (при критични и други инциденти, свързани с безопасността/сигурността)	Органите се насърчават да предоставят актуална информация относно съществуващите механизми за подкрепа: по електронна поща по време на информационни срещи по време на лични срещи чрез други подходящи канали поне веднъж годишно	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Висшето ръководство/ръководителите имат умения да използват въведените протоколи, включително познанията си за процедурите във връзка с COVID-19 и за евакуации	Контролните списъци за управлението на критични инциденти, плановете за евакуация и т.н. следва да се разработват съвместно, когато е възможно, от експерти по безопасността и сигурността, назначени за операциите на терен, за да се гарантира практическата им приложимост и съобразяване с местните особености.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
3. КООРДИНАЦИЯ		
Действие	Обяснение	Статус (отбележете)
Органът определя кой отговаря за практическата помощ и координацията с други лица, натоварени с проследяването на инцидента	Практическата помощ и координацията, както и психосоциалната подкрепа могат да бъдат предоставени от едно и също лице или от различни лица <sup>(95)</sup>	Работата не е започнала Работи се Изпълнено

<sup>(95)</sup> Практическата подкрепа обхваща множество аспекти. Те включват помощ при изготвянето на описателна информация относно събитията; даване на координиран отговор на различни служби; попълване на формулярите с необходимата информация; насочване към психологическа/медицинска помощ/полиция; и организиране на връзката с лицето за връзка при спешни случаи. Ръководителят може да отговаря за някои от тези аспекти. Работният процес и отговорностите следва да бъдат ясно определени и координирани.

Органите избират съответно лице(а) за връзка <sup>(96)</sup> , което да предприеме последващи действия във връзка с члена на персонала, който е претърпял критичен инцидент	Прекият ръководител, ако не е отговорното лице, следва да избере съответен служител, който да предприеме последващи действия във връзка със засегнатия служител. След критичен инцидент потърпевшият член на персонала е изложен на риск от повторно травмиращо преживяване на случилото се, когато към него се обръщат различни колеги от различни отдели (здравен персонал, персонал в областта на човешките ресурси, преки ръководители, служители по сигурността и т.н.), за да разкаже подробности относно инцидента за целите на процедурната обработка. Поради това е препоръчително да се подходи координирано чрез само едно лице или максимум две определени лица, като се вземат предвид полът и експертният опит.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Избраното лице за реагиране е запознато със съответния(те) протокол(и) относно критичните инциденти и поддържа връзка с други компетентни служители, за да се осигури своевременна медицинска/психологическа подкрепа (или друг вид подкрепа).	Лицето за връзка подпомага засегнатия член на персонала при попълването на необходимата информация, насочването към психологическа/медицинска помощ или полицията, и може да се наложи да се свърже с лицето за връзка при спешни случаи, посочено от служителя.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Съответните заинтересовани страни (медицински служби, служби по благосъстояние и сигурност на персонала) разполагат с установена система за координация/насочване (включително номер за връзка) с цел предоставяне на всеобхватна ответна подкрепа на засегнатото лице	Ясната координация намалява риска от закъснения или припокриване на действията при предоставянето на услугите и повторно травмиране на потърпевшия	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Засегнатият служител следва да може да избира, когато е възможно, кой да предостави допълнителната подкрепа	Тази възможност е от особено значение, когато критичният инцидент се отнася до сексуално насилие и отговорното лице за връзка е от същия пол като извършителя и/или лицето за връзка по въпросите на благосъстоянието на персонала е самият извършител.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
<b>4. ДОКУМЕНТИРАНЕ</b>		
<b>Действие</b>	<b>Обяснение</b>	<b>Статус (отбележете)</b>
Съществува стандартизиран формат за докладване на критични инциденти като част от СОП	Формулярът, приложен към СОП в помощ на документирането, следва да бъде еднакъв за всички държави, където се осъществяват операции, за да се даде възможност на висшето ръководство да определя тенденциите и да предоставя последователна, но и съобразена с потребностите подкрепа на служителите на първа линия.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Изготвя се доклад с критична информация, който се споделя със съответните участници, включително полицията, когато е приложимо (като се вземат предвид изискванията за поверителност по отношение на жертвата)	Помощният персонал (напр. съветник/психолог/лекар) трябва да помогне на засегнатия служител да подготви описание на събитията, което да бъде предоставено на ръководството за по-нататъшна обработка.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено

<sup>(96)</sup> Това може да бъде вътрешна подкрепа, предоставяна от физическо лице (напр. съветник на служителите) или от определен екип. Вж. раздел 3.3.2. „Колегиална подкрепа след критичен инцидент“ и раздел 3.3.3. „Вътрешен екип по инцидентите“. Вж. приложение 9. „Предоставяне на вътрешна подкрепа при критични инциденти“ за примери за екип по стреса и инициативи за колегиална подкрепа. Външната подкрепа може да бъде като допълнителна възможност.

<p>В зависимост от обстоятелствата се събира допълнителна информация относно критичния инцидент — например дали в този инцидент участват повече хора (друг колега/кандидат за убежище)—и се прилага към доклада за инцидента за по-нататъшна обработка.</p>	<p>В случаите, когато е въввлечено второ и/или трето лице. Например когато кандидат за убежище заплашва да нарани други лица или се опита да се самоубие. След като му бъдат предоставени медицински/физически грижи и направена оценка, когато е необходимо на кандидата за убежище следва да се даде възможност, след като се стабилизира, да сподели мнението си относно инцидента.</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
---	--	--

**5. ПРЯКА ПОДКРЕПА**

Действие	Обяснение	Статус (отбележете)
<p>Органите/другите съответни служби гарантират наличието на комплекти за профилактика след експозиция в техните служби по места и достъп до съответно лице за връзка за насочване на случаи на сексуално насилие</p>	<p>Комплектите за профилактика след експозиция трябва да са на разположение в помещенията на канцелариите, в които няма в непосредствена близост медицински звена, които да предоставят такава услуга (напр. на гръцките острови)</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
<p>В случай на сексуално насилие (напр. изнасилване) срещу член на персонала, трябва да се организира незабавно насочване на засегнатото лице към медицински услуги, за да се приложи профилактика след експозиция.</p>	<p>Такава профилактика след експозиция трябва да се прилага в рамките на 72 часа след инцидента. Трябва да се предостави и друго подходящо лекарство (напр. хапче за спешна контрацепция)</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
<p>На засегнатото лице се предоставя незабавна психологическа подкрепа</p>	<p>Тази подкрепа се предоставя не само на жертвите на сексуално насилие; тя се предоставя и при всички критични инциденти, в които са въввлечени служителите на първа линия Тези психологически услуги се предоставят на място, когато това е възможно, и се извършват лично или онлайн. Препоръчително е да има група от специалисти (под формата на списък с лица за връзка), от които засегнатият персонал да избира. При съставянето на списъка със специалисти следва да се обърне внимание на: използването на официални езици на ЕС услугите, предоставяни от специалисти с опит в оказването на помощ при критични инциденти разнообразни доставчици на услуги от гледна точка на пола/възрастта им разнообразни доставчици на услуги от гледна точка на културния/религиозния им произход. Има меморандум за разбирателство с изброените специалисти, че услугите няма да трябва да се заплащат от засегнатото лице, а от неговата здравна осигуровка/органа/друго<sup>(97)</sup></p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
<p>На засегнатия служител се предлага незабавна медицинска помощ</p>	<p>Тази подкрепа се предоставя не само на жертвите на сексуално насилие; тя се предоставя и при всички критични инциденти, в които са въввлечени служители на първа линия. Има меморандум за разбирателство с изброените специалисти, в който се посочва, че услугите се заплащат не от засегнатото лице, а от неговата здравна осигуровка/орган/друго</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>

<sup>(97)</sup> Вътрешната подкрепа включва няколко аспекта. Не винаги е необходимо засегнатите членове на персонала да се насочват към външен специалист, ако е налице вътрешна подкрепа (напр. екип по стреса, предоставящ колегиална подкрепа, екип по инцидентите, лице за връзка, партньорска подкрепа, психолог). Това обаче е необходимо, ако лицето не може да се справи с последиците от инцидента. Понякога засегнатите служители първоначално се чувстват по-добре с колега, тъй като познава обстоятелствата и работната среда и не са необходими много обяснения. Външна подкрепа се предоставя от специалист (психолог, психотерапевт). Може да се предложи и ако засегнатото лице предпочита да не получава подкрепата от колеги. Важно е засегнатото лице да бъде насочено към специалист, ако все още проявява признаци на психологически последици няколко седмици (препоръчително е 4 седмици) след инцидента, което може да е признак за посттравматично стресово разстройство. Това може да бъде преценено от медицински специалист/психолог или от член на екипа за вътрешна подкрепа.

Засегнатото лице е запознато с правата си, особено когато става въпрос за споделяне на чувствителна информация	Важно е да се вземе предвид поверителността на информацията, споделяна от засегнатия служител. Някои може да не искат колегите им да знаят какво им се е случило или какви услуги ползват	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Предоставянето на дългосрочна психологическа консултантска помощ на засегнатия персонал и даването на отпуск са допълнителни възможности, когато е приложимо и бъде сметено за необходимо от специалистите.	В зависимост от инцидента може да е препоръчително по-дългосрочно проследяване, за да се гарантира, че служителят ще се справи по успешен за здравето начин с критичния инцидент.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Възобновяването на задълженията след критичен инцидент може в някои случаи да е препоръчително, но само когато е налице становище от специалист (медицински/психолог)	Понякога може да се окаже, че засегнатите лица не виждат нужда от по-дългосрочно прекъсване или промяна на местоработата в резултат на травма след критичен инцидент. Поради това може да е препоръчително да се включи специалист, който да помага в процеса на вземане на решение относно годността на служителя да възобнови изпълнението на задълженията си. Участието на засегнатото лице в процеса на вземане на решения е добра практика за гарантиране на прозрачност и за доказване на важността, която се отдава на висшия интерес на засегнатото лице.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Ако е засегнато и друго лице по време на критичен инцидент (напр. свидетел на инцидента или кандидат за убежище, който е в основата на инцидента, напр. като е направил опит за самоубийство), отговорното лице гарантира да се предоставят медицински и/или психологически грижи (на служители и кандидати за убежище).	В зависимост от резултата от оценката може да са необходими допълнителни последващи действия във връзка с медицински/психологически оценки, промяна в местоработата/настаняването и т.н.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Осигурени са сесии за колегиална/партньорска подкрепа/обучителен контрол с акцент върху ръководителите	По време на тези сесии, провеждани веднъж на три месеца, ръководителите получават платформа за обсъждане на реакцията им при критични инциденти или на управлението им, за което носят отговорност, учат се взаимно под формата на обмен на трудни случаи и добри практики.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено

## 6. ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ

Действие	Обяснение	Статус (отбележете)
Органите/EASO предоставят основно обучение по действащите СОП и механизми за докладване на всички ръководители/координатори и служители на първа линия, както и на разположени на терен/командировани служители	Тези обучения могат да се провеждат в координация с: отдел „Човешки ресурси“ съветници на персонала или други подобни служители по безопасността и сигурността, когато е приложимо.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено
Редовно се осигурява обучение за ръководители и друг съответен персонал по базово управление на травми	Всички преки ръководители имат възможност да се запознаят с последиците от травмите за персонала. Това е важно, за да се даде възможност за подходяща, навременна и съпричастна реакция.	Работата не е започнала Работи се Изпълнено

<p>Органите осигуряват курс за обучение на служителите, на които е възложена вътрешната подкрепа <sup>(98)</sup></p>	<p>Препоръчителна продължителност: 3 дни Възможност по избор. Допълнителни периодични (вътрешни) опреснителни курсове за поддържане на знанията и уменията Обучител. Притежава експертен опит в областта на партньорската/вътрешната подкрепа и последиците от критични инциденти</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
<p>Когато е възможно и в зависимост от мястото на разполагане на терен, се провеждат симулационни учения от експерти по сигурността/съветници на персонала.</p>	<p>Персоналът, който трябва да бъде разположен на терен, се чувства по-добре подготвен да действа в ситуация на реална заплаха, когато е имал възможност да участва в практическо учение, свързано с безопасността и сигурността (напр. какво да прави, ако кандидат за убежище заплаши служител, и какво да направи, ако колега сподели, че е бил изнасилен)</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>
<p>Органите трябва да осигуряват редовни обучителни сесии за ръководителите, за да се подобрят ръководните и комуникационните им умения в екипите им (включително екипите на терен).</p>	<p>Понякога липсва ясна, редовна и съдържателна комуникация между ръководителите и служителите на първа линия/експертите, разположени на терен. Поради това разбирането и напомнянето на ръководителите за потребностите на служителите на първа линия (служителите по случаи, служителите по приемането и т.н.), особено на тези в горещи точки, е важно за доброто ръководство. Редовната и почтителна комуникация (чрез кратки срещи, индивидуални и в екипа) между преките ръководители и техните служители е от решаващо значение за създаването на плодотворна работна атмосфера</p>	<p>Работата не е започнала Работи се Изпълнено</p>

## ОБОБЩЕНИЕ: ПРОЦЕС НА ОТВЕТНА РЕАКЦИЯ

Действия, които трябва да бъдат предприети от ръководител и/или външно/вътрешно лице за подкрепа.

### А. Незабавна реакция

- Пристига се на мястото на инцидента възможно най-бързо, ако вече не са там.
- Оценка на ситуацията и на допълнителните рискове.
- Намаляване на напрежението в ситуацията (евентуално с подкрепата на отговарящи за сигурността/полицията, в зависимост от инцидента).
- Предлага се на засегнатото лице да се върне у дома, ако желае, когато емоционалното въздействие е силно, но да се гарантира, че лицето няма да бъде само въкъщи и няма да се придвижва до дома само.
- Ако лицето поиска, му се дава възможност да говори, ако желае в момента.
- Пита се лицето как се чувства и дали има незабавна нужда от нещо.
- Проверява се дали лицето разбира задаваните му въпроси.
- Ако са били засегнати и други лица, се намира някой, който да им окаже подкрепа и им се предоставя структурирана информация по време на кратък инструктаж скоро след инцидента, за да се гарантира прозрачност.

<sup>(98)</sup> Вж. глава 6 „Дейности за изграждане на капацитет“. Препоръчителната продължителност на обучението е 3 дни и то следва да обхваща компонентите на психологическата първа помощ. Освен това следва да се провеждат периодични (вътрешни) опреснителни курсове за поддържане на знанията и уменията. Обучителят следва да има експертен опит в областта на партньорската/вътрешната подкрепа и последиците от критични инциденти.

- Дава се възможност на засегнатото лице да уведоми своето семейство, ако е възможно и ако желае, или да предостави данни за лице за връзка при спешни случаи на служителя за връзка, ако самото засегнато лице предпочита да не го направи.
- В случай на нараняване и непосредствена нужда от медицинска/психологическа подкрепа, предоставяне на бърза административна помощ (попълване на формуляри за застрахователни цели, насочване за физически грижи и т.н.) и успокояване на лицето, като му се каже, че другите аспекти могат да бъдат решени на по-късен етап.
- Проверява се дали лицето е преместено, например ако е поискало да се върне вкъщи след инцидента.

#### **Б. Последващи действия**

- Оценява се въздействието на инцидента след няколко дни.
- Отделя се достатъчно време да се разговаря за него със засегнатите лица и с екипа.
- Отделя се време да се направи оценка на начина, по който отговорното лице се е справило с инцидента и да се извлекат поуки (оперативен инструктаж със съответните лица, ако е възможно), за да се подобри съществуващата система.
- Обръща се внимание на необичайни реакции на засегнатото лице и при необходимост му се предлага професионална помощ.
- На членовете на екипа продължава да се предоставя информация, свързана с инцидента и свързаните с него последващи действия/последници.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ВЪТРЕШНА ПОДКРЕПА ПРИ КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

### А. ПРАКТИКАТА В БЕЛГИЯ

Посоченото по-долу е адаптирано въз основа на информация, предоставена от Федералната агенция за приемане на лица, търсещи убежище (Fedasil), и може да се счита за добра практика. В настоящия раздел се описва организацията на подкрепата, предоставяна от екипа по стреса на Fedasil и други органи, и се изясняват съответните отговорности при последващите действия чрез колегиална подкрепа във връзка с инцидента.

#### ЕКИП ПО СТРЕСА

След тежък инцидент се очаква, че всеки приеман център и другите работни места ще предоставят подкрепа на персонала.

Това може да стане по два начина:

- индивидуални събеседвания с колеги, обучени за тази цел (т.е. екипите по стреса),
- групов инструктаж с Червения кръст.

И в двата случая съществува възможност за насочване на лицето за външна професионална помощ.

#### Визия на екипа по стреса

Персоналът на центровете редовно се сблъсква с инциденти, свързани с настанените. Те могат да имат психологически последици. Лице, засегнато от такива инциденти, може да прояви симптоми на стрес на емоционално и физиологично ниво. Тези последици са нормални. Познаването и приемането им може да съдейства за възстановяването. Fedasil предполага, че подкрепата за близките до засегнат член на персонала лица може да помогне на потърпевшия да се справи със случилото се. Ето защо са създадени екипи по стреса. Fedasil също така признават значението на насочването на някои членове на персонала към специализирана подкрепа, когато бъде счетено, че това е в техен интерес.

В модела на Fedasil членовете на екипите по стреса имат функциите на подкрепящи от първа линия при приемането. През 2008 г. са създадени екипи по стреса, които да предоставят колегиална подкрепа на персонала, засегнат от критичен инцидент. Целта е, от една страна, да се намали първоначалният стрес, причинен от инцидента, и от друга страна, да се насърчат обичайните механизми за справяне. Членовете

на екипите по стреса са членове на персонала на доброволни начала, които са подбрани и са придобили допълнителен експертен опит чрез специализирано обучение. Това обучение се предоставя от външни инструктори, специализирани в областта на колегиалната подкрепа. Те също така водят сесии за обучителен контрол с членовете на екипа по стреса три пъти годишно.

Списъкът по-долу предоставя допълнителна информация за подхода на Fedasil, свързан с екипите по стреса и колегиалната подкрепа.

- **Инцидент през нощта (от 20:00 ч. до 8:00 ч.).** На теория не се предприемат действия за намеса, освен ако член на екипа по стреса не е на място и не участва в инцидента. Ръководният персонал се уведомява и идва на място или осъществява връзка по телефона. Ръководният персонал информира екипа по стреса на следващата сутрин.
- **Инцидент вечер или през почивните дни.** Действията за намеса на екипа по стреса зависят от това дали членовете са на разположение. Ако не са на разположение за провеждане на събеседване, ако е възможно, се обаждат за първи контакт и за определяне на време за среща през седмицата.
- **Член на екипа по стреса е в отпуск или е болен.** Не се предприемат действия за намеса; ще бъде определен друг член на екипа по стреса за извършване на последващи действия. Ако са в ход последващи действия, е важно да има връзка между членовете на екипа по стреса, за да си предават щафетата.
- **Екипът по стреса е в процес на възстановяване** (трайно, обучител). Възможни действия за намеса.
- **Пряко обаждане от засегнатите колеги.** Действията се провеждат през деня, освен ако не е изрично договорено друго между члена на екипа по стреса и колегата.
- **Отсъствие на засегнатия колега.** Задължително е да се предложи подкрепа, независимо от причината за отсъствието (отпуск, болест, възстановяване). Действията се извършват по телефона или по домовете със съгласието на засегнатите. Ако засегнатият колега се върне в приемния център, той ще проведе събеседване с екипа по стреса.

## 11-ТЕ СЪПКИ ЗА ОКАЗВАНЕ НА КОЛЕГИАЛНА ПОДКРЕПА ПРИ КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ

**Стъпка 1.** За да се окаже колегиална подкрепа, се подбира група от експерти в рамките на органа (доброволци) от различни, но имащи отношение служби/отдели, които да изпълняват схемата за подкрепа. На следващия етап се определят и описват накратко в документ действията на тази група за намеса. Темите, обхванати от тази група, могат да бъдат по-широки, включително регистриране на критични инциденти, начини за управление на кризи, предизвикани от инциденти, обучения за справяне с агресивно поведение и кодекс на поведение по време на такива инциденти.



Работната група ще трябва да постигне съгласие по следното:

- Къде да работи (назначена да работи на едно или повече места).
- Дали ще предоставя подкрепа направо на колегите или на лица на позиции под преките ръководители (за да се гарантира възможно най-неутрален подход).
- Брой на лицата, които са на разположение за тази подкрепа (препоръчително е да са петима).
- Леснодостъпна екипна подкрепа. Телефонните номера на членовете следва да бъдат известни на персонала. В рамките на екипа трябва да бъдат постигнати ясни споразумения под ръководството на координатора на екипа (ако е приложимо).
- Срок. Членовете ще трябва да направят всичко възможно, за да започнат подкрепата възможно най-скоро и в рамките на 24 часа след инцидента. Това не може да бъде гарантирано и може да се осъществи първоначален бърз контакт за организиране на среща по-късно.
- Участие на членове на екипа. Когато член на екип за колегиална подкрепа е замесен в критичен инцидент, той не се счита за „активен“ за предоставяне на подкрепа.
- Обезщетения. Дейностите за намеса се осъществяват в рамките на работното време и при необходимост се дава обезщетение (за извънреден труд).
- Разходи. Направените разходи (пътни и телефонни разговори) се възстановяват в съответствие със съществуващите договорености.

**Стъпка 2.** За всички колеги е ясно какъв е обхватът на колегиалната подкрепа (критичен инцидент) и какво не се включва в нея (напр. проучване на лични проблеми на служителя).

**Стъпка 3.** Договаря се кой може да се възползва от колегиална подкрепа (всички служители, доброволци, външни подизпълнители, стажанти и др.).

**Стъпка 4.** Договаря се кога се оказва колегиална подкрепа (не по-късно от 48 часа след настъпването на инцидента).

**Стъпка 5.** Лицето за връзка трябва да съобщи за случилото се на ръководството.

**Стъпка 6.** Предоставя се конкретна и непосредствена грижа. Отива се на място или се обаждат на съответния персонал; събира се информация за инцидента и състоянието на засегнатите лица; пита се какви са техните потребности и как могат да бъдат удовлетворени; съобщава се на жертвата съответна информация относно инцидента; и се предлагат последващи действия.

**Стъпка 7.** Дават се съвети за справяне с критични инциденти и потенциално травмиращи събития и се помага на хората да намерят лични ресурси за справяне със случилото се.

**Стъпка 8.** Обръща се внимание на потенциалните по-широки последици от инцидента (напр. отсъствие на засегнатия член на персонала и последиствия върху неговата работа, последиствия за екипа (и евентуално засегнатите настанени в центъра)).

**Стъпка 9.** Насочване към професионална помощ, ако е необходимо, и признаване на ограниченията на подкрепата от първа линия.

**Стъпка 10.** Действията за подкрепа могат да бъдат инициирани от екипа за колегиална подкрепа, от засегнатото лице или други членове на персонала.

**Стъпка 11.** Подкрепата се предоставя най-малко три пъти. Първият път се провежда разговор в рамките на 48 часа, вторият — разговор в рамките на 2 седмици, а третият — разговор в рамките на 4—6 седмици. Тези срокове са гъвкави в зависимост от емоционалната реакция.

### **Съображения за поверителност**

В най-добрия случай ръководството е уведомено, че е в ход дадена дейност за намеса. Изключение се прави, ако е съобщено за закононарушение, в който случай един от членовете на екипа за колегиална подкрепа предава на ръководителя резюме на важната информация.

### **Индивидуална подкрепа/колективна подкрепа**

Подкрепа може да бъде предложена на групово равнище за няколко колеги едновременно, които са участвали в критичен инцидент. Това се отнася до емоционален и колективен инструктаж, който се провежда от външни лица, обучени за този вид срещи.

### **Набиране на нови членове**

Ролята е отворена за заемане от служители с всякакви функции и квалификации, с изключение на функции по координиране или управление (напр. на приемния център). Препоръчително е да имат опит в областта на убежището, и по-специално с кандидати за международна закрила.

### **Профил**

Млад, нов служител, който все още не е запознат с всички тънкости на занаята, ще има големи затруднения да спечели доверието на колегите си. Важни са социалните умения, напр. изслушване със съпричастност и състрадание, тактичност, внимание към признаците на стрес и естественост. Други важни критерии включват проявата на активност в предлагането на емоционална подкрепа на емоционално засегнати колеги, способността за ясно преформулиране на изказвания, способността за дискретно даване на съвети и боравене с поверителна информация. Лоялността и духът на сътрудничество при работата с други членове на екипа по стреса и ръководството също са важни, както и това да бъдеш приеман и считан за надежден от останалите колеги. Ако даден член трябва да се справя със свои собствени лични

затруднения, водещи до остър или хроничен стрес, се препоръчва той да разговаря за това с директора и/или координатора по колегиалната подкрепа и временно да се оттегли от тази си функция <sup>(99)</sup>.

### ЕТИЧЕН КОДЕКС НА ЕКИПА ПО СТРЕСА

Образецът по-долу е разработен на базата на етичния кодекс на екипа по стреса, използван от Fedasil. Точките, посочени по-долу, трябва да бъдат подписани от съответния персонал за целите на отчетността.

#### **В моята дейност, извършвана на доброволни начала като служител в екипа по стреса, декларирам, че съм съгласен със следното.**

- Да спазвам изискванията за поверителност на информацията, която ми е поверена като част от моята задача. Да предоставям подкрепата си по дискретен, любезен и чувствителен начин.
- Винаги да се придържам стриктно към възложената ми задача.
- Ако някой ми поиска информация или ме информира за проблем, който не е пряко свързан с моята задача и длъжност, ще препратя случая на компетентно лице.
- За всички връзки с медии да се обръщам към отговорното лице в рамките на моя орган (напр. ръководството на центъра, отдел „Комуникации“ в главното управление).
- Винаги да заемам неутрална гледна точка, да не дискриминирам и да не съдя.
- Да прилагам съобразен с пола подход, да използвам подходящ език и да защитавам колегите си, които съм помолен да подкрепям.

**Дата/подпис:** \_\_\_\_\_

---

<sup>(99)</sup> Подборът се състои от три етапа. (1) Когато центърът е нов, на персонала се предоставя информация за процеса и ролята, за предпочитане по време на среща. (2) Публично се оповестява информацията относно търсенето на кандидати и директорът/координаторът могат да насърчат колегите, които евентуално притежават уменията за тази роля. (3) Провежда се събеседване за оценка на основните умения и мотивацията, което се извършва от директора на центъра и координатора на колегиалната подкрепа.

## Б. ПРАКТИКАТА В НИДЕРЛАНДИЯ

### СЪЗДАВАНЕ НА ВЪТРЕШЕН ЕКИП ПО ИНЦИДЕНТИТЕ ЗА РЕАГИРАНЕ НА КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

По-долу е разгледан процесът, който е следван (и предоставеният оригинален текст) от СОА при създаването на екипа по инцидентите там, обхващащ цялата организация (ketenbreed calamiteitenteam (КСТ)).

**Протокол за процеса, прилаган от вътрешния екип по инцидентите (КСТ)** — преработена версия от 16 януари 2018 г.

**Въведение.** В имиграционната верига от известно време се обръща внимание на инциденти като тези в резултат на психологически проблеми, сериозни нарушения на обществения ред, мира и сигурността, гладни и жадни стачки, самоубийства, опити за самоубийство и заплахи за самоубийство от чужди граждани.

На 22 октомври 2012 г. е одобрен меморандумът относно създаването на КСТ. Беше договорено партньорите в имиграционната верига, а именно Централната агенция за приемане на търсещи убежище лица (СОА), Службата за имиграция и натурализация (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), Службата за репатриране и заминаване (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) и Агенцията за попечителските институции (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), да уведомяват пряко КСТ при инциденти без оглед на степента на заплахата, с цел да не бъдат затруднявани действията поради липса на подходящо съобщена информация.

В този протокол се съдържат споразумения между институциите в имиграционната верига за това как партньорите в нея се уведомяват взаимно относно инциденти и, когато е необходимо, си сътрудничат помежду си.

**Имиграционна верига.** Малката имиграционна верига се състои от IND, СОА и DT & V. Всяка организация има собствени отговорности и правомощия при прилагането на политиката по отношение на чуждите граждани в рамките на компетенциите на държавния секретар по въпросите на правосъдието и сигурността. Всяка организация изпълнява своята роля самостоятелно, но се консултира с партньорите си по веригата и разчита на тях. DJI изпълнява специална роля в целия процес. КСТ си сътрудничи с DJI, ако чужденец е настанен в център за задържане или е приет в Съдебния център за соматични грижи (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) в Швенинген.

КСТ се отчита пред възложителя си, Генерална дирекция „Външни работи“, чрез председателя на подсъвета по въпросите на убежището.

## КООРДИНАЦИЯ НА ИНЦИДЕНТИТЕ В РАМКИТЕ НА ИМИГРАЦИОННАТА ВЕРИГА

### Понятието „инциденти“

На всяка организация в имиграционната верига може да се наложи да се справя с инциденти. Под „инцидент“ се разбира всяка ситуация, при която действие или заплахата от чужд гражданин представлява или може да създаде опасност за самия него и/или за други лица.

Предвид многобройните форми, под които може да се случи това, не е възможно да се определи с точност какво следва да се счита за инцидент в този контекст. Прилагането на политиката относно чужденците, неразделна част от която е отхвърлянето на молбите за международна закрила и принудителното връщане, може да провокира отрицателна реакция от страна на чужд гражданин.

Предвид значението на ефикасния обмен на информация и еднаквото прилагане на протокола, беше постигнато съгласие КСТ да бъде уведомяван, когато служител на IND, COA или DT & V счете това за целесъобразно. Изготвянето на доклад е отговорност, но също така и по преценка на професионалния служител. Изключение от това правило се прави за инциденти, които се случват на място в DJI или в JCvSZ. Инцидентите в тези центрове трябва да бъдат съобщавани, регистрирани и решавани от DJI. Служителят на DT & V (свързан с местоположение на DJI) определя дали и кога инцидентът да бъде докладван на КСТ. Възможно е също така медицинската служба на JCvSZ да докладва на КСТ. В такава ситуация КСТ винаги се свързва с контролния орган, отговарящ за случая на съответното лице.

Поради множеството и разнообразни характеристики на докладите не е необходимо КСТ да предприема действия по всички. Партньорите по веригата имат и свои вътрешни споразумения за това как да действат в случай на инциденти. КСТ се съсредоточава основно върху доклади относно чужденци, които са настанени в център за лица, търсещи убежище, или в център за задържане. В случай на неизбежни инциденти с чужди граждани, включително такива без право на пребиваване, които са настанени в община или специализиран център, следва да се установи връзка с Нидерландската асоциация за психично здраве и грижи при зависимости, полицията или спешна помощ.

### Разграничават се следните четири степени на заплахата:

1. налице са признаци, например чрез езика на тялото на чужденеца, които са показателни за риск от възникване на инцидент;
2. в словесно или писмено изявление от чужденец или негов упълномощен представител се съдържат признаци за риск от инцидент;
3. чужденец е извършил определени действия, които са показателни за сериозен риск от инцидент;
4. чужденец е извършил определени действия, които са довели до инцидент, например опит за самоубийство, който налага незабавни действия.

Ако служител на един от партньорите по веригата установи, че е налице една от горепосочените ситуации, той може съответно да сигнализира КСТ. Този сигнал се подава в рамките на собствената му организация и се изпраща на бюрото по безопасността на СОА. Служителят на КСТ оценява нивото на заплахата, съдържаща се в сигнала, и ако е необходимо предприема незабавни действия.

#### **Подаване на сигнал — нива на заплахата 1 и 2**

По принцип за сигнали, които попадат в нива на заплахата 1 и 2, не се предприемат действия за намеса от страна на КСТ. За целите на предотвратяването на инциденти и нарастване на напрежението КСТ определя кои партньори по имиграционната верига да получат информацията за даден сигнал. Освен това се преценява дали е необходимо разполагане на персонал на КСТ въпреки ниското ниво на заплахата.

Бюрото по безопасността на СОА извършва регистрацията и административната обработка на сигналите на трите организации. Тази информация е непосредствено на разположение на всички партньори по веригата.

#### **Подаване на сигнал — нива на заплахата 3 и 4**

В случай на сигнали за нива на заплахата 3 и 4 действието, което е определено за тази цел, може да бъде предприето от КСТ. То е насочено преди всичко към стабилизиране на обстановката около възникналия инцидент, така че съответната организация да може да продължи с изпълнението на редовните си задачи. КСТ може да дава съвети, да задава въпроси, да отправя искания за наблюдение на чужденеца, и в крайна сметка да разговаря с чужденеца.

Лицето, което отговаря за случая/контролиращият на първичния процес остава отговорно за оценката и провеждането на процедурата. КСТ не поема отговорността на участващите организации. Ръководителят на място в центъра продължава да носи отговорност за качеството на живот и безопасността на местата на СОА. Това се отнася и за директора в структурите на DJI.

Оценката на сигналите се основава на предполагаемия експертен опит на отделния служител, който ежедневно работи с чуждестранни граждани. Всяка организация отговаря за организирането на вътрешния си процес, с който да гарантира, че КСТ е информиран при възникване на инцидент.

Служителят е отговорен през цялото време за чуждите граждани по случаите, за които отговаря. Всеки сигнал се включва в личното досие на чужденеца в системите на IND и се изпраща по време на нощното обработване на DT & V. Служителят на институцията по веригата има грижата да представи на вниманието чуждия гражданин, за който е сигнализиран КСТ, по време на среща, на която присъстват представители на всяка организация. Ако някой желае, може да задава въпроси на КСТ и да поиска съвет от КСТ.

## ПРОЦЕДУРА В КСТ В СЛУЧАЙ НА ИНЦИДЕНТИ

### Стъпка 1. Сигнализиране на КСТ

Ако възникне инцидент, се изпраща сигнал до пощенската кутия на КСТ.

Тя се следи 7 дни в седмицата.

### Стъпка 2. Първоначални действия на КСТ

Ако е необходимо, КСТ се свързва с подалия сигнала и събира, наред с другото, следната информация.

- Къде се случва инцидентът?
- Кога е започнал инцидентът?
- От кого идва сигналът/кой е установил инцидента?
- Какви са данните за самоличността (включително V-номер) на чужденеца, причинил инцидента?
- Какво е естеството на инцидента (гладна/жадна стачка, заплаха за самоубийство или друго)?
- Има ли цел деянието на чужденеца? Ако отговорът е „да“, каква е целта?
- Какви действия са предприети досега?
- Кой е лицето за връзка на място?
- Необходима ли е медицинска помощ и ако да, каква?

КСТ може да поиска от подалото сигнала лице да води фактически отчет за поведението на чужденеца и за провежданите разговори. КСТ може също така да предоставя съвети на подалия сигнала. Въпроси и/или съвети могат да бъдат предоставяни по електронна поща или по телефона. Въз основа на цялата получена информация КСТ определя дали е необходимо разполагане на терен.

### Стъпка 3. Реално разполагане на терен на КСТ

Ако се стигне до заключението, че е необходимо разполагане на терен на КСТ, служителят на КСТ ще определи кога да се осъществи то и кои служители на КСТ да бъдат изпратени. Това ще се извърши в тясно сътрудничество с ръководителя на КСТ. Като начало, доколкото е възможно, се изпращат двама служители на КСТ от различни организации. Ако двамата изпратени служители на КСТ са жени, а съответният чужд гражданин е мъж, се наема устен преводач от мъжки пол. Връзката с мястото се осъществява чрез Бюрото по безопасността и назначението се потвърждава.

**Препоръчително е членовете на екипа по инциденти да преминат обучение по следните теми (предложени от СОА).**

- Комуникации: Как да се осъществи връзка с чужденеца в разговор?
- Психиатрия: травми, депресия, самоубийство и страх.
- Гладни и жадни стачки: психологически последици и умствени аспекти.
- Как да се провежда разговор с лице със суицидно поведение?
- Етични дилеми.

- Как работи мозъкът?
- Как да се намалява напрежението в разговор?
- Управление на времето.

**Освен това** е препоръчително членовете на екипа да провеждат междуколегиални обсъждания с продължителност 3 часа по веднъж на 6 седмици.

Усилията на КСТ са насочени към намаляване на напрежението и/или прекратяване на (заплахите от) инциденти. Това се постига чрез провеждане на един или няколко разговора с чужденеца в присъствието на устен преводач.

Преди разговора с чужденеца винаги се провежда предварителна среща на място с лицето, което е подало сигнала, или с други лица, които са свързани с чуждестранния гражданин, например контролиращия. След разполагането на терен се дават устни отзиви за разговора, по възможност в присъствието на същите лица, които са участвали в предварителната среща. Не по-късно от 2 работни дни след разполагането на терен се изпраща писмен доклад на трите организации, които го препращат на всички заинтересовани и, ако е възможно, го запазват в компютърните системи/база данни.

Сигналът се счита за приключен, когато положението се стабилизира и/или мястото, където е настанено лицето, предизвикало инцидента, вече не се нуждае от подкрепата на КСТ.

#### **Стъпка 4. Въпроси след разполагането на терен**

Възможно е по време на разполагането на терен чужденецът да има въпроси, например относно продължителността на процедурата или преместването му на друго място. На тези въпроси се отговаря, доколкото е възможно, по време на разполагането на терен. Ако изпратените служители не са в състояние да отговорят или трябва първо да поискат информация от друга организация, случаят се отнася до ръководителя на КСТ, който при необходимост се свързва с висшето ръководство или директора.

**Оценка/предотвратяване.** В допълнение към стабилизирането на обстановката при инциденти (намаляване на напрежението), основната цел на КСТ е предотвратяването (на нарастване на напрежението) на инциденти. Адекватният обмен на информация е от съществено значение за това. Определянето и анализирането на тенденциите е част от тези усилия. Ежемесечно се изпраща доклад за дейността на КСТ до подсъвета по въпросите на убежището и се дават пояснения по особено важните доклади. КСТ периодично оценява дейността и сътрудничеството по имиграционната верига.

**Връзки с медиите.** Информация за инциденти се предоставя на отдела за информация за медиите към Министерството на правосъдието и сигурността, който поддържа връзка със съвета на директорите/управлението на различните партньори по веригата.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ОБРАЗЕЦ ЗА СИГНАЛИЗИРАНЕ ЗА КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ

По-долу е представен основен образец, който може да се използва при сигнализирането за критични инциденти (формулярът е адаптиран от образец за сигнализиране, използван от Fedasil).

<b>Наименование на органа</b>
<b>Номер на сигнала/регистрацията</b>

<b>ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ</b>	
Информация за сигнала	
Приемен център	
Автор на сигнала	
Час	
Дата	
Час на инцидента	
Дата на инцидента	
Място на инцидента	
Информацията е получена от	
Участие на полицията	
Други външни действия	
Участие на медиите	
Време за приключване на случая	

<b>ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ИНЦИДЕНТА ЛИЦА, ЗАСЕГНАТИ ОТ ИНЦИДЕНТА</b>	
<b>Засегнато(и) е(са) лице(а), което(които) е(са) настанено(и)</b>	ДА/НЕ
Тип инцидент	
Накратко: срещу кого и какви са обстоятелствата	
<b>Засегнати са служители</b>	ДА/НЕ
Тип инцидент	
Накратко: срещу кого и какви са обстоятелствата	
<b>Засегнат е обектът (центърът)</b>	ДА/НЕ
Използвана техника и обстоятелства	
<b>Трудова злополука</b>	ДА/НЕ
Тип инцидент	
Къде	

## Информация за засегнатите лица (настанени лица, причинили инцидента)

## ЗАСЕГНАТО(И) НАСТАНЕНО(И) ЛИЦЕ(А)

Име	Идентификационен номер	Гражданство	Дата на раждане:	Пол	Семейно положение	Дата на постъпване в обекта (центъра)	Сила на въздействието (ниска, средна, висока)	Участие: причинител/свидетел/засегнат	Възникнал инцидент	Последици/санкции	Брой на вече получените санкции	Други бележки

## ЗАСЕГНАТ ПЕРСОНАЛ

Име	Функции	Сила на въздействието	Трудова злополука	Задействал ли се е екипът по стреса: Да/не	Други бележки

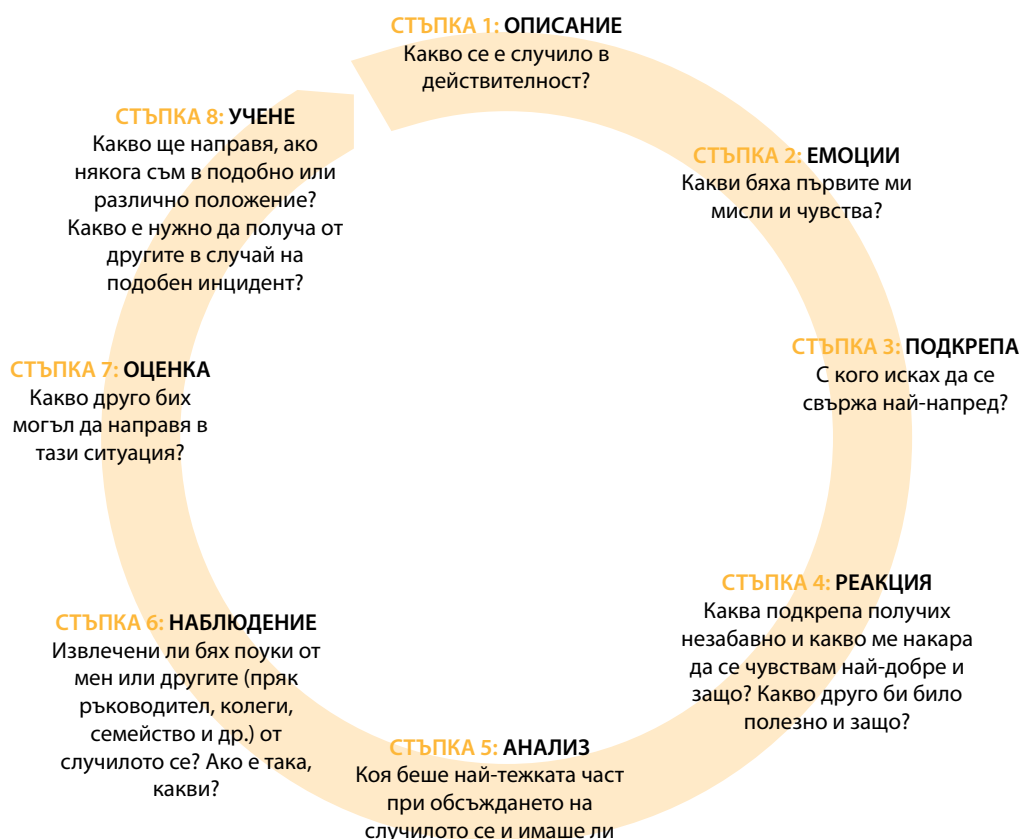
## ОПИСАНИЕ НА ИНЦИДЕНТА

Контекст и обстоятелства, предхождащи инцидента

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11. ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗМИСЪЛ СЛЕД ВЪЗНИКВАНЕ НА КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ

Систематичните последващи действия с помощта на въпросите, предоставени по-долу, могат да улеснят процеса на осигуряване, че засегнатите лица ще се справят с последиците от критичен инцидент. Въпросите могат да се използват от вътрешни и външни помощници за улесняване на диалога с членове на екипа и засегнатите служители, а инструментът за размисъл може да се използва и от самите служители на първа линия за укрепване на издръжливостта им и справяне с инциденти. Следването на този цикъл от въпроси дава възможност на засегнатите служители и екипи да проучат областите, в които е необходимо обучение, за да се избягват подобни инциденти в бъдеще, и също така им дава възможност да бъдат по-добре подготвени, ако се случат.

### РАЗМИСЪЛ ЗА ЗАСЕГНАТИ СЛУЖИТЕЛИ



## ПРИЛОЖЕНИЕ 12. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ГРАНИЦИ И ТЕХНИКИ ЗА ПРЕНАСОЧВАНЕ НА ВНИМАНИЕТО СЛЕД КРИТИЧЕН ИНЦИДЕНТ

### А. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ГРАНИЦИ: УПРАЖНЕНИЕ С МАГИЧЕСКИ БАЛОН

Представата за здравословни граници може да се определи като един „магически балон“ около нас. Отделя се малко време и се сяда на тихо място, където не може да има разсейване.

Представяме си, че този невидим балон ни обгражда и ни предпазва. Можем да си представим собствения си магически балон в любимия ни цвят. Опитваме се да затворим очи за кратко, когато си представяме собствения си магически балон. Тънкият слой на балона играе ролята на вид щит за защита.

Знаем обаче, че този тънък слой дава възможност на кислорода, светлината, съответна информация, храна и т.н. да навлязат, за да ни хранят и да ни позволят да се чувстваме, учим и израстваме по здравословен начин. Магическият балона се уголемява, като създава повече пространство около нас, за да ни осигури лична неприкосновеност и безопасност. Ако решим да си позволим повече интимност и време за себе си, когато е необходимо, той намалява. Трябва да обръщаме внимание на магическия си балон, за да се научим да разбираме кога да започне да се разширява и кога е време да се смали.

Определянето и поддържането на граници по отношение на обема на работата, която да приемаме, и взаимодействието с нашите колеги или кандидатите за убежище, е свързано с практикуването на отстояване на позициите и интересите ни. Научаването как да ги отстояваме, но и да останем почтителни, е важно умение, което трябва да се придобие, за да се предотврати професионалното изчерпване. Отстояването на позиции и интереси може да бъде свързано с определянето на ограничения на работното натоварване или на нереалистичните очаквания на други хора.

### Б. УПРАЖНЕНИЕТО 5, 4, 3, 2, 1

Чрез обратно броене от 5 служителят използва своите сетива, за да изброи неща около себе си <sup>(100)</sup>. Например пет неща, които чува, четири неща, които вижда, три неща, които може да докосне на мястото, където седи, две неща, които може да подуши, и накрая едно нещо, което може да вкуси.

<sup>(100)</sup> Panou, A. и Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention (Интервенции за управление на кризи), EASO.

## В. УПРАЖНЕНИЯ С ДИШАНЕ

Служителите бавно вдишват през носа си и след това издишат през устата си <sup>(101)</sup>. Те се съсредоточават върху дишането си, за да почувстват всеки дъх и да усетят какво чувстват, когато издишат. Опитват се да си представят, че вдишват спокойствие, безопасност и защита и издишват страдание, притеснения и тревожност. Когато вдишват, си представят, че с вдишването тялото им става спокойно. По време на издишване си представят нагледно как тревожността се изтегля от тялото им, за да се изпари във въздуха. Това упражнение се повтаря няколко пъти.

За някои хора е добре да броят по време на вдишване (напр. 1, 2, 3, 4 и издишване), тъй като съзнанието се съсредоточава върху това, без да има опасност да се върне отново към случилото се.

## Г. ФОКУСИРАНЕ ВЪРХУ УПРАЖНЕНИЯ ОТ ТИПА „КАКВО Е ДОБРО“

Сяда се или се застава прав, оглежда се наоколо и се прави опит да се назоват три неща, които карат човек да се чувства добре, карат служителя да се чувства в безопасност или спокойно и са познати на засегнатия служител; напр. „Виждам, че колегата ми стои до мен“, „Усещам как слънцето грее“ и „Забелязвам, че никой не е пострадал“.

## Д. УПРАЖНЕНИЕ С ФОКУСИРАНЕ ВЪРХУ ТОВА ОТНОВО ДА СЕ УСЕЩАШ КАТО САМИЯ СЕБЕ СИ

На засегнатия служител се препоръчва да вдиша дълбоко през носа си като брой до 3, след което да издиша, като брой до 4. Повдига ръцете си и внимателно и бавно докосва/потупва по протежение на предмишницата и горната част на ръцете до раменете си. Лекото пощипване може да помогне, както и стягането на мускулите, напр. на бедрата, последвано от леко разпъване на краката и разклащане на ръцете, което дава възможност за още по-силно усещане на тялото.

---

<sup>(101)</sup> Panou, A. и Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention, EASO.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 13. ПЛАН ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА

Моят модел на план за самостоятелна грижа

ОБЛАСТ НА САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА	ЗАПОЧВАНЕ/ПРОДЪЛЖАВАНЕ НА ПРАКТИКЕТЕ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ГРИЖА	ОЦЕНКА ЧЕСТОТА	ДОПЪЛНИТЕЛНИ ПРАКТИКИ, КОИТО ДА СЕ ОПИТАТ
<b>Физически</b> (редовно хранене, физически упражнения и т.н.)			
<b>Емоционални/духовни/умствени</b> (провеждане на консултации, упражнения за медитация, признаване на собствените постижения, прекарване на време сред природата и т.н.)			
<b>Професионални</b> (поддържане на равновесие между професионалния и личния живот, управление на времето, участие в изграждане на капацитет и др.)			
<b>Лични/социални</b> (срещи/видео обаждания/ телефониране на приятели и роднини и т.н.)			
<b>Финансови</b> (заделяне на бюджет за подобряване на качеството на живот)			

По-долу са дадени и други предложения.

- Водене на дневник, за да се освободи напрежението и да продължи процесът на размисъл.
- Писане на писмо до себе си, напр. във връзка с удовлетвореността от работата или от личния живот. Описва се какво е успешно и какво трябва да се промени. Отваря се писмото след определен период от време (напр. 6 месеца, 1 година) и се виждат положителните промени и областите, които се нуждаят от повече внимание.
- Преоткриване на стари, забравени хобита (напр. готвене/писане/танци).
- Гледане на филм, който винаги сте искали да видите.
- Достатъчно почивка и сън за възстановяване.
- Използване на технологиите (напр. социалните медии) за редовни разговори с приятели/семејство, които не са наблизо или е трудно да се виждат поради различни обстоятелства (напр. по време на пандемия).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 14. ПРИМЕРНА ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ С АКЦЕНТ ВЪРХУ БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

EASO предлага редица модули за обучение както за длъжностни лица в областта на убежището, така и за служители в областта на приемането, а също и за обучители в тази област. Модулите, курсовете за обучители и за продължаващо професионално развитие обхващат редица области на компетентност, включително правни процедури, комуникация, професионални стандарти, професионално благосъстояние, здраве, безопасност и сигурност <sup>(102)</sup>. По-долу са дадени препоръчителни теми за обучение с акцент върху трите етапа в работата: назначаване/подготовка за разполагане на терен, заетост и прекратяване на заетостта/отзоваване.

### ЕТАП 1: НАЗНАЧАВАНЕ/ПОДГОТОВКА ЗА РАЗПОЛАГАНЕ НА ТЕРЕН

ВЪВЕЖДАНЕ В РАБОТАТА 1: ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА И ВЪВЕДЕНИ СИСТЕМИ	
<b>Цел на обучението</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— На новоназначените служители се предоставя въвеждащо или насочващо обучение с цел запознаване с:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— новата работна среда</li> <li>— контекста на организацията или органа (създаване, мисия, цели)</li> <li>— организационната структура и ръководния екип</li> <li>— членовете на екипа (основен екип и свързани екипи)</li> <li>— стандартните организационни процедури — основен преглед</li> <li>— общите задачи</li> <li>— кодекса на поведение</li> <li>— политиката за борба с измамите и корупцията</li> <li>— политиката за борба със сексуалния тормоз или подобна политика</li> <li>— комуникационните канали</li> <li>— съществуващите политики в организацията и различните придобивки (политики в областта на възнагражденията и обезщетенията за персонала, медицинска и психологическа помощ)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Описание на съдържанието</b>	В зависимост от задачите, които се изисква да изпълнява новият служител, някои аспекти при въвеждането в работата може да се различават. В случай че бъде назначен да изпълнява служебните си задължения на различни места, на служителя ще бъдат дадени насоки и ще има възможност да посети всички обекти под негово ръководство.
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение Лица за връзка от различните отдели правят кратко представяне (устно, включително папки със съответни информационни материали) пред новите служители и предоставят данни за връзка в случай на последващи въпроси.
<b>Ползи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Създава се усещане, че лицето е добре дошло и за принадлежност към органа/агенцията</li> <li>— Изгражда се доверие на служителя в организацията</li> <li>— Създава се чувство на увереност, за да започне изпълнението на новите задължения, които се изискват</li> </ul>
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	В зависимост от големината на организацията/задълженията, както и от функциите: между 3 дни и 1 месец, за да се запознае с новите задачи
<b>Категория персонал</b>	Всички нови служители
<b>Провежда се по време на</b>	Първия месец на заетост

<sup>(102)</sup> За повече информация вж. Европейската секторна квалификационна рамка за [професионалните стандарти](#) и [образователните стандарти](#).

**ВЪВЕЖДАНЕ В РАБОТАТА 2: ТЕХНИЧЕСКИ СИСТЕМИ И ОБОРУДВАНЕ**

<b>Цел на обучението</b>	На новоназначените служители се предоставя въвеждащо или насочващо обучение с цел запознаване със следното: <ul style="list-style-type: none"> <li>— офис помещенията и свързани с тях функции (кой къде може да бъде намерен, разположение на практически средства като фотокопирна машина, бани, столова, паркинг)</li> <li>— правила за ползване на работното оборудване</li> <li>— правила за ползване на съответните вътрешни онлайн платформи (напр. ИТ софтуер, който е от значение за служителите в областта на убежището (напр. Евродак, портала за ИДП)</li> <li>— политика и насоки за защита на данните</li> </ul>
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— използване на съответното офис оборудване (принтери, копирни машини, проектори, видео и аудио техника, комуникационни технологии, оборудване за оказване на първа помощ)</li> <li>— използване на платформите за вътрешна комуникация в организацията</li> <li>— ИТ софтуер и платформи, свързани с работата на персонала в областта на убежището (напр. Maris в Германия, Евродак, портал за ИДП)</li> </ul>
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение/предоставяне на информация (листовки, схеми на действията, списъци с данни за връзка)
<b>Ползи</b>	Новите членове на персонала се запознават с новата си работна обстановка по отношение на инфраструктурата, оборудването, логистиката и правилата за използване
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	4 часа
<b>Категория персонал</b>	Всички нови служители
<b>Провежда се по време на</b>	Първия месец на заетост

**ВЪВЕЖДАНЕ В РАБОТАТА 3: БЕЗОПАСНОСТ И СИГУРНОСТ**

<b>Цел на обучението</b>	За всички служители се провежда обучение по безопасност и сигурност с цел запознаване с действащите политики и процедури за безопасност и сигурност и със съответните комуникационни канали
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— обучение по оказване на първа помощ</li> <li>— инструкции за противопожарна защита</li> <li>— инструктаж по сигурността (включително за разполагане на терен)</li> <li>— план за евакуация и списък с контакти при извънредни ситуации</li> <li>— мерки за опазване на здравето, които трябва да бъдат наблюдавани (напр. COVID-19, ебола и други възможни заразни болести)</li> <li>— безопасност на работното място, основана на поведението безопасност, култура на безопасност и цикъл на безопасността</li> </ul>
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение/предоставяне на информация (листовки, схеми на действията, списъци с контакти и др.)
<b>Ползи</b>	Определя се рамката от права и отговорности на служителите по отношение на безопасността и сигурността Гарантира се, че служителите ще са защитени от наранявания, причинени от трудови злополуки Изгражда се доверие на служителя към организацията
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	4 часа
<b>Категория персонал</b>	Всички нови служители
<b>Провежда се по време на</b>	Първия месец на заетост



## ЕТАП 2: ЕТАП НА ЗАЕТОСТ/ТЕКУЩА ПОДКРЕПА

### Професионално развитие

НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ, ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛА И ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА	
<b>Цел на обучението</b>	Предоставяне на структурирани насоки относно процедурите, които трябва да се спазват, и необходимите умения за набирането на персонал и оценяването на изпълнението
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: процедури за набиране на персонал процедури за подбор провеждане на интервюта и тестове за набиране на персонал процедури за оценяване на изпълнението цели на оценяването извършване на оценяване и обработване на резултатите
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Придобити познания за процедурите на организацията по отношение на набирането, подбора и оценяването на персонал и подобряване на уменията за провеждане на тези процедури в контекста на предоставянето на убежище
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	8—12 часа (в зависимост от нивото на участниците)
<b>Категория персонал</b>	Персонал в областта на човешките ресурси
<b>Провежда се по време на</b>	Първия месец на заетост
МОДУЛИ ЗА ОБУЧЕНИЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ С УЧАСТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИ ПО СЛУЧАИ (103)	
<b>Цел на обучението</b>	Да се направи основен обзор на международната закрила и общата европейска система за убежище, включително да се създадат практически умения за привеждане в действие на европейските регламенти и директиви Освен това държавите членки осигуряват модул за обучение в областта на убежището конкретно за своята държава, с което се предоставят знания за това как международната и европейската рамки се прилагат в националния контекст и са свързани с националното законодателство.
<b>Описание на съдържанието</b>	Съдържанието може да включва следните теми: Общата европейска система за убежище със специален акцент върху директивата относно процедурите за предоставяне на убежище; приобщаване; оценка на доказателствата; техники за интервюиране, включително на уязвими групи, напр. деца; вземане на решение; значение на информацията за държавата на произход; пол, полова идентичност и сексуална ориентация; изключване и т.н.
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Повишаване на професионалния капацитет на персонала да изпълнява задълженията си Познания за това как да се превърнат разпоредбите/директивите в ежедневна практика, за да се гарантира общ подход към убежището в цяла Европа
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	В зависимост от броя на годините опит на участниците
<b>Категория персонал</b>	Всички нови служители по случаите/актуализация на знанията за съществуващи служители по случаите
<b>Провежда се по време на</b>	След изпитателния срок/опреснителни модули

<sup>(103)</sup> Учебният план на EASO предлага широк набор от модули, обхващащи уменията, знанията и отговорностите, необходими на длъжностните лица за изпълнение на ежедневните им задачи и задължения.

МОДУЛИ ЗА ОБУЧЕНИЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ, В КОИТО УЧАТВАТ СЛУЖИТЕЛИ ПО ПРИЕМАНЕТО <sup>(104)</sup>

<b>Цел на обучението</b>	Да се направи основен обзор на международната закрила и общата европейска система за убежище, включително да се създадат практически умения за прилагане на европейските регламенти и директиви в контекста на приемането Държавите членки биха могли да предоставят допълнителен модул за това как международната и европейската рамки в областта на убежището се прилагат в национален контекст и как са свързани с националното законодателство
<b>Описание на съдържанието</b>	Съдържанието може да включва Общата европейска система за убежище със специален акцент върху директивата относно приемането и националните насоки относно приемането; гаранции за уязвимите лица; условия на приемане на деца; значение на предоставянето на информация; пол, полова идентичност и сексуална ориентация; планиране при извънредни ситуации; международно право в областта на бежанците; права на човека; и т.н.
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Познания за това как да се превърнат разпоредбите/директивите в ежедневна практика, за да се гарантира общ подход към убежището в цяла Европа
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	В зависимост от броя на годините опит на участниците
<b>Категория персонал</b>	Всички нови служители по приемането/актуализации за съществуващите служители по приемането
<b>Провежда се по време на</b>	След изпитателния срок/препоръчително е да има опреснителни модули

## ЗАЩИТА НА ДАННИТЕ

<b>Цел на обучението</b>	Предоставяне на структурирани насоки относно процедурите, които трябва да се спазват по отношение на защитата на данните, както във вътрешната комуникация, така и по отношение на външни страни и основните целеви групи в работата (т.е. кандидатите за убежище)
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— правила на ЕС в областта на защитата на данните</li> <li>— неприкосновеност на данните (правила за събиране, обработване, споделяне, архивиране и заличаване на данни)</li> <li>— сигурност на данните (механизми за правоприлагане в областта на защитата на данните)</li> <li>— права на защита на данните</li> <li>— ответни действия при нарушаване на защитата на данните</li> </ul>
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Придобити знания относно насоките и процедурите на организацията по отношение на защитата на данните
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	2—4 часа (в зависимост от ролята и функциите)
<b>Категория персонал</b>	Целия персонал
<b>Провежда се по време на</b>	Първия месец на заетост

## Етап 2 и развиване на „меки“ умения

КОМУНИКАЦИЯ И КОМУНИКАЦИОННИ ТЕХНИКИ <sup>(105)</sup>

<b>Цел на обучението</b>	Да се запознаят участниците с използването на ефективни средства и стратегии за комуникация на работното място в подкрепа на добрите професионални резултати и здравите и конструктивни взаимодействия в рамките на екипите, включително в случаи на конфликти
--------------------------	--

<sup>(104)</sup> Учебният план на EASO предлага широк набор от модули, обхващащи уменията, знанията и отговорностите, необходими на длъжностните лица за изпълнение на ежедневните им задачи и задължения.

<sup>(105)</sup> Учебният план на EASO предлага широк набор от модули, обхващащи развиването на „меки“ умения.

<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: — комуникационният цикъл: говорене — слушане/чуване — разбиране — договаряне — постигане на съгласие — действие — пречки пред ефективната комуникация и начини за нейното улесняване — видове комуникация/поведение — членство в екип и динамика на групата — определяне на граници — техники за водене на преговори — комуникация и управление на конфликти — откриване на източници на конфликти (психологически, организационни) — управление на гнева — стратегии за решаване на конфликти (избягване, компромиси, приемане, сътрудничество) — стратегии за избягване на конфликти (в рамките на екипа, с клиенти) — стратегии за намаляване на напрежението
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Подобряване на уменията за ефективна комуникация на работното място, избягване на недоразумения, конструктивен отговор на критики, съпричастност на работното място Повишена осведоменост за осъществяване на конструктивна и ефективна комуникация на работното място
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	2—4 часа
<b>Категория персонал</b>	Всички служители, заемащи ръководни длъжности, и служители на първа линия
<b>Провежда се по време на</b>	След изпитателния срок/препоръчително е да има опреснителни модули

УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА

<b>Цел на обучението</b>	Повишаване на осведомеността сред служителите относно източниците и признаците на стрес и професионално изчерпване, както и относно начините за избягване и справяне със стреса
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: — обща информация относно стреса, хроничния стрес, професионалното изчерпване и косвената травма — основни умения за откриване, предотвратяване и управление на стреса в себе си и в членове на персонала — отрицателни и положителни механизми за справяне и укрепване на издръжливостта — основни познания относно управлението на критични инциденти — самостоятелна грижа и инструменти за самостоятелна грижа (предотвратяване на стреса)
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Осведомеността и уменията в областта на управлението на стреса водят до по-добра мотивация, производителност и комуникация в работата, което спомага за поддържане на благосъстоянието
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	8—16 часа (в зависимост от отговорностите)
<b>Категория персонал</b>	Всички служители, заемащи ръководни длъжности, и всички служители на първа линия
<b>Провежда се по време на</b>	След изпитателния срок/препоръчително е да има опреснителни модули

МЕЖДУКУЛТУРЕН УСЕТ	
Цел на обучението	Предоставяне на основна информация и умения за работа в разнообразна от културна гледна точка среда, разясняване на поведение, което може да изглежда непознато или объркващо, и повишаване на осведомеността относно политиките за защита и борба с дискриминацията в тази област. Повишаване на осведомеността, знанията и комуникацията на участниците във връзка с културното многообразие
Описание на съдържанието	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— културно многообразие</li> <li>— роли във връзка с пола в различните култури</li> <li>— понятията за пол, възраст, време и работа в различните култури</li> <li>— политики за защита и борба с дискриминацията</li> </ul>
Предложение за формат на обучението	Лично, онлайн или дистанционно обучение
Ползи	Културна осведоменост и разбиране за въздействието на културните различия в работата с клиенти и на работното място По-добро разбиране на културните предизвикателства пред мултикултурните работни места Повишаване на културната чувствителност и компетентност
Препоръчителна продължителност на обучението	2—4 часа
Категория персонал	Всички служители, заемащи ръководни длъжности, и служители в областта на убежището
Провежда се по време на	След изпитателния срок/препоръчително е да има опреснителни модули
УПРАВЛЕНСКИ И РЪКОВОДНИ ФУНКЦИИ В КОНТЕКСТА НА УБЕЖИЩЕТО	
Цел на обучението	Запознаване с основните стилове на управление и умения и приложението им в областта на убежището
Описание на съдържанието	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— 0</li> </ul>
Предложение за формат на обучението	Лично, онлайн или дистанционно обучение
Ползи	Повишена осведоменост по управленски умения и техники за ефективно вземане на решения и конструктивно ръководство на екип
Препоръчителна продължителност на обучението	8—12 часа
Категория персонал	Всички служители, заемащи ръководни длъжности
Провежда се по време на	След изпитателния срок/препоръчително е да има опреснителни модули
ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП/ТИЙМ БИЛДИНГ	
Цел на обучението	Да се предоставят на ръководителите систематични знания за това как да изградят екип и да поддържат положителна екипна динамика
Описание на съдържанието	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>техники за изграждане на екип</li> <li>етапи на изграждане на екипа и екипна динамика</li> <li>какво прави един екип успешен и какво може да провали работата в екип?</li> <li>определяне и използване на силните страни на членовете на екипа</li> <li>осъществяване на практика на ефективно сътрудничество с членовете на екипа</li> <li>дейности по тийм билдинг</li> <li>управление на конфликти в рамките на екипа</li> <li>коучинг — какво означава /разликата между коучинга и наставничеството</li> <li>коучинг — спектър на коучинга</li> <li>коучинг — активно слушане и блокиране на слушането</li> </ul>
Предложение за формат на обучението	Лично, онлайн или дистанционно обучение

<b>Ползи</b>	Повишаване на знанията и осведомеността относно екипната динамика с цел насърчаване на доверието, удовлетвореността, добрата комуникация и ефективното управление на конфликти в рамките на екипа Подобряване на работата на екипа като цяло чрез изграждане на междуличностни отношения, изясняване на ролите или решаване на съществуващи проблеми
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	8—16 часа
<b>Категория персонал</b>	Всички служители, заемащи ръководни длъжности
<b>Провежда се по време на</b>	По време на заетостта, след изпитателния срок
<b>УПРАВЛЕНИЕ НА КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ</b>	
<b>Цел на обучението</b>	Предоставяне на основни познания за естеството на критичните инциденти, свързани с обстановката и управлението в областта на убежището, и механизмите за справяне с тях
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— критични инциденти (естество и тип)</li> <li>— стратегии за справяне с критичен инцидент (укрепване на издръжливостта на отделните членове на персонала)</li> <li>— стратегии за справяне с критичен инцидент (подкрепа на ръководителя за екипите и членовете на екипа)</li> <li>— травма: признаци и механизми за справяне</li> <li>— незабавна, средносрочна и дългосрочна подкрепа</li> <li>— организационна и колегиална подкрепа</li> <li>— инструктажи и извличане на поуки</li> </ul>
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Способност за своевременно проследяване на персонала след критичен инцидент
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	12—16 часа (по-специално за персонала в оперативен контекст)
<b>Категория персонал</b>	Всички служители, заемащи ръководни длъжности, и служители на първа линия
<b>Провежда се по време на</b>	По време на етапа на заетост/препоръчително е да има опреснителни модули

### ЕТАП 3: ПРЕКРАТЯВАНЕ НА ТРУДОВИТЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ/ ОТЗОВАВАНЕ

<b>ПОДГОТОВКА ЗА НАПУСКАНЕ</b>	
<b>Цел на обучението</b>	Да се гарантира, че лицата са запознати с документите, които трябва да бъдат попълнени (или е от полза да се имат предвид) от напускащите служители и ръководители
<b>Описание на съдържанието</b>	Този модул за обучение съдържа: <ul style="list-style-type: none"> <li>— провеждане на конструктивни инструктажи за напускане/отзиви</li> <li>— предаване на документация</li> <li>— изготвяне на документи (препоръки, становища за изпълнението на задачите и т.н.)</li> </ul>
<b>Предложение за формат на обучението</b>	Лично, онлайн или дистанционно обучение
<b>Ползи</b>	Да се осигури плавен преход между колега, който се подготвя да напусне, и евентуалния новопостъпващ член на екипа, включително предаване на информация и извлечени поуки
<b>Препоръчителна продължителност на обучението</b>	2 часа
<b>Категория персонал</b>	Целият персонал, заемащ ръководни длъжности/служителите в областта на човешките ресурси
<b>Провежда се по време на</b>	по време на етапа на заетост

## ПРИЛОЖЕНИЕ 15. ОБСЪЖДАНИЯ ВЪВ ФОКУСНИ ГРУПИ

Следва да се запазва поверителност и да има стремеж към единодушие през цялото време. Помощникът за улесняване на диалога може да регистрира всичко, което се обсъжда във фокусната група, но споделянето на подробности и обобщаването на ключови моменти следва да се извършва със съгласието на всички членове. Обсъжданията във фокусни групи не са задължителни и служителите следва да бъдат информирани от самото начало за целта им и за начина, по който ще се обменя информация.

**Контролен списък:** Обсъждания във фокусни групи <sup>(106)</sup>

<b>I. ПРОЕКТИРАНЕ НА ОБСЪЖДАНЕ ВЪВ ФОКУСНА ГРУПА</b>
Определяне на целта
Съставяне на списък с ключови въпроси
Спазване на етичните стандарти
Определяне и набиране на участници
Осигуряване на хомогенен състав (напр. по отношение на пол, възраст, език)
Определяне на броя на участниците
Наемане на помощник за улесняване на диалога и асистент (един за помощника и един за водене на бележки)
Определяне на броя на фокусните групи
Определяне на подходящо място за провеждане
Осигуряване на място, което е достъпно и с подходяща големина
Подготовка на материали (баджове за имената, формуляри за съгласие, присъствени списъци, записваща техника)
<b>II. СЪБИРАНЕ НА ДАННИ</b>
Подготовка преди сесията
Запознаване с динамиката на групата, сценария и местата за сядане
Водене на сесията от помощника за улесняване на диалога
Запознаване на участниците (имена на всеки член на групата, въпроси, свързани с поверителността, основни правила)
Водене на сесията от помощника за улесняване на дискусията (обсъждания, обобщения, почивки, записване и наблюдаване на дискусията)
Проследяване на въпросите и последващи обсъждания по темите
Записват се всички отговори успоредно на въпросите, като се използва специален формат (асистентът на помощника за улесняване на диалога води бележки)
Заклучение
<b>III. АНАЛИЗ</b>
Анализиране на съдържанието
Ключови теми
Подреждане в списъка/класиране
Анализ на съдържанието
Анализ на обсъжданията
Вземане на решение относно аудиторията за резултатите
Окомплектоване на отзивите за предаване на ръководителите
Предприемане на следващи действия

<sup>(106)</sup> Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. и Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“ (Използване на метода на дискусия във фокусни групи: заключения от прилагане в опазването в продължение на две десетилетия), *Methods in Ecology and Evolution*, том 9, 2018 г., стр. 20–32.

## **ЗА КОНТАКТ С ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА ЕС**

### **Лично**

В целия Европейския съюз съществуват стотици информационни центрове „Europe Direct“. Адресът на най-близкия до Вас център ще намерите на уебсайта [https://europa.eu/european-union/contact\\_bg](https://europa.eu/european-union/contact_bg)

### **По телефона или по електронна поща**

Europe Direct е служба, която отговаря на въпроси за Европейския съюз. Можете да се свържете с тази служба:

- чрез безплатния телефонен номер 00 800 6 7 8 9 10 11 (някои оператори може да таксуват обаждането),
- или стационарен телефонен номер +32 22999696, или
- по електронна поща чрез формуляра на разположение на адрес [https://europa.eu/european-union/contact\\_bg](https://europa.eu/european-union/contact_bg).

## **ЗА ДА НАМЕРИТЕ ИНФОРМАЦИЯ ЗА ЕС**

### **Онлайн**

Информация за Европейския съюз на всички официални езици на ЕС е на разположение на уебсайта Europa на адрес [https://europa.eu/european-union/index\\_bg](https://europa.eu/european-union/index_bg).

### **Публикации на ЕС**

Можете да изтеглите или да поръчате безплатни и платени публикации на адрес <https://op.europa.eu/bg/publications>. Редица безплатни публикации може да бъдат получени от службата Europe Direct или от Вашия местен информационен център (вж. [https://europa.eu/european-union/contact\\_bg](https://europa.eu/european-union/contact_bg)).

### **Право на ЕС и документи по темата**

За достъп до правна информация от ЕС, включително цялото право на ЕС от 1951 г. насам на всички официални езици, посетете уебсайта EUR-Lex на адрес <http://eur-lex.europa.eu>.

### **Свободно достъпни данни от ЕС**

Порталът на ЕС за свободно достъпни данни (<http://data.europa.eu/euodp/bg>) предоставя достъп до набори от данни от ЕС. Данните могат да бъдат изтеглени и използвани повторно безплатно, както за търговски, така и за нетърговски цели.



■ Служба за публикации  
на Европейския съюз