



# Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků

Část II:  
Soubor nástrojů pro dobré  
pracovní podmínky pracovníků

*Soubor praktických příruček  
úřadu EASO*

září 2021





# **Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků**

**Část II:  
Soubor nástrojů pro dobré  
pracovní podmínky pracovníků**

*Soubor praktických příruček  
úřadu EASO*

**září 2021**

Kvalita tohoto překladu nebyla příslušnými vnitrostátními orgány ověřena. Pokud zjistíte, že překlad není v souladu s příslušnou terminologií používanou na vnitrostátní úrovni, obraťte se prosím na agenturu [EUAA](#).



Rukopis byl dokončen v srpnu 2021.

Ani Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu (EASO), ani žádná jiná osoba jednající jménem úřadu EASO není odpovědná za případné využití těchto informací.

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-594-5	doi:10.2847/65495	BZ-02-21-923-CS-C
PDF	ISBN 978-92-9487-617-1	doi:10.2847/233494	BZ-02-21-923-CS-N

© Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu, 2021

Reprodukce povolena s uvedením zdroje. K veškerému použití nebo reprodukci fotografií či jiného materiálu, k nimž úřad EASO nemá autorská práva, je nutné získat svolení přímo od držitelů těchto práv.

# PODĚKOVÁNÍ

*Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) byla vypracována díky kvalifikovaným a usilovně pracujícím odborníkům, které jmenovala vnitrostátní kontaktní místa sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby se zapojili do činnosti pracovní skupiny na téma dobrých pracovních podmínek pracovníků. Odborníci, kteří přispěli k vypracování tohoto dokumentu, pocházeli z Belgie (Federální agentury pro přijímání žadatelů o azyl), z Německa (Spolkového úřadu pro migraci a uprchlíky), z Řecka (Dánské rady pro uprchlíky), z Nizozemska (Ústřední agentury pro přijímání žadatelů o azyl) a z Rumunska (ministerstva vnitra).

Tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti by rovněž rád poděkoval za podporu, kterou poskytli pracovníci úřadu EASO působící v rámci operací úřadu EASO, jakož i psychologům podporujícím operace úřadu EASO v Řecku.

Rádi bychom vyjádřili naši vděčnost Úřadu vysokého komisaře OSN pro uprchlíky a Evropské agentuře pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Ty tvořily referenční skupinu pro tuto příručku a poskytly užitečné a konstruktivní podněty, které zlepšily původní návrh.

Děkujeme také členům poradního fóra úřadu EASO, kteří poskytli zpětnou vazbu, a členům sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO za to, že se podělili o svoje postřehy.

# O TÉTO PŘÍRUČCE

**Proč byla tato příručka vypracována?** Posláním Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) je podporovat členské státy Evropské unie a přidružené země (země EU+) mimo jiné zajišťováním společné odborné přípravy, společných norem kvality a společných informací o zemi původu. Úřad EASO vypracovává společné praktické nástroje a pokyny za účelem dosažení celkového cíle podporovat země EU+ při plnění společných norem a provádění vysoce kvalitních procesů v rámci společného evropského azylového systému.

Tato příručka pro dobré pracovní podmínky pracovníků byla vytvořena na žádost sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Obecně se má za to, že práce v oblasti azylu a přijímání má negativní důsledky pro celkovou pohodu vedoucích pracovníků a jejich týmů. Orgány uvedly, že je zapotřebí pokynů k tomu, jak co nejlépe začlenit opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci probíhajících činností a poskytované podpory.

**Jak byla tato příručka vypracována?** Vypracování této příručky započalo mapováním v rámci různých zemí EU+ s cílem seznámit se s potřebami úředníků v první linii pracujících v oblasti azylu a přijímání a pochopit stávající osvědčené postupy, které je možné dále rozvíjet. Závěry mapování posloužily jako základ pro vypracování této příručky. Vypracování obsahu podporovali odborníci členských států a proces sestavování příručky koordinoval úřad EASO. Před finalizací proběhla cílená konzultace s odborníky v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a příručku přezkoumala síť odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO.

**Kdo by měl tuto příručku používat?** Tato příručka je určena zejména vedoucím pracovníkům azylových a přijímacích orgánů. Nicméně části této příručky jsou užitečné pro personální oddělení, úředníky v první linii, interní a externí specialisty a organizace občanské společnosti.

**Jak tuto příručku používat?** Tato příručka sestává ze tří samostatných, avšak vzájemně se doplňujících částí. [Část I: Normy a politika](#) se zaměřuje na to, jak mají orgány vypracovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, pokud dosud žádná strategie zavedena není. Strategii za tímto účelem doplňují navrhované normy a ukazatele. Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků uvádí veškeré praktické nástroje označené za osvědčené postupy, které již byly v některých zemích EU+ zavedeny. [Část III: Sledování a hodnocení](#) nabízí mechanismus sledování a hodnocení za účelem podpory orgánů prostřednictvím nástrojů s cílem jednoduše sledovat pokrok, kterého bylo dosaženo zavedenými opatřeními. Tyto pokyny mají doplňovat, nikoliv nahrazovat místní politiky a strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků v orgánech zemí EU+.

**Jak se tato příručka vztahuje k vnitrostátním právním předpisům a praxi?** Tato příručka je nástrojem „měkké“ konvergence a není právně závazná. Vychází z osvědčených postupů sdílených zeměmi EU+ a jejich odborníky, které se promítly do norem s cílem stát se vodítkem pro orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.

**Kontaktujte nás.** Pokud máte nějaký dotaz nebo chcete poskytnout zpětnou vazbu k tomuto dokumentu, obraťte se e-mailem na tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti na adrese [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# OBSAH

Poděkování	3
O této příručce	4
Zkratky	7
Kontext	8
<b>1. ÚVOD</b>	<b>10</b>
1.1. Hlavní cílové skupiny této praktické příručky	13
1.2. Jak používat tuto praktickou příručku	14
<b>2. HODNOTICÍ NÁSTROJE</b>	<b>16</b>
2.1. Předběžné prověřování dobrých pracovních podmínek pracovníků	18
2.2. Částečně strukturované rozhovory mezi čtyřma očima	19
2.3. Diskuse v ohniskových skupinách	20
2.4. Průzkum kvality zaměstnání	21
2.5. Sebehodnocení: test vyhoření	22
<b>3. PODPŮRNÉ ZÁSAHY ZE STRANY VEDOUCÍCH A KOLEGŮ</b>	<b>24</b>
3.1. Intervize	25
3.2. Stmelování týmů	31
3.3. Cílené podpůrné zásahy spojené s kritickými incidenty	35
<b>4. PODPŮRNÉ ZÁSAHY ZE STRANY INTERNÍCH A EXTERNÍCH SPECIALISTŮ</b>	<b>44</b>
4.1. Psychosociální skupinová sezení a koučink	46
4.2. Individuální poradenská sezení	46
4.3. Vzdělávací dohled	47
4.4. Mediace	48
<b>5. PÉČE O SEBE</b>	<b>50</b>
5.1. Jak vypracovat plán péče o sebe	53
5.2. Jak nastavit zdravé hranice	55
<b>6. ZÁSAHY V OBLASTI BUDOVÁNÍ KAPACIT</b>	<b>56</b>
6.1. Přínosy investic do kapacity pracovníků	58
6.2. Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků	59
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>66</b>
Příloha 1. Definice	67
Příloha 2. Vzor pro tabulku náborového pohovoru	70
Příloha 3. Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima	73
Příloha 4. Vzory průzkumu kvality zaměstnání (vyslání)	75
Příloha 5. Sebehodnocení: test vyhoření	80
Příloha 6. Metody intervize	82
Příloha 7. Činnosti stmelování týmů rozdělené podle fází	92
Příloha 8. Kontrolní seznam pro kritické incidenty	106
Příloha 9. Poskytování interní podpory v souvislosti s kritickými incidenty	112
Příloha 10. Vzor pro podávání zpráv o kritickém incidentu	121
Příloha 11. Nástroj pro zamyšlení se po kritickém incidentu	123
Příloha 12. Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu	124
Příloha 13. Plán péče o sebe	126
Příloha 14. Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků	127
Příloha 15. Diskuse v ohniskových skupinách	134



# ZKRATKY

<b>COA</b>	Ústřední agentura pro přijímání žadatelů o azyl
<b>DJI</b>	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agentura pro zajišťovací instituce)
<b>DT &amp; V</b>	Dienst Terugkeer en Vertrek (Repatriační a odjezdová služba)
<b>EASO</b>	Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>EU-OSHA</b>	Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
<b>Fedasil</b>	Federální agentura pro přijímání žadatelů o azyl
<b>FGD</b>	diskuse v ohniskových skupinách
<b>HR</b>	lidské zdroje
<b>IND</b>	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Imigrační a naturalizační služba)
<b>JCvSZ</b>	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Justiční středisko pro somatickou péči)
<b>KCT</b>	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (tým pro řešení incidentů v rámci celé organizace)
<b>SOP</b>	standardní operační postup
<b>SWS</b>	norma týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků
<b>země EU+</b>	členské státy Evropské unie a přidružené země

# KONTEXT

Akademický výzkum <sup>(1)</sup> na toto téma a schůze Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) s pracovníky v oboru svědčí o tom, že odborníci pracující v oboru humanitární pomoci a azylu mají větší sklony k tomu, že budou trpět depresí, úzkostí nebo vyhořením, než osoby pracující v jiných oblastech. Mezi uváděné důvody patří to, že práce je mimořádně náročná kvůli nedostatku zdrojů, kvůli tomu, že jsou vystaveni utrpení lidí, se kterými pracují, a kvůli nejistotě pracovního místa, přičemž všechny tyto aspekty si vybírají daň, pokud jde o jejich pohodu. Na začátku roku 2019 byl úřad EASO požádán vnitrostátními kontaktními místy sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby sdílel osvědčené postupy z různých míst Evropy týkající se péče o sebe a dobrých pracovních podmínek pracovníků během výroční schůze sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Jako první krok úřad EASO rozeslal průzkum vnitrostátním kontaktním místům z různých členských států Evropské unie a přidružených zemí (země EU+), které jsou členy sítě úřadu EASO pro přijímání a azylová řízení a sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Cílem průzkumu bylo získat více informací o úsilí v oblasti dobrých pracovních podmínek, které orgány vyvíjejí, a o organizacích občanské společnosti působících v této oblasti. Zpráva o mapování <sup>(2)</sup> pojednávající o postupech, které se v současnosti používají, a o potřebách a nedostatcích, na které upozornili respondenti, byla v prosinci 2019 sestavena a sdílena se třemi sítěmi úřadu EASO.

Jedním z hlavních ponaučení vyvozených z mapování bylo, že chronické stresory související s prací, se kterými se nic nedělá, mohou vést ke změnám chování pracovníků, mohou ovlivnit jejich hodnotové systémy, jakož i jejich emocionální stavy a mohou mít dopady na jejich fyzickou pohodu. To je zvláště zjevné, pokud jde o to, jak se pracovníci cítí, když jsou vystaveni dlouhodobému stresu. Dlouhodobý stres vede k větším výkyvům nálad, pocitům hněvu a absenci motivace k práci, jak uvedli respondenti průzkumu zahájeného úřadem EASO v roce 2019.

(1) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Sebeuvědomování si a pohoda: duševní zdraví a pracovníci v oblasti humanitární pomoci – přesun důrazu od léčby k prevenci), Action Against Hunger, Londýn, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládání stresu u humanitárních pracovníků – pokyny pro osvědčené postupy), 2012.

(2) Průzkumu se zúčastnilo celkem 23 zemí, přičemž 21 z nich jsou členské státy EU. Byly obdrženy také příspěvky od Norska a Srbska. Celkem se zúčastnilo 89 osob. Úředníci v první linii uváděli jako hlavní stresové faktory každodenní expozici traumatickému obsahu, vysokou pracovní zátěž a nízké platy. Současně vedoucí pracovníci označili za hlavní příčiny stresu mimo jiné vysokou míru byrokracie, absenci struktury v práci a nejistotu pracovního místa. Ze závěrů vyplývá, že si účastníci všimli změn v tom, jak se cítí, chovají a jednají, a to jak v práci, tak ve svých soukromých životech.

Celkově průzkum odhalil nutnost zlepšovat následující oblasti v rámci pracovního prostředí s **cílem předcházet rizikům** spojeným s chatrným zdravím (tělesným a duševním), která zaměstnancům hrozí:

- závazky vyššího vedení vyplývající z **povinnosti řádné péče** a povědomí o ní a význam dalšího poskytování podpory pracovníkům během celého cyklu vyslání/zaměstnávání,
- posílení činností před náborem (např. **zdravotní a psychologické vyšetření** všech pracovníků),
- **dostupnost a přístup** k jasným informacím o **politikách a činnostech** týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

V neposlední řadě se jako zásadní jeví vypořádání se s pracovními tlaky týkajícími se toho, jak je v současnosti v Evropě vnímána **migrace**. Závěry prokazují, že je nutné zvážit často poměrně negativní narativy o tomto tématu při posuzování a uspokojování potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek vedoucích pracovníků a úředníků v první linii.

Během roku 2020 úřad EASO spolu s odborníky členských států z **Belgie, Německa, Řecka, Nizozemska a Rumunska** vypracoval tuto praktickou příručku tím, že začlenil závěry z mapování počáteční situace provedeného v roce 2019. Příručka sestává ze **tří samostatných částí** s cílem podporovat azylové a přijímací orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.



# 1. ÚVOD

Tato příručka se zaměřuje na práci v oblasti operativního azylu, což z podstaty této práce vyžaduje zvláštní pracovní prostředí. Osoby pracující na pracovišti v oblasti azylu (například vyšetřující úředníci, vedoucí zabývající se pracovními toky, registrační úředníci a vedoucí týmů) často čelí různým náročným fyzickým a psychologickým stavům. Mezi tyto výzvy může patřit neustále se měnící vysoká pracovní zátěž, často nepředvídatelné pracovní prostředí kvůli neustálým změnám počtu příchozích žadatelů o mezinárodní ochranu, expozice osobám, které prožily trauma, a v některých případech nedostatek zdrojů na provádění každodenních úkolů.

Pro účely této praktické příručky mohou být tyto rizikové faktory rozděleny do **dvou** hlavních kategorií <sup>(3)</sup>.

- **Rizikové faktory**, které ovlivňují **úředníky v první linii**, již pracují přímo s žadateli o mezinárodní ochranu. Rizikové faktory mohou případně vést k tzv. předanému traumatu. Příkladem mohou být vyšetřující úředníci, kteří naslouchají traumatickým zážitkům žadatelů, nebo přijímající úředníci pracující každý den s traumatizovanými lidmi.
- **Stresové faktory** <sup>(4)</sup>, které mohou ohrožovat **celé týmy**. Stresové faktory mohou vést k vyhoření, protože dlouhodobě stresující pracovní prostředí může ovlivnit pohodu pracovníků od úředníků v první linii až po vedoucí pracovníky.



Je důležité poznamenat, že lidé pracující v tomto pracovním oboru vykazují velké odhodlání podporovat lidi přijíždějící do Evropy, kteří potřebují mezinárodní ochranu. Každý den chodí do práce, protože tato práce má smysl a rádi pracují pro svou organizaci a v odvětví azylu a migrace. Navíc mnozí z nich práci vnímají jako velmi naplňující, navzdory výzvám.

Cílem této praktické příručky je proto **podpořit vedoucí pracovníky** v oblasti **prevence, omezování a zvládnutí zátěže** u pracovníků pracujících v oblasti azylu. Pracovní zátěž a související zdravotní rizika (tělesná a psychologická) jsou běžnou situací, jíž čelí všechny organizace. Pracovní zátěž často vyplývá z **neschopnosti zvládat stres a tlak** na pracovišti. Může uškodit jak jednotlivým pracovníkům, tak celé organizaci <sup>(5)</sup>.

Zároveň vytvoření kultury podpory a pochopení v určité organizaci nebo orgánu bude mít pozitivní dopad na subjektivní pocit pohody jednotlivých pracovníků, jakož i na jejich efektivitu <sup>(6)</sup>.

(3) Tato praktická příručka se nezaměřuje na bezpečnostní rizika spojená s pracovním prostředím, jako jsou úrazy a jiné neúmyslné bezpečnostní problémy kvůli nedostatku plánování nebo údržby zařízení úřadu, úředních vozidel a podobně.

(4) Srov. také Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“ (Kapitola 5.1. Posuzování rizik v práci), in *Work Organisation and Stress*, Světová zdravotnická organizace, Ženeva, 2004, s. 10: „Pracovní stres je možné účinně řídit uplatněním přístupu založeného na řízení rizik, stejně jako v případě úspěšného řízení jiných významných problémů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti. Přístup k řízení rizik posuzuje možná rizika v pracovním prostředí, která mohou vyvolat zejména stávající hrozby a způsobit újmu zaměstnancům. Hrozba je událost nebo situace, která může způsobit újmu. Újmou se rozumí zhoršení tělesného nebo psychologického zdraví. Příčinami stresu jsou hrozby týkající se koncepce a řízení práce a pracovních podmínek, ale tyto hrozby je možné řídit a jejich dopady kontrolovat stejně jako jiné hrozby.“

(5) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“ („Program předcházení a řízení stresu pro pracovníky v oblasti veřejné bezpečnosti“), in Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

(6) Srov. rovněž s výzkumem provedeným Hart, P. M. a Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“ (Dobré pracovní podmínky a pracovní výkonnost: přezkum výzkumných studií v oblasti zdraví při práci), *Australian Psychologist*, sv. 38, č. 2, 2003, s. 118–127.

Tento přístup s důrazem na **předcházení pracovní zátěži** u pracovníků se rovněž označuje jako **péče s důrazem na trauma (Trauma Informed Care, TIC) na pracovišti**, zejména v organizacích pečujících o traumatizované osoby. Do určité míry se tím zabývají také evropské azylové a přijímací orgány. **Péče s důrazem na trauma** obvykle zahrnuje péči o pracovníky organizace, řízení péče o sebe, podporu týmů a osobní péči o sebe. Cílem toho všeho je zabránit vyhoření a sekundárnímu traumatu u pracovníků a současně rovněž posílit soucit, spokojenost a sekundární odolnost. O těchto tématech se pojednává v této trojdílné praktické příručce.

*Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* úřadu EASO sestává ze tří navzájem propojených částí, které se vzájemně doplňují za účelem dosažení dlouhodobého dopadu na dobré pracovní podmínky pracovníků. Tři části této příručky mohou být použity společně jako celek, v kombinaci nebo jako samostatné nástroje, a to v závislosti na potřebách azylového nebo přijímacího orgánu. Příručka navrhuje holistický trojí přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků. Věnuje pozornost nastavení norem a vypracování politiky (část I), výběru a provádění praktických nástrojů (část II) a vynucování mechanismů sledování a hodnocení (část III) s cílem zaručit, že je politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků vždy sladěna s potřebami pracovníků. Zásahy jsou navrhovány participativním způsobem a na základě posouzení potřeb a rizik.

### **OBRÁZEK 1. Holistický přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků**



**Část I: Normy a politika** předkládá **osm norem**, jimiž se řídí tvorba, provádění a hodnocení politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti azylu a přijímání v zemích EU+. Tyto normy jsou svázány s referenčními kritérii, ukazateli a navrhovanými činnostmi v oblasti kvality, které mají použít orgány s cílem zohlednit dobré pracovní podmínky pracovníků v jejich odděleních. Uvádí se doporučení, jak zformulovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků jako základ pro vypracování a provádění politiky v této oblasti s cílem takové podmínky zajistit. **Hlavní cílová skupina**, pokud jde o část I, jsou **vedení a personální oddělení (HR)**.

**Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků** navrhuje škálu praktických nástrojů, cvičení a doporučení týkajících se odborné přípravy zaměřené na měkké dovednosti. Ty jsou určeny vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii, jakož i interním a externím specialistům, aby byly splněny normy týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků, jež byly představeny v části I. Seznam doporučených nástrojů, cvičení a činností v oblasti budování kapacit, včetně činností péče o sebe, není vyčerpávající, ale představuje osvědčené postupy sdílené odborníky členských států. **Hlavní cílovou skupinou** části II jsou mimo jiné **všichni pracovníci působící v oblasti azylu a přijímání**, vedení a personalisté, týmy pověřené řízením kritických incidentů a pracovníci zapojení do interního budování kapacit. To rovněž zahrnuje specialisty podporující úsilí o dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci týmů pracujících pro azylové a přijímací orgány.

**Část III: Sledování a hodnocení** doporučuje, aby byla zavedena opatření k hodnocení toho, jak a zda zavedená opatření pozitivně ovlivňují dobré pracovní podmínky pracovníků.

**Hlavní cílovou skupinou** části III jsou **pracovníci věnující se sledování a podávání zpráv v rámci azylového a přijímacího orgánu**. Vyvozená ponaučení vyplývající ze sledování budou podkladem pro vedení, pokud jde o potřeby provést změny s cílem dosáhnout celkové účinnosti.

Řada pojmů týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, včetně „dobrých pracovních podmínek“, „stresu“ a „vyhoření“, se používá ve všech třech částech *Praktické příručky pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO* v souladu s definicemi používanými Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), jinými orgány EU a akademickými zdroji. Informace o terminologii, která se používá ve všech třech částech této příručky, naleznete v [příloze 1 „Definice“](#).

## 1.1. HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY TÉTO PRAKTICKÉ PŘÍRUČKY

Tato část se zaměřuje na **všechny pracovníky pracující v oblasti azylu a přijímání**, od úředníků v první linii přímo zapojených do práce s žadateli až po vyšší vedení. Obsah této části může být rovněž relevantní pro interní a externí specialisty poskytující psychosociální podporu pracovníkům spolupracujícím s příslušnými orgány a pracujícím pro ně.

**Hlavními cílovými skupinami pro používání části II této praktické příručky** jsou:

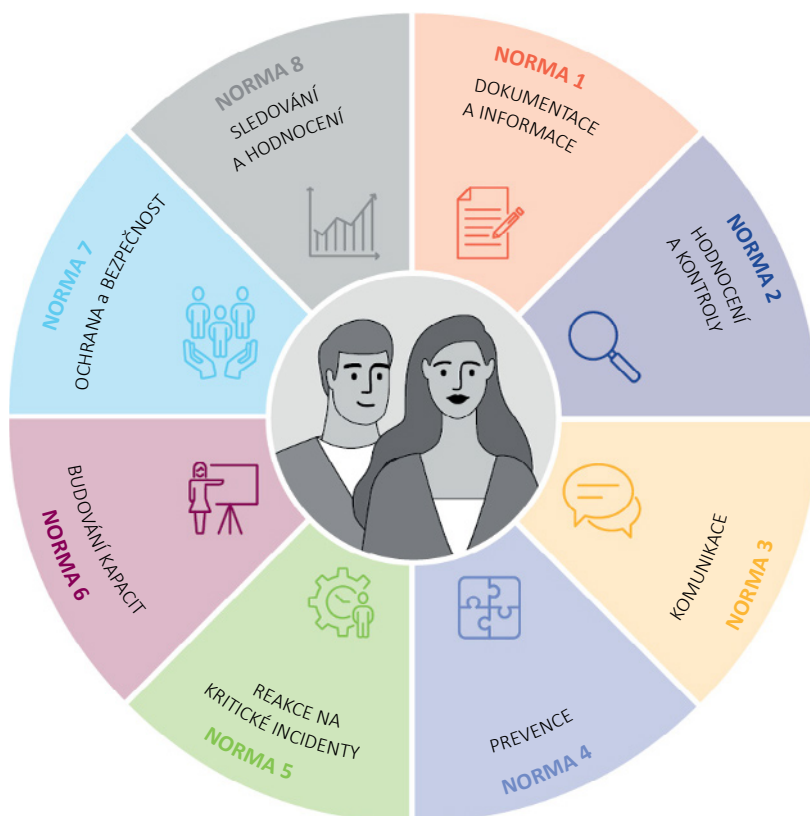
- úředníci v první linii,
- vedoucí pracovníci na úrovni vyššího a středního vedení, vedoucí týmů a koordinátoři pracujících v oblasti azylu a přijímání,
- personalisté a bezpečnostní úředníci,
- interní a externí specialisté.

Ačkoliv se navrhují zásady na účinnou podporu týmů v první linii, příručka všem pracovníkům připomíná význam zajištění péče o sebe a odpovědnost, kterou za tyto kroky nese každý jednotlivec.

## 1.2. JAK POUŽÍVAT TUTO PRAKTICKOU PŘÍRUČKU

Ačkoliv nejsou vyčerpávající, osvědčené postupy, které byly shromážděny a obsaženy v této části příručky, podrobně uvádějí různé přístupy zemí EU+. Tyto osvědčené postupy zahrnují nástroje podpory na pracovišti pro pracovníky, které po zavedení a osvojení v rámci orgánů mohou zlepšit komunikaci mezi vedoucími a pracovníky a mezi kolegy. Mohou také předcházet úzkosti, stresu a vyhoření, pomáhat při zpracování emocionálního dopadu kritických incidentů, posilování týmů a zlepšování účinnosti a efektivity při provádění každodenních úkolů. Nástroje mohou být použity k poskytnutí podpory na úrovni týmu nebo jednotlivce pro všechny pracovníky, včetně úředníků v první linii, vedoucích týmů a vedoucích pracovníků. Tyto postupy mohou být prováděny vedoucími pracovníky, kolegy, interními nebo externími specialisty nebo v případě nástrojů pro osobní rozvoj pracovníky samými. Výběr nástrojů, které se budou v daném orgánu používat, bude záviset na pracovním prostředí, potřebách a zdrojích z hlediska dobrých pracovních podmínek. Vedení je může používat pravidelně nebo je nabízet na základě poptávky. Nástroje, zásahy a postupy jsou spojeny s normami stanovenými v části I této příručky, jak je uvedeno i na obrázku 2.

**OBRÁZEK 2.** Osm norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků





Obrázek 3 nabízí úplný přehled **všech osvědčených postupů** a **nástrojů** představených v této části příručky a doporučených způsobů jejich provádění.

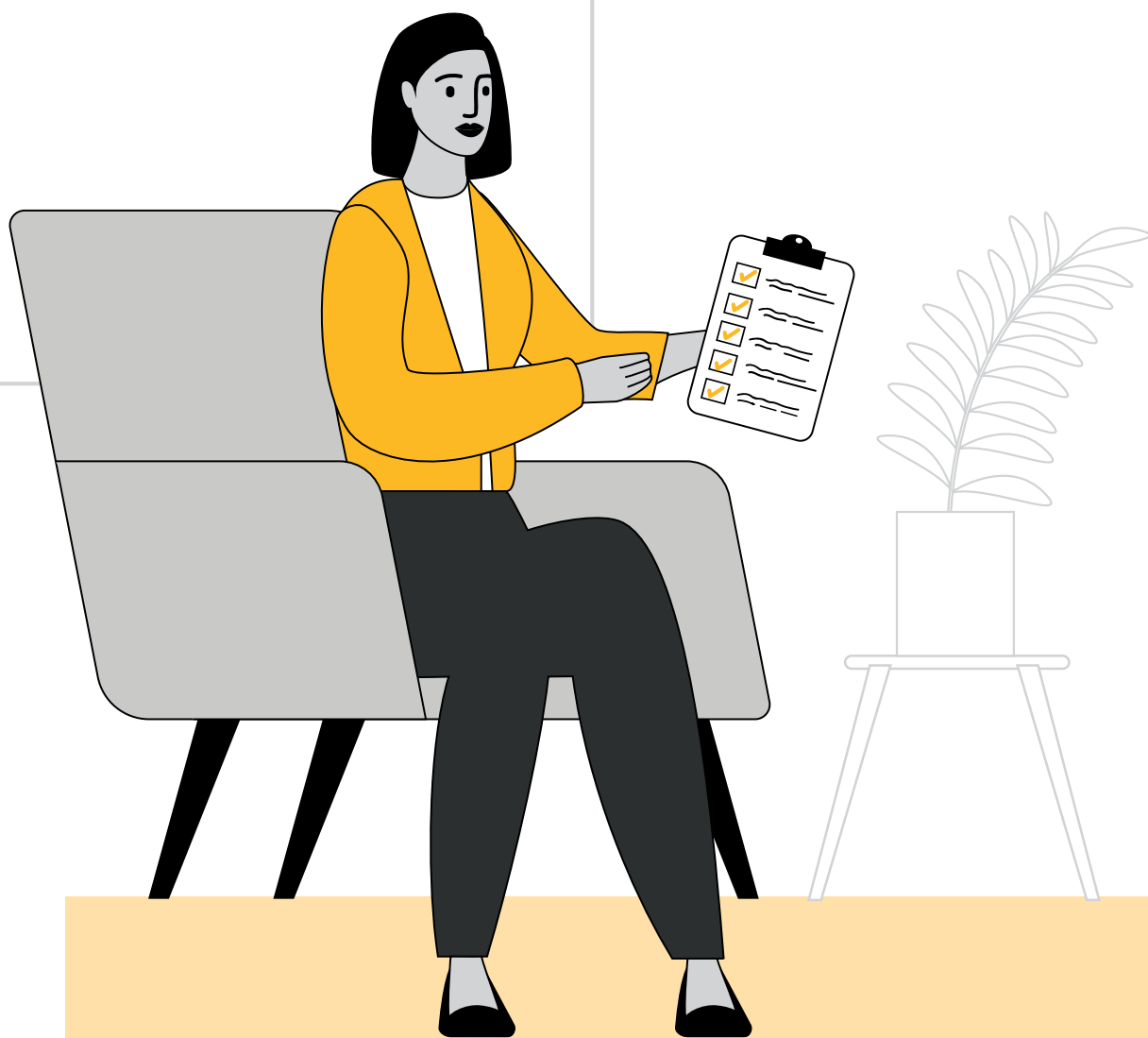
### OBRÁZEK 3. Přehled všech zásahů

DRUH NÁSTROJE			
Hodnoticí nástroje používané vedoucími pracovníky	Zásahy prováděné vedoucími pracovníky a kolegy	Zásahy prováděné specialisty	Nástroje péče o sebe používané všemi pracovníky
1. Kontrolní otázky 2. Částečně strukturované rozhovory mezi čtyřma očima 3. Ohniskové skupiny 4. Průzkum kvality zaměstnání 5. Nástroj sebehodnocení: test vyhoření	1. Intervize 2. Stmelování týmů 3. Řízení kritických incidentů	1. Psychologická skupinová sezení a koučink 2. Individuální poradenská sezení 3. Vzdělávací dohled 4. Mediace	1. Vypracování plánu péče o sebe 2. Stanovení zdravých hranic
<b>Budování kapacit</b> <i>prováděno interními nebo externími specialisty</i>			

Nutnost budovat kapacitu pracovníků v oblasti azylu a přijímání je aspekt, který musí orgány zohlednit v rámci celého cyklu zaměstnávání pracovníků, a podrobně se tomuto tématu věnuje [kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“](#).

**Důležitá poznámka k důvěrnosti.** V případě všech zásahů představených v této příručce je třeba dbát na aspekty týkající se důvěrnosti. Nic z obsahu diskusí s pracovníky by nemělo být sdělováno ani jejich kolegům, ani vedení bez souhlasu dotčeného pracovníka (dotčených pracovníků). Jedinou výjimkou by bylo, pokud by hrozilo, že by si daný pracovník mohl ublížit nebo by mohlo být ublíženo jiným osobám, protože tyto aspekty se týkají bezpečnosti a ochrany všech zúčastněných.

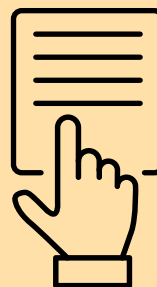
V neposlední řadě, ačkoliv má zaměstnavatel v první řadě odpovědnost ke svým pracovníkům, v některých případech může být nutné zvážit také přímou podporu dotčeným rodinným příslušníkům, například pokud byl pracovník zasažen kritickým incidentem s trvalými následky.



## 2. HODNOTICÍ NÁSTROJE

## TÉMATATA POJEDNÁVANÁ V TOMTO ODDÍLE

- ✓ 2.1. Předběžné prověřování dobrých pracovních podmínek pracovníků
- ✓ 2.2. Částečně strukturované rozhovory mezi čtyřma očima
- ✓ 2.3. Diskuse v ohniskových skupinách
- ✓ 2.4. Průzkum kvality zaměstnání
- ✓ 2.5. Sebehodnocení: test vyhoření



Nástroje určené hlavně vedoucím pracovníkům a personalistům; nástroje pro sebehodnocení jsou určeny všem pracovníkům.

Tento oddíl **představuje pět hodnoticích nástrojů pro určování potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků** a pro posouzení kapacit úředníků v první linii, pokud jde o řízení stresu. Toto prověřování slouží k předcházení stresovým reakcím a k usnadňování včasného zavádění podpůrných zásahů na úrovni jednotlivce i týmů (7).

Pravidelná **hodnocení** jsou užitečná a nezbytná pro účely měření, sledování, vyhodnocování, zjišťování a dokumentování podmínek pracovníků a změn, ke kterým u nich došlo. Nabízejí celkový přehled potřeb pracovníků a nedostatků v rámci celého cyklu zaměstnávání. Hodnoticí nástroje jednak pomáhají vedoucím pracovníkům udržovat dobré pracovní podmínky pracovníků a zároveň také usnadňují úředníkům v první linii pochopit své silné a slabé stránky. Toho se dosahuje prostřednictvím zpětné vazby obdržené z těchto nástrojů, což podporuje profesní i osobní růst. Navrhované nástroje jsou určeny hlavně vedoucím pracovníkům, kteří, mají-li být schopni je efektivně používat, potřebují dovednosti nezbytné k určení tělesné a psychologické zátěže. Proto je důležité provázat toto úsilí s oddílem o doporučených tématech odborné přípravy, která jsou podrobně uvedena v [příloze 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“](#).

Je třeba připomenout, že k informacím shromážděným prostřednictvím těchto hodnocení by se mělo důsledně přistupovat jako k důvěrným. Závěry zjištěné na úrovni týmu nebo organizace je třeba sdílet s příslušnými profesními skupinami, pouze pokud je to nezbytné, a vždy anonymně.

Začleněním **pěti zásahů** do akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků budou orgány schopny splnit následující normy.



**SWS 2 hodnocení a prověřování**



**SWS 4 prevence**



**SWS 8 sledování a hodnocení**

(7) Hodnocení dobrých pracovních podmínek pracovníků nesmí být zaměřováno s přezkumem výkonnosti nebo hodnotícím pohovorem. Jeho účelem je posoudit potřeby daného pracovníka, mimo jiné i s ohledem na jeho profesní rozvoj.

## 2.1. PŘEDBĚŽNÉ PROVĚŘOVÁNÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Pouze 19 % účastníků mapování úřadu EASO v roce 2019 uvedlo, že jejich zaměstnavatel systematicky prověřoval kapacitu pracovníků reagovat na očekávané stresory v jejich zaměstnání a poradit si s nimi (např. prostřednictvím psychologického posouzení před zahájením pracovního poměru). Celkem pak 52 % účastníků jasně uvedlo, že před zahájením pracovního poměru neproběhlo žádné prověřování <sup>(8)</sup>.

Prověřování dobrých pracovních podmínek pracovníků z hlediska expozice rizikům a schopnosti vypořádat se s nimi by mohlo být zavedeno v co nejranějších fázích zaměstnávání. Může být zavedeno již ve fázi výběru nebo během úvodního zaškolování. Otázky v rámci prověřování zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků mohou být vloženy do stávajícího **vzoru dotazníku k pohovoru** <sup>(9)</sup> používaného orgány během výběrových řízení nebo jako součást počátečních zaškolovacích schůzí s přímými nadřízenými. Tento vzor již byl představen v **části I: Normy a politika**. Pokud se použije později v náborovém a zaškolovacím procesu, mohou být otázky mírně upraveny tak, aby lépe vyhovovaly situaci. Předběžné prověřování dobrých pracovních podmínek pracovníků by se mohlo zaměřovat na otázky týkající se dovedností řízení stresu, mechanismů zvládnání (coping) používaných ve stresových situacích a úsilí o péči o sebe. Otázky by rovněž mohly být zaměřeny na získání informací o (budoucí) motivaci zaměstnance, jeho přístupu k týmové práci a schopnostech zvládnání konfliktů.

Dotazník k výběrovému pohovoru jako celek by měl být sestaven personálním oddělením a příslušnými odbornými odděleními. V závislosti na pracovním profilu se výběrový pohovor zaměří na sebezprezentaci uchazeče, jeho technickou odbornost (znalosti, dovednosti a zkušenosti), přístup ke spolupráci (např. s dárci nebo řízením místních partnerů), finanční odbornost (rozpočtový cyklus) a kompetence v oblasti sledování a hodnocení. Začlenění těchto otázek může pohovor nebo zaškolovací schůzi mírně prodloužit, ale odpovědi lze považovat za výchozí situaci a umožní vedoucím pracovníkům účinněji sledovat pracovníky během jejich zaměstnání/vyslání <sup>(10)</sup>. Kromě toho může tato předběžná kontrola sloužit k informování vedoucích pracovníků, pokud jde o doporučení v oblasti odborné přípravy a úsilí o stmelování týmu, které se vyvíjí pro příchozí pracovníky. To má být ku prospěchu dotčeného pracovníka, jakož i týmu, do kterého přichází.

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 11 (dokument s omezeným přístupem).

(9) Viz příklady navrhovaných otázek zaměřených na prověřování pro účely pohovoru v příloze 2 „Vzor pro tabulku náborového pohovoru“.

(10) Někteří vyslaní odborníci mohou potřebovat více pozornosti, pokud jsou vysláni pryč od rodiny a přátel do země, kde se hovoří jiným jazykem. To může být pro některé zvláště náročné, a to i bez ohledu na náročnost práce, kterou mají vykonávat.

## 2.2. ČÁSTEČNĚ STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY MEZI ČTYŘMA OČIMA

Částečně strukturované rozhovory mezi čtyřma očima <sup>(11)</sup> by neměly být směřovány s pohovorem za účelem přezkumu výkonnosti nebo s hodnoticími pohovory, ačkoliv může docházet k určitým překryvům, pokud jde o sdílené informace. Tyto kontrolní rozhovory mezi čtyřma očima mají podporovat pracovníky, aby se podělili o to, jaké mají potřeby, aby mohli úspěšně provádět své každodenní činnosti. Navíc tyto pravidelné rozhovory poskytují vedoucím pracovníkům příležitost včas zjistit, zda pracovník nepotřebuje další podporu s cílem snížit rizika stresu a vyhoření (ať už v souvislosti s prací, nebo soukromým životem). Včasné odhalené těchto potřeb a poskytnutí příslušné podpory zvyšuje pohodu pracovníků a jejich celkovou efektivitu.

Tyto kontrolní rozhovory mezi čtyřma očima jsou částečně strukturované a vedoucí pracovníci při nich nepostupují podle formalizovaného seznamu otázek. Místo toho se řídí pružným protokolem rozhovoru, který je doplněn návaznými otázkami s cílem navázat dialog mezi vedoucím a pracovníkem. Tento formát podporuje obousměrnou komunikaci, což umožňuje komplexní diskusi o relevantních tématech. Zaměstnanec se díky neformálnímu duchu rozhovoru může cítit klidněji a zevrubněji popsat vlastní názory na určitá témata.

Během těchto rozhovorů mohou mít vedoucí připravenou řadu otázek, na které pracovník nevidí. Ačkoliv tyto kontrolní rozhovory by neměly vyvolávat dojem pohovoru, ale spíše dialogu, je užitečné mít v duchu připraveno několik otázek s cílem sledovat pohodu pracovníků během delšího časového období a pomoci určit, jaká podpora je zapotřebí. Kroky podniknuté na základě odpovědí v rámci těchto částečně strukturovaných rozhovorů mohou pomoci zabránit tomu, aby se pracovníci cítili v nepohodě nebo ve stresu. Tyto kontrolní rozhovory jsou důležité během různých fází zaměstnávání. Měly by být prováděny při nástupu pracovníka a po dobu trvání pracovního poměru, jakož i v okamžiku, kdy přestávají vykonávat určitý úkol nebo zastávat určitou pozici a ocitají se ve výpovědní lhůtě. Kromě těchto výpovědních lhůt by vedoucí pracovníci měli být motivováni k tomu, aby pořádali tyto rozhovory pravidelně v co největším rozsahu.

---

(11) Podrobnější pokyny k částečně strukturovaným rozhovorům mezi čtyřma očima naleznete v Příloze 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“.

## CÍLE ČÁSTEČNĚ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU MEZI ČTYŘMA OČIMA

- Určit celkové hlavní motivace zaměstnanců <sup>(12)</sup>.
- Zkoumat zážitky / výzvy / ochranné faktory a mechanismy zvládnání, které použili v minulosti.
- Porozumět současným negativním a pozitivním mechanismům zvládnání <sup>(13)</sup> ve stresových situacích <sup>(14)</sup>.
- Poukázat na jejich aktuální potřeby, očekávání a obavy <sup>(15)</sup>.

Zpětná vazba obdržená během pohovoru by měla být zdokumentována. Pokud je zapotřebí okamžitého, specializovaného návazného opatření, měla by být osoba poslána k příslušnému internímu nebo externímu odborníkovi. Písemně by pak měly být zaznamenány i jiné potřeby, které byly vyjádřeny, například v oblasti profesního rozvoje. Bude-li to možné, budou zohledněny. Tyto rozhovory by se měly konat čtyřikrát až šestkrát ročně a trvat asi 30 minut.

**Důležitá poznámka.** Pro účely provádění těchto rozhovorů musí být vedoucí pracovníci dostatečně vyškoleni, aby dokázali rozlišovat mezi hodnocením a zjišťováním aktuálního stavu a aby **nevynášeli soudy**. Obecně a ve všech vhodných případech se doporučuje, aby tyto rozhovory prováděl pouze vedoucí pracovník, který není zodpovědný za hodnocení dané osoby, nebo jiná třetí strana.

## 2.3. DISKUSE V OHNISKOVÝCH SKUPINÁCH

Diskuse v ohniskových skupinách (FGD) je metoda kvalitativního výzkumu používaná v sociálních vědách. Tato diskuse je účinným způsobem, jak shromáždit lidi z podobného prostředí nebo s podobnými zkušenostmi na jednom místě a prodiskutovat konkrétní téma. Skupinu účastníků řídí moderátor (nebo skupinový facilitátor), který předkládá témata k diskusi a pomáhá lidem ve skupině, aby mezi sebou živě a přirozeně diskutovali.

Moderátor pokládá obecně formulované otázky (ve stylu částečně strukturovaného rozhovoru) s cílem získat odpovědi a vyvolat diskusi mezi účastníky.

Diskuse v ohniskových skupinách může být použita k pochopení určitého problému do hloubky. Před diskusí může být proveden průzkum s cílem určit výzvy, o nichž se mají během diskuse v ohniskové skupině shromažďovat podrobné kvalitativní informace. Diskuse v ohniskových skupinách pomáhají vytvořit hlubší porozumění stávajícím

(12) Tyto cíle mohou být vytěženy z interního operačního dokumentu úřadu EASO, který vypracovali Panou, A. a Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan (Řecký plán pro politiku podpory pracovníků)*.

(13) Příkladem negativního mechanismu zvládnání stresu může být konzumace alkoholu, zatímco pozitivním mechanismem zvládnání může být každodenní dostatečně dlouhý spánek.

(14) I pro vedoucí pracovníky je důležité, aby si byli vědomi vlastních mechanismů zvládnání. Kromě toho vedoucí pracovníci, kteří si jsou vědomi pozitivních nebo upřednostňovaných mechanismů zvládnání u jednotlivých pracovníků, budou schopni tyto mechanismy ve stresových situacích v případě potřeby rozpoznat.

(15) Povědomí o tom, co pracovník ve stresujícím pracovním prostředí potřebuje, aby zůstal zdravý, a jaké jsou dostupné zdroje, je důležité k vyslání signálu, že vám na pracovnících záleží, a současně umožňuje vedoucím pracovníkům včas reagovat, když vyvstane potřeba.

poznatkům nebo slouží k prozkoumání příčin a způsobů řešení určitého tématu. Tyto diskuse mohou orgány použít k tomu, aby prohloubily svoje znalosti o problémech, které ohrožují dobré pracovní podmínky pracovníků a jež by bylo obtížné odhalit jinými cestami.

**Výběr facilitátora pro diskusi v ohniskové skupině.** Facilitátor hraje v rámci ohniskové skupiny důležitou roli. Má za úkol mnohem víc než jen klást dotazy relevantní pro dané téma (například v případě dobrých pracovních podmínek pracovníků spokojenost s úrovní dostupných zásahů, oblasti, v nichž se lze zlepšit). Facilitátor zajišťuje, aby složení skupiny odpovídalo jejímu účelu (zohlednění úloh/povinností účastníků v rámci daného orgánu, jakož i jejich pohlaví atd.), a je v konečném důsledku zodpovědný za výsledek sezení. Pokud facilitátor zastává svou úlohu efektivně, výrazně se zvyšuje pravděpodobnost smysluplného výsledku. Je žádoucí diskusi zdokumentovat, a to v souladu s dohodami o zachování důvěrnosti. Doporučuje se stanovit určitá praktická pravidla ohledně toho, jak bude diskuse v ohniskové skupině uspořádána a jak mají členové skupiny na sebe vzájemně reagovat. Doporučujeme, aby účast byla dobrovolná.

**Důležitá poznámka.** V závislosti na tématu, které má být probíráno, by facilitátorem ohniskové skupiny **neměl** být vedoucí pracovník ani ředitel oddělení, jenž vykonává dohled nad osobami, které se ohniskové skupiny účastní<sup>(16)</sup>. Upřímné vyjádření názorů bude pro účastníky mnohem složitější. Zaměstnanci se mohou zdráhat a mohou se snažit potěšit výše postaveného pracovníka tím, že budou říkat to, co si myslí, že si facilitátor přeje slyšet. Dobrymi facilitátory mohou být zástupci personálního oddělení, jakož i externí specialisté vybavení příslušnými dovednostmi. Ať už je vybrán kdokoliv, musí zůstat neutrální a musí mít dovednosti, které mu umožní vést diskusi ve vytyčeném kurzu, zabránit tomu, aby se rozhovor zvrhl v obecné remcání, a předejít tomu, aby diskuse byla nudná a většinou vládlo ticho. Také je důležité konstatovat, že někdy může být nutný návazný rozhovor s konkrétním jednotlivcem (např. pokud někdo uvádí vyšší míry stresu v práci, potřeby v oblasti budování kapacit nebo jiné výzvy).

**Aspekty týkající se zachování důvěrnosti.** Výsledek diskuse se shrne a zpřístupní vedení tak, aby nebyl identifikovatelný konkrétní jednotlivý pracovník. Klíčové problémy a navrhovaná doporučení se formulují tak, aby vyšší vedení mohlo přijmout snadná a jednoduchá návazná opatření.

## 2.4. PRŮZKUM KVALITY ZAMĚSTNÁNÍ

Přibližně jedna třetina (36 %) respondentů měla dojem, že současné služby v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, které nabízí jejich agentura, odpovídají potřebám pracovníků pracujících přímo s žadateli o mezinárodní ochranu a s osobami již požívajícími této ochrany<sup>(17)</sup>.

(16) Society for Human Resource Management, „How to conduct an employee focus group“ (Jak vést ohniskovou skupinu zaměstnanců).

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 10 (dokument s omezeným přístupem).

Prvotním cílem tohoto zásahu je změřit, jak se za určité období změnil pracovní život a zážitky z práce. Průzkum kvality zaměstnání<sup>(18)</sup> pomáhá stanovit referenční kritéria, která mohou být použita v budoucnu. V rámci všech těchto dotazníků mohou být určeny a zdokumentovány další potřeby a nedostatky, pokud jde o péči o pracovníky, a to s cílem přijmout další opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a jejich aktualizace. Mezi druhotné cíle patří měření vztahu mezi charakteristikami práce/organizace a zdravím a bezpečností pracovníků a určení cílů pro preventivní zásahy. Rovněž je důležité posoudit psychologicko-emocionální stav a pohodu pracovníků, prozkoumat skupinovou dynamiku a určit stávající a nově se objevující výzvy a stresory. Tyto otázky jsou obvykle kvalitativní povahy a některé témata, která se zkoumají, mohou být pojednána ve kterékoliv fázi vyslání. Anonymizované výsledky může využít personální oddělení k pochopení klíčových témat, kterým je třeba se věnovat, a k určení příslušných opatření.

### **Mezi kategorie, na které se průzkum zaměří, by mohlo patřit:**

- dojmy zaměstnanců – pracovní zátěž, využití dovedností, účast, profesní rozvoj, repetitivnost úkolů, dostatečné přidělené zdroje, témata týkající se odměňování/uznání/povyšování, chování nadřízených, jistota pracovního místa, potřeby a možnosti v oblasti odborné přípravy, propouštění pro nadbytečnost, týmová práce, jasné rozdělení úkolů a konflikty mezi jednotlivými rolemi, dostatečný počet pracovníků, ochrana zdraví a bezpečnost, spravedlivost, zvládání stresu a fyzické úsilí,
- pracovní kultura/atmosféra – ochrana zdraví a bezpečnost, diskriminace, obtěžování, úcta, důvěra,
- zdravotní dopady – tělesné zdraví, duševní zdraví, zranění, problémy se spánkem,
- jiné – včetně výkonnosti, obecné spokojenosti s prací, úmyslu dát výpověď, pracovního nasazení, přesčasů, flexibility při práci.

Dlouhé průzkumy mají určité nevýhody, tudíž se doporučují kratší a více zacílené průzkumy. Pokud je to považováno za nezbytné, mohou být doplněny podrobnější moduly ke konkrétním tématům. Pravidelně prováděný průzkum kvality zaměstnání umožňuje personalistům a vyššímu vedení monitorovat pokrok, kterého bylo dosaženo v souvislosti s dobrými pracovními podmínkami pracovníků, a úspěch veškerých zavedených opatření.

## **2.5. SEBEHODNOCENÍ: TEST VYHOŘENÍ**

Někdy můžeme mít nějakou dobu pocit, že něco není v pořádku, ale je složité určit příčinu. Pokud si všimnete, že se cítíte unavenější než obvykle a že se tak cítíte už nějakou dobu, že máte potíže se soustředit, že máte menší motivaci než dříve nebo vůbec žádnou motivaci k práci nebo že jste začali dělat chyby, lze doporučit, abyste provedli sebehodnocení nebo test a určili, zda vám hrozí vyhoření<sup>(19)</sup>. K vyhoření nedojde přes noc; jedná se o pomalý

(18) Viz například přílohu 4 „Vzory průzkumu kvality zaměstnání (vyslání)“.

(19) Příklady naleznete v příloze 5 „Sebehodnocení: test vyhoření“.



proces. Vyhoření se může nejprve projevit příznaky v podobě nižší tolerance vůči frustraci nebo tím, že jste snadno podráždění <sup>(20)</sup>.

Vyhoření <sup>(21)</sup> často začíná fází **mimořádného entuziasmu** do práce a stanovením nerealistických cílů. Zaměstnanec cítí závazek a nemůže přestat. Po této fázi obvykle následuje okamžik **stagnace a pesimismu**, když si daná osoba uvědomí, že počáteční očekávání a cíle nelze naplnit. Další fáze se vyznačuje **frustrací a uzavřením se do sebe**. Tato třetí fáze může být spojena s pocitem neschopnosti, pocitem, že pracovník nedokáže dosáhnout výsledků, negativitou nebo podobnými stavy. V poslední fázi může zaměstnanec prožívat **apatii a ztrátu sebedůvěry** ve své pracovní schopnosti. Tato poslední fáze může být provázena příznaky deprese, jakož i drobnými úrazy, pocitem tělesné nepohody a nárůstem dočasné pracovní neschopnosti.

Vyhoření je syndrom, mezi jehož příznaky patří vyčerpání, cynismus a nižší pracovní výkonnost. Je také úzce spojeno s pracovním prostředím. Složka vyčerpání sestává z únavy a vyčerpání emocionálních a tělesných zdrojů <sup>(22)</sup>. Po určení jevu vyhoření se výzkumní pracovníci zaměřili na další definici tohoto pojmu a vytvořili nástroje měření s cílem zachytit jeho složitost a prostudovali různé příčiny a důsledky. Výzkum se přesunul z popisného modelu vyhoření k důrazu na zásahy a prevenci <sup>(23)</sup>. Je třeba připomenout, že kromě příkladu testu vyhoření uvedeného v této příručce existuje několik on-line **nástrojů sebehodnocení**, které mohou využít osoby k monitorování vlastních úrovní stresu. Tyto nástroje mohou pomoci zvýšit povědomí, a tudíž snížit riziko vlastního vyhoření.

Orgány mohou podpořit používání těchto nástrojů sebehodnocení tím, že uspořádají on-line informační bloky vedené interním nebo externím odborníkem. V těchto zacílených blocích může být zaveden a projednán soubor nástrojů sebehodnocení s cílem zajistit, aby pracovníci byli schopni tyto nástroje použít a výsledky analyzovat. Během těchto informačních bloků je důležité, aby kromě vysvětlení, jak tyto nástroje fungují, upozornil odborník pracovníky na to, kdy, kde a jak může dotčený orgán poskytovat profesionální podporu.

V neposlední řadě nabízí agentura EU-OSHA jednoduchého elektronického průvodce zaměřeného na otázku stresu <sup>(24)</sup>, který předkládá určitý základní úvod do tohoto tématu a zohledňuje aspekt pohlaví.

---

(20) Podívejte se na animované video úřadu EASO s názvem *Proč je důležité odhalit příznaky stresu včas*, 2021.

(21) Podrobněji k tématu vyhoření viz Finlay, L., „Burnout“ (Vyhoření), Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. a Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry“ (Pochopení prožitku vyhoření: nejnovější výzkum a jeho důsledky pro psychiatrii), *World Psychiatry*, sv. 15, č. 2, 2016, s. 103–111.

(23) Více informací k tomuto tématu lze nalézt ve studii nadace Eurofound *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU* (Vyhoření na pracovišti: průzkum údajů a politických reakcí v EU), Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk, 2018.

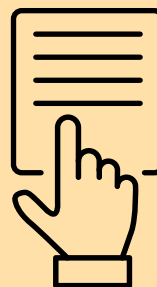
(24) EU-OSHA, *Elektronický průvodce k řízení stresu a psychosociálních rizik*, 2021.



### **3. PODPŮRNÉ ZÁSAHY ZE STRANY VEDOUCÍCH A KOLEGŮ**

## TÉMATA POJEDNÁVANÁ V TOMTO ODDÍLE

- ✓ [3.1. Intervize](#)
- ✓ [3.2. Stmelování týmů](#)
- ✓ [3.3. Cílené podpůrné zásahy spojené s kritickými incidenty](#)



Nástroje pro vedoucí pracovníky a interní nebo externí specialisty.

V tomto oddílu se představují **tři zásahy, které jsou již v některých zemích EU+ dobře zavedené**. Tyto zásahy zlepšují komunikaci a interakci mezi vedoucími a jejich podřízenými, jakož i mezi kolegy a v rámci týmů a pomáhají vytvářet konstruktivní týmovou dynamiku za účelem posílení týmů. Mohou také zlepšit efektivitu a účinnost při plnění každodenních úkolů úředníků v první linii. Tyto zásahy jsou mocným nástrojem pro budování soudržnosti a pocitu sounáležitosti na pracovišti pro pracovníky a mohou také zlepšit motivaci a spokojenost, což jsou klíčové prvky, které zajišťují dobré pracovní podmínky pracovníků. Většina pracovníků pracujících v oblasti azylu má vysokou míru motivace. Je proto důležité jejich odhodlání dále rozvíjet.

Provedením těchto **tří zásahů** v rámci akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků budou orgány schopny splnit následující normy.



**SWS 3 komunikace**



**SWS 4 prevence**



**SWS 5 reakce na kritické incidenty**



**SWS 7 bezpečnost a ochrana**

## 3.1. INTERVIZE

Intervize <sup>(25)</sup> je jedna z forem rozvoje znalostí v malé skupině odborníků, vedoucích nebo jiných zaměstnanců, kteří společně čelí určité výzvě nebo problému <sup>(26)</sup>. Základním prvkem je vzájemná podpora a konzultace mezi kolegy. Jedná se o příležitost, jak se mohou odborníci a kolegové poradit s jinými a získat jejich odborné znalosti, což jim pomůže získat nový cenný pohled na věc.

(25) Podrobnější informace o tom, jak začlenit intervizi do činnosti vašeho orgánu najdete v oddíle „Metoda o 10 krocích“ v [příloze 6](#) „Metody intervize“.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019 (dokument s omezeným přístupem). Definice „intervize“ převzata z Janse, B., „[Intervision](#)“ (Intervize), Toolshero, 2019.

## JAKÉ JSOU PŘÍNOSY INTERVIZE?

Pokud se intervize použije v rámci týmu, slouží těmto účelům <sup>(27)</sup>:

- pomáhá využívat plný potenciál z hlediska odborných dovedností, zkušeností a schopností, který je v rámci týmu nebo ve skupině odborníků k dispozici,
- je nákladově efektivní metodou učení,
- přispívá ke správnému fungování víceoborového týmu,
- nabízí platformu pro výměnu názorů mezi různými profesemi a pro vytvoření společného chápání hodnoty příspěvků z různých oborů v rámci pracovní činnosti.

Pokud jde o osobní fungování, může intervize pomoci při:

- vypořádání se s problematickými otázkami a situacemi, a tím přispívat k předcházení vyhoření,
- získání vhledu do osobních zvyků a návyků, které mohou ovlivnit práci se žadateli o mezinárodní ochranu,
- objasňování osobních motivací pracovníků,
- objasňování silných a slabých stránek pracovníků,
- nalézání (vzájemné) podpory pro úkoly, kterým čelí, a uznání úspěchů.

## SLOŽENÍ SKUPINY

Ideální skupina sestává asi z pěti až osmi účastníků. Společně rozebírají problém, který jeden z účastníků předložil. Osoba, která se o problém podělila, se považuje za „předkladatele případu“. Intervize nemá primárně sloužit k řešení určitého problému. Místo toho se skupina navzájem pobízí, aby hledala odpovědi tím, že pokládá předkladateli případu otázky. Tyto otázky by měly pomoci předkladateli případu rozvinout si nový způsob přemýšlení s cílem získat vhled do předloženého případu a do výzev, které jsou s ním spojené.

Intervize také může probíhat na osobní úrovni. Může se zabývat problémy při práci, problémy s přístupem nebo jinými druhy problémů. Intervize je vždy do určité míry spjata s každodenní praxí, profesionalitou a zlepšováním a učením a rozvojem. Upozorňuje dotčenou osobu na individuální styly a preference, její osobní pohled na práci a způsoby, jak lze danou práci zvládnout.

---

(27) Projektový úřad pro pobaltské státy, Úřad OSN pro drogy a kriminalitu, *Intervision Guidelines (Pokyny k intervizi)*, Úřad OSN pro drogy a kriminalitu, Vídeň, 2010.

## INTERVIZE VERSUS JINÉ METODY

**Konzultace mezi kolegy** <sup>(28)</sup>. Konzultace mezi kolegy je definována jako disciplinovaný, vzájemně prospěšný proces týkající se odborníků v pomáhajících profesích, který má poskytovat kritickou a podpůrnou zpětnou vazbu a vzájemně si pomáhat pracovat efektivněji ve svých profesních rolích <sup>(29)</sup>. Cílem intervize je umožnit jednotlivcům objevit vlastní styl a to, co pro ně funguje nejlépe.

**Koučink** <sup>(30)</sup>. Koučink je proces, který má za cíl zlepšit výkonnost a zaměřuje se na situaci „teď a tady“, nikoliv na vzdálenou minulost nebo budoucnost. Vztah mezi koučem a osobou, která podstupuje koučink, je hierarchický, protože tato osoba se učí na základě diskuse a kouč ji podporuje, zatímco řeší své otázky. Koučink se liší od intervize právě přítomností hierarchie.

**Supervize** <sup>(31)</sup>. Pro účely tohoto oddílu se supervize i intervize chápou jako praktické profesní vedení při výkonu práce, v jejichž rámci se určitá osoba systematicky učí, jak se vypořádat s určitým problémem, kterému čelí ve své pracovní situaci. Supervizi však vede supervizor, což je osoba, která má odlišný vztah k osobě, která se podrobuje vedení, než v případě účastníků v rámci intervize, ať už proto, že o daném problému ví více, nebo proto, že má vyšší postavení v rámci hierarchie (např. přímý nadřízený). Vzhledem k uvedenému se supervize <sup>(32)</sup> liší od intervize nerovným vztahem mezi účastníky a tím, že jde o vztah „jeden na jednoho“, zatímco intervize funguje na základě skupinového formátu.

## JAK VYBRAT FACILITÁTORA

V rámci metody intervize se nabízí možnost volby mezi jmenováním přímého kolegy nebo jmenováním někoho z širšího týmu, kdo v rámci orgánu pracuje jako facilitátor. V některých prostředích může zajišťovat úlohu facilitátora přizvaný externí odborník. Využívání interního facilitátora je nákladově neefektivnější a tato osoba již bude seznámena s problémy, kterým tým při své práci čelí. Proto může být pro neformální informační sezení přínosné mít interního facilitátora. Tato obeznámenost však může být i nevýhodou. Interní facilitátor si již vypracoval pozici v rámci pracoviště a možná již navázal vztahy v rámci týmu (s některými osobami možná vřelejší než s jinými). Může postrádat odstup a nemusí být schopen se objektivně zamyslet nad skupinovými procesy v rámci týmu. Externí facilitátor není součástí těchto procesů. Může být snazší uplatnit „nekonvenční způsob myšlení“ a přijít s alternativními návrhy, pokud facilitátorem bude osoba zvnějšku. V případě formálnějšího programu intervize se proto doporučuje využít externího facilitátora.

(28) National Career Development Association, „Peer consultation: a best practice for career development professionals“ (Konzultace mezi kolegy: osvědčený postup pro odborníky v oblasti rozvoje profesní dráhy), 2018.

(29) Benschoff, M., „Peer consultation as a form of supervision“ (Konzultace mezi kolegy jako forma supervize), *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need, „What is coaching?“ (Co je to koučink?), 2021.

(31) Bellersen, M. a Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Intervize: metody dialogu v rámci učení se prací), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 16.

(32) V tomto kontextu se pojmem „supervize“ rozumí správná supervize, kterou nelze směřovat se vzdělávací, klinickou a přímou supervizí nebo supervizí ze strany kolegů.

Obecným pravidlem je, že facilitátor (interní nebo externí) se neúčastní diskusí během intervizního bloku. Facilitátor vede schůzi (tj. zajišťuje, aby byl dodržen pořad jednání, to, že se mohou vyjádřit všichni účastníci, že se všichni účastníci řídí společně dohodnutými pravidly chování atd.). Facilitátor může rovněž předložit orientační doporučení pro alternativní skupinové chování, pokud to bude zapotřebí.

## FACILITÁTOR

Neměl by existovat žádný hierarchický vztah mezi účastníky a facilitátorem. To znamená, že vedoucí týmů / koordinátor **nemůže** být účastníkem intervizního bloku.

Kromě toho by měly být splněny následující požadavky na znalosti, dovednosti a postoje. Facilitátor by měl:

- být odborníkem s příslušným vzděláním / odbornou přípravou (např. v oblasti psychologie nebo sociální práce),
- mít znalosti/zkušenosti s motivačními pohovory a skupinovou dynamikou (procesy),
- mít pracovní zkušenosti v daném oboru nebo v oborech souvisejících (aby byl schopen porozumět projednávaným otázkám a byl obeznámen s postupy předsedání skupinovým sezením),
- mít pozitivní/podpurný přístup,
- disponovat schopností naslouchat bez odsuzování a mít schopnost motivovat,
- být schopen najít vhodnou rovnováhu mezi direktivním a nedirektivním chováním.

## ÚLOHA FACILITÁTORA

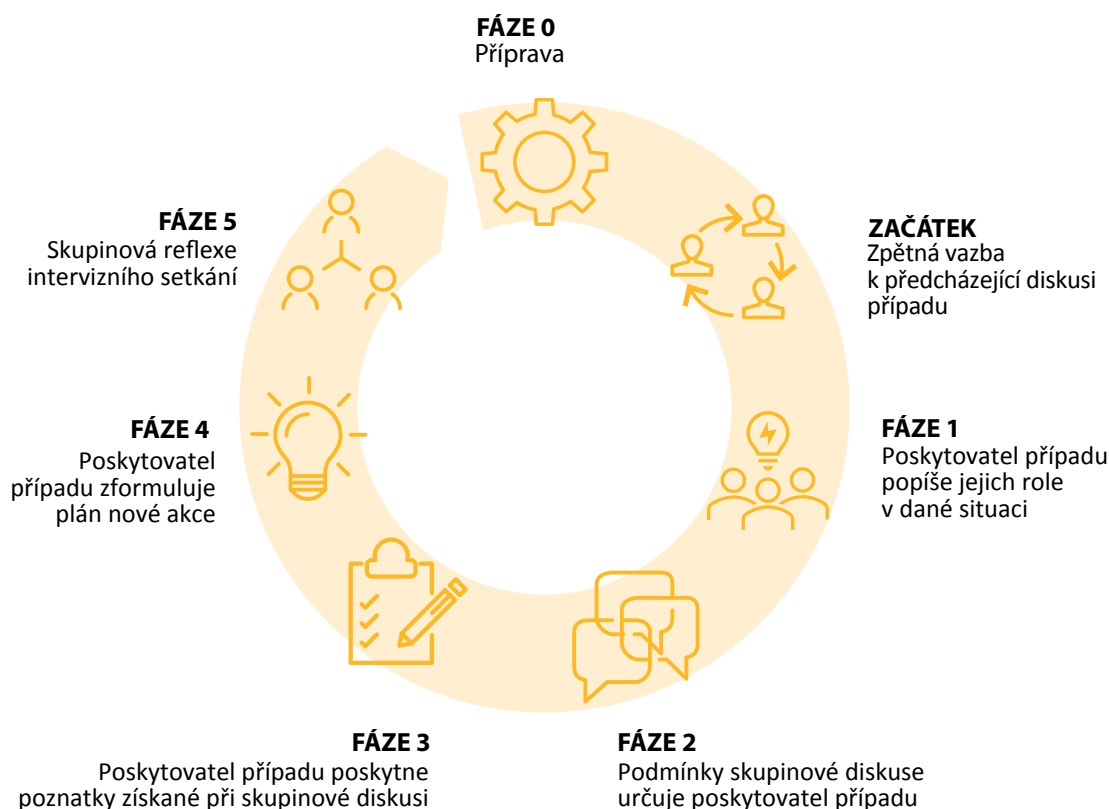
Mezi úlohy facilitátora by mělo patřit:

- sestavit skupinu pro intervizní schůzi,
- shromažďovat informace o vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech a zájmech účastníků,
- při provádění série intervizních schůzí zajistit, aby plán pro tuto sérii byl řádně popsán a sdělen účastníkům,
- zajistit vhodné prostory a všechny praktické aspekty (flipchart, popisovače, pera, občerstvení atd.),
- účastníky včas informovat o intervizním bloku (datum, čas, pořad jednání),
- zajistit, aby všichni účastníci chápali pořad jednání jednotně,
- zajistit účinné hospodaření s časem,
- omezit vlastní úlohu spočívající v předsedání schůzi a zdržet se účasti v diskusi,
- pravidelně kontrolovat, zda ve skupině panuje shoda, a to shrnutím příspěvku účastníků,
- zajistit, aby všichni účastníci měli možnost se vyjádřit a zapojit se (tj. zabránit hlasitějším účastníkům v ovládnutí diskuse a motivovat tiché účastníky, aby do ní přispěli – někdy může být užitečné pomoci všem účastníkům se postupně podělit o své názory na určitou otázku),
- stanovit skupinová pravidla, kterými se musí řídit všichni účastníci.

## JAK INTERVIZE FUNGUJE?

Každá diskuse o případu prochází procesem, který závisí na vlastnostech vybrané metody intervize <sup>(33)</sup>. Každá schůze začíná přípravou a končí úvahou. Během fáze úvahy si účastníci, facilitátor a předkladatel případu vymění názory na výsledek schůze. Všechny metody intervize zahrnují několik klíčových fází a každá schůze začíná zamyšlením se nad předchozí diskusí o případu.

### OBRÁZEK 4. Pět fází intervize



Poznámka: Více informací o tom, jak intervize funguje v praxi, lze najít v oddíle „Metoda o 10 krocích“ v příloze 6 „Metody intervize“.

## VYSVĚTLENÍ JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ

- **Fáze 0.** Příprava. Facilitátor připraví diskusi o případu s předkladatelem případu.
  - **Příklad.** Předkladatel případu má mezi svými přidělenými případy velmi náročného žadatele. Každé ráno k němu žadatel přichází s otázkami a očekává, že předkladatel případu okamžitě vyřeší všechny jeho problémy. Když předkladatel případu nereaguje nebo neplní požadavky, žadatele to velmi rozruší.

(33) Bellersen, M. a Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Intervize: metody dialogu v rámci učení se prací), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

- **Otázka předkladatele případu.** Jak mohu zachovat osobní a profesní hranice vůči žadateli, který je velmi náročný?
- **Začátek.** Facilitátor, předkladatel případu a účastníci se krátce zamyslí nad případem předloženým během předchozího bloku a nad přínosem intervize pro předkladatele případu a žadatele, než bude předložen nový případ.
- **Fáze 1.** Předkladatel případu popíše povahu případu, to, čeho chce dosáhnout, a úlohu, kterou má v dané situaci.
- **Fáze 2.** Během této fáze účastníci použijí metodu intervize s cílem prozkoumat případ a chování předkladatele případu. Mohou být použity metoda „o deseti krocích“ nebo metoda „užitečných otázek“.
- **Fáze 3.** Předkladatel případu uvede vhléd, který získal prostřednictvím diskuse o případu. Předkladatel případu si uvědomí své chování (např. svou touhu vycházet vstříc a zvyk předcházet konfliktu, který ztěžuje zachování osobních a profesních hranic).
- **Fáze 4.** Předkladatel případu formuluje plán nových opatření. Například popíše, jak chce vystupovat vůči žadateli. To zahrnuje kroky, které povedou k tomu, aby předkladatel přestal pomáhat každé ráno danému žadateli, a místo toho si pozve žadatele každý týden k rozhovoru, při kterém může žadatel položit veškeré své otázky naráz.
- **Fáze 5.** Skupinová reflexe a zpětná vazba k interviznímu bloku.

## ÚROVNĚ INTERVIZE

Existují tři úrovně intervizí <sup>(34)</sup>. Tyto úrovně popisují míru podrobnosti, již bylo dosaženo v rámci diskuse o případu.

### 1. Úroveň případů: **konkrétní problém**

Při projednávání případu se důraz klade na problematické místo. Co by bylo účinnější? Co mohu udělat já? Jaké mám alternativy? Co fungovalo dobře a co bylo možné udělat lépe? V tomto je mimořádně důležitý obsah případu. Otázky k výchozímu případu a důvod pro představení daného tématu zde nejsou předmětem diskuse ve stejné míře jako obsah.

### 2. Úroveň charakteristických akcí: **přístup**

Případ se projednává z hlediska akcí předkladatele případu v konkrétní situaci. Jaký má pracovní styl a proč se pro něj rozhodl? Proč si vybral tento přístup? Jaké jsou charakteristiky jeho stylu práce? Co obvykle přináší k úkolům z hlediska pracovního stylu a přístupu? Předkladatel případu zde stojí ve středu pozornosti. Podrobné názory na samotný případ se projednávají méně.

### 3. Úroveň názorů: **skryté hybné síly**

Případ se projednává z hlediska profesionálních a osobních názorů předkladatele případu. Z jakých názorů vychází jeho úsudky nebo závěry? Jak je může předkladatel

(34) Bellersen, M. M. a Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning* (Intervize – metody dialogu v rámci učení se práci), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 18.



případu vysvětlit? Co tyto úsudky znamenají a jaký mají dopad na předmětnou situaci? Jaké domněnky, které má předkladatel případu o dané profesi, sobě samotném a jiných osobách, vyšly v diskusi o případu najevo? Kdy se situace pro předkladatele případu stala nepříjemnou? Analýza konkrétních situací je jedním z nástrojů, jak zjistit, jak rozpoznat naše skryté motivace. Tyto motivace utvářejí chování, které se systematicky opakuje a ovlivňuje náš způsob přemýšlení a jednání, aniž bychom si toho všimli.

Za účelem poskytnutí podrobných pokynů k tomu, jak může být intervize strukturována v rámci týmů v orgánech, jsou v příloze 6 „Metody intervize“ podrobně uvedeny dvě metody označované jako metoda o deseti krocích a metoda užitečných otázek.

## 3.2. STMELOVÁNÍ TÝMŮ



Chcete-li jít rychle, jděte sami. Chcete-li dojít daleko, jděte s někým.  
*africké přísloví*

Činnosti v oblasti stmelování týmů <sup>(35)</sup> jsou důležité proto, aby týmy byly efektivní, zejména když pracují v nestabilním prostředí. Lidé, kteří se tohoto stmelování zúčastní, mají ze svého týmu pozitivnější pocit. Tento pozitivní pocit se projevuje určitými způsoby, například větší důvěrou ke spolupracovníkům v rámci týmu, větším uspokojením díky pocitu sounáležitosti a větší důvěrou, že tým dosáhne svých cílů. Kromě toho týmy, které se účastní aktivit pro stmelování týmů, spolu lépe interagují. Lépe komunikují, koordinují se a zvládají konflikty. Tyto procesy přispívají významně k pohodě pracovníků a jsou klíčem ke splnění úkolů týmu, což je v oblasti azylu a přijímání zvlášť důležité. Tento oddíl se zaměřuje na týmy a různé techniky stmelování týmů, které mají vedoucí k dispozici.

Není vždy jasné, co se rozumí označením stmelování týmů <sup>(36)</sup>. Výzkumní pracovníci zkoumající toto téma mají za to, že neexistuje žádná jednotná definice „stmelování týmů“. Místo toho pojem označuje kategorii zásahů, které jsou určeny pro týmy. Tyto zásahy mají společné následující aspekty.

- **Cíl.** Cílem je zlepšit fungování týmu obecně, a to navázáním interpersonálních vztahů, objasněním úloh nebo vyřešením stávajících problémů.
- **Metoda.** Zásah zahrnuje převážně neformální činnosti stmelování týmů, jako jsou hry a tělesná cvičení, na rozdíl od sezení v učebně a diskutování o tématu.
- **Místo.** Činnosti obvykle probíhají v odlišném prostoru, než je ten, ve kterém tým pracuje (např. v přírodě, v prostoru pro pořádání akcí).

(35) Pro více informací o fázích stmelování týmů a činnostech stmelování týmů viz přílohu 7 „Činnosti stmelování týmů rozdělené podle fází“.

(36) Science for Work, „Team building: how to get real results from team building activities“ (Stmelování týmů: jak dosáhnout reálných výsledků na základě činností stmelování týmů), 2019.

Zásahy v oblasti stmelování týmů mohou připomínat odbornou přípravu na týmovou činnost, což je další druh zásahu, který má pomoci týmům lépe spolupracovat. Jsou však odlišné. Odborná příprava na týmovou činnost se zaměřuje na budování zvláštních dovedností, například na to, aby se členové týmu naučili, jak sestavit plán činnosti. Je formálnější a systematictější; například školitel stanoví zvláštní cíle pro každý blok a hodnotí, zda jich bylo dosaženo. Tento druh odborné přípravy se obvykle koná v těže lokalitě, kde se nachází obvyklé pracoviště týmu (např. v zasedací místnosti v kanceláři).

## **VOLBA MEZI ZÁSADY V OBLASTI STMELOVÁNÍ TÝMŮ A ODBORNOU PŘÍPRAVU ZAMĚŘENOU NA TÝMOVOU ČINNOST PRO VÁŠ TÝM**

Pokud znáte zvláštní potřeby svého týmu a chcete poskytnout cílenou podporu za účelem uspokojení těchto potřeb, pak může být vhodnější zvolit odbornou přípravu zaměřenou na týmovou činnost. Pokud ale hledáte zásah za účelem zlepšení obecného fungování týmu a zvýšení spokojenosti členů týmu, pak může být lepší volbou stmelování týmů. V oblasti azylu a přijímání se všemi jeho výzvami je zásadní udělat si čas na stmelování týmů pro celkového týmového ducha, který souvisí s profesionalitou a efektivitou jednotlivých členů týmu. Činnosti mapování prováděné úřadem EASO v roce 2019 v této věci jasně svědčí o tom, že týmová práce je považována za užitečný nástroj k vytvoření pracovního prostředí založeného na důvěře. Předávání a získávání zpětné vazby organizovaným, uctivým a strukturovaným způsobem se považuje v tomto oboru práce za stěžejní <sup>(37)</sup>.

Efektivita týmu <sup>(38)</sup> se zvyšuje tím, že tým projeví odhodlání se zamyslet a průběžně provádět hodnocení. Kromě hodnocení úspěchů z hlediska plnění konkrétních cílů je pro vysokou výkonnost týmů zásadní, aby chápaly svůj vývoj **jako tým**. Nejběžněji používaný rámec pro fáze vývoje týmu vypracoval v polovině 60. let 20. století Bruce W. Tuckman. Jeho rámec má pět charakteristických fází: **formování, bouření, ustálení, výkon a rozpuštění/transformace** <sup>(39)</sup>.

---

<sup>(37)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 20.

<sup>(38)</sup> To zahrnuje též nově přichozí a odcházející pracovníky. Noví pracovníci mohou převzít úkoly stávajících nebo odcházejících členů týmu, proto je třeba náležitě řídit přechody a vážně přistupovat k začleňování nováčků a k postupnému ukončování zapojení odcházejících pracovníků.

<sup>(39)</sup> Stein, J., „Using the stages of team development“ (Využívání fází vývoje týmů), MIT Human Resources.

TABULKA 1. Fáze budování týmu

Fáze 1	Formování
<b>Pocity</b>	Během fáze vývoje týmu „formování“ jsou členové týmu obvykle nadšeni z toho, že mohou být součástí týmu, a jsou zapálení do další práce. Členové mají často vysoká pozitivní očekávání ohledně práce týmu. Současně mohou také pociťovat určitou úzkost a pochybovat, zda zapadnou do týmu a zda budou schopni dosahovat adekvátních výkonů.
<b>Chování</b>	Mezi druhy chování, které pozorujeme ve fázi formování, může patřit řada otázek od členů týmu, které se zamýšlejí nad jejich nadšením z nového týmu a nad nejistotou nebo úzkostí, kterou mohou pociťovat ohledně svého postavení v rámci týmu.
<b>Úkoly týmu</b>	Hlavní činností týmu ve fázi formování je vytvořit tým, který bude mít jasnou strukturu, cíle, směřování a úlohy, aby členové mohli začít budovat důvěru. Dobrý orientační/zahajovací proces může pomoci členům získat základní představu o misi a cílech týmu. Tento proces může stanovit očekávání ohledně produktů týmu a především ohledně jeho postupů. Během fáze formování se velká část energie týmu zaměřuje na definování týmu, tudíž plnění úkolů může být na poměrně nízké úrovni.
Fáze 2	Bouření
<b>Pocity</b>	Jak se tým začíná dařit plnit své cíle, členové zjišťují, že tým nemůže dostát ve všem jejich dřívějšímu nadšení a očekáváním. Důraz se může přesunout z úkolů, které je třeba vykonat, k pocitům frustrace nebo zlosti nad pokrokem nebo postupy týmu. Členové mohou vyjádřit znepokojení nad tím, že nejsou schopni plnit cíle týmu. Během fáze bouření se členové snaží pochopit, jak bude tým reagovat na odlišnosti a jak bude zvládat konflikty.
<b>Chování</b>	Chování během fáze bouření může být méně zdvořilé než během fáze formování, přičemž se často vyjadřuje frustrace nebo nesouhlas ohledně cílů, očekávání, rolí a povinností. Členové mohou vyjádřit frustraci týkající se omezení, která zpomalují jejich individuální pokrok nebo krok týmu. Tato frustrace může být namířena na jiné členy týmu, vedení týmu nebo na sponzora týmu. Během fáze bouření se mohou členové týmu přit nebo se kriticky vyjadřovat k původnímu poslání a cílům týmu.
<b>Úkoly týmu</b>	Úkoly týmu během fáze vývoje „bouření“ vyžadují, aby se tým opět soustředil na své cíle, případně aby rozložil větší cíle do menších, zvládnutelných kroků. Tým si možná bude muset vyvinout jak dovednosti pro plnění úkolů, tak dovednosti v oblasti skupinového postupu a řízení konfliktů. Předefinování cílů, rolí a úkolů týmu může členům týmu pomoci překonat frustraci nebo nejistotu, kterou během fáze bouření pociťují.
Fáze 3	Ustálení
<b>Pocity</b>	Během fáze vývoje týmu „ustálení“ začínají členové týmu řešit nesoulad, který pociťovali mezi svými individuálními očekáváním a realitou činnosti týmu. Pokud se týmu podařilo stanovit flexibilnější a inkluzivnější normy a očekávání, měli by členové cítit větší jistotu při vyjadřování svých „skutečných“ nápadů a pocitů. Členové týmu se cítí více přijímání jinými lidmi v týmu a uznávají, že rozmanitost názorů a zkušeností tým posiluje a obohacuje jeho produkty. Konstruktivní kritika je možná, ba žádoucí. Členové se začínají cítit součástí týmu a větší soudržnost skupiny jim přináší potěšení.
<b>Chování</b>	Chování během fáze ustálení může zahrnovat to, že členové týmu budou vyvíjet vědomou snahu o řešení problémů a dosažení harmonie ve skupině. Komunikace mezi členy týmu se může stát častější a smysluplnější a členové mohou projevovat větší ochotu podílet se o nápady nebo požádat o pomoc členy týmu. Členové týmu se opětovně zaměřují na základní pravidla a postupy týmu a obrátí pozornost opět k úkolům týmu. V týmech může začít vznikat vlastní hantýrka nebo žerty pro zasměvené (např. přezdívký).
<b>Úkoly týmu</b>	Během fáze ustálení přesouvají členové svoji energii na cíle týmu a dochází k nárůstu produktivity, pokud jde o individuální i kolektivní činnost. Tým může zjistit, že jde o vhodnou dobu na hodnocení postupů a produktivity týmu.

Fáze 4	Výkon
<b>Pocity</b>	Ve fázi vývoje týmu „výkon“ cítí členové uspokojení z pokroku týmu. Sdílí poznatky o osobních a skupinových postupech a jsou si vědomi vlastních silných a slabých stránek (a silných a slabých stránek kolegů). Členové pocítují sounáležitost s týmem jako celkem „větším než součet jeho částí“ a cítí uspokojení v souvislosti s efektivitou týmu. Členové věří ve své individuální schopnosti a ve schopnosti svých kolegů v týmu.
<b>Chování</b>	Členové týmu jsou schopni zabránit problémům v postupech týmu nebo v pokroku, jehož tým dosahuje, nebo tyto problémy řešit. Je patrný proaktivní přístup k práci, stejně jako nabídka pomoci jeden druhému. Úlohy týmu se mohou stát méně zaostřenými, přičemž členové případně přijímají různé úlohy a povinnosti. Rozdíl mezi členy jsou oceňovány a používány ke zlepšení výkonnosti týmu.
<b>Úkoly týmu</b>	Ve fázi výkonnosti dosahuje tým významného pokroku na cestě ke splnění jeho cíle. Odhodlání naplnit misi týmu je vysoké a schopnosti členů týmu jsou také na vysoké úrovni. Členové týmu by měli i nadále prohlubovat své znalosti a dovednosti, včetně práce na soustavném zlepšování rozvoje týmu. Úspěchy v oblasti postupů týmu a jeho pokroku jsou měřeny a oslavovány.
<p><b>Je fáze „výkonu“ koncem procesu?</b> Ačkoliv práce na vytvoření vysoce výkonného týmu může přinášet skutečné uspokojení a obohacení, nejedná se o konec vývoje týmu. Stále je nutné, aby se tým zaměřoval na postupy i produkty a případně stanovoval nové cíle. Změny, jako jsou přicházející a odcházející členové nebo změny velkého rozsahu ve vnějším prostředí, mohou přimět tým k tomu, aby se vrátil do předchozí fáze. Pokud tyto změny – a výsledné chování – jsou rozpoznány a přímo řešeny, mohou týmy zůstat úspěšnými ve fázi „výkonu“ po neomezeně dlouhou dobu.</p>	
Fáze 5	Rozpuštění/transformace
Některé týmy ukončí činnost, když se změni potřeby organizace. Ačkoliv to není součástí Tuckmanova původního modelu, je důležité, aby každý tým věnoval pozornost konci své činnosti nebo procesu jejího ukončování.	
<b>Pocity</b>	Členové týmu mohou pocítovat nejrůznější obavy ohledně nadcházejícího rozpuštění týmu. Mohou pocítovat určitou úzkost kvůli nejistotě ohledně jejich individuální role nebo budoucích povinností. Mohou být smutní nebo prožívat ztrátu kvůli nadcházejícím změnám jejich vztahů v rámci týmu. Současně mohou členové týmu cítit hluboké uspokojení ohledně úspěchů týmu. Jednotliví členové mohou prožívat všechny tyto pocity současně nebo mohou procházet pocity ztráty, po kterých přicházejí pocity uspokojení. Vzhledem k těmto rozporným pocitům může během celé ukončovací fáze nálada jednotlivce a týmu stoupat nebo klesat. Je vysoce pravděpodobné, že v kterémkoliv okamžiku budou jednotlivci, kteří jsou součástí týmu, prožívat různé emoce týkající se konce činnosti týmu.
<b>Chování</b>	Během fáze ukončování se někteří členové týmu mohou zaměřovat na úkoly týmu s menší intenzitou a jejich produktivita může klesnout. Také se může stát, že pro některé členy týmu může být zaměření se na úkol, který je před nimi, účinnou reakcí na smutek a pocit ztráty, který prožívají. Jejich produktivita při plnění úkolů se může zvýšit.
<b>Úkoly týmu</b>	Tým musí vzít na vědomí nadcházející transformaci a to, že se jednotlivci a tým mohou ohledně nadcházejícího rozpuštění cítit různě. Během této fáze by se tým měl zaměřit na tři úkoly: <ul style="list-style-type: none"> <li>— dokončení veškerých požadovaných výstupů a uzavření veškeré zbývající práce týmu,</li> <li>— zhodnocení postupů (a produktů) týmu se zvláštním důrazem na vyvození poučení a předání těchto zkušeností budoucím týmům,</li> <li>— vytvoření závěrečné oslavy, při které vezmou na vědomí příspěvky jednotlivců a úspěchy týmu a která oficiálně ukončí existenci daného týmu.</li> </ul>

Každá fáze vývoje týmu <sup>(40)</sup> přináší charakteristické pocity a chování. Porozumět tomu, **proč** se něco ve vašem týmu děje nějakým způsobem, může být důležitou součástí procesu sebehodnocení. Fáze jsou užitečným rámcem pro rozeznání vzorců chování v rámci týmu. Jsou nejužitečnější jako základ pro diskusi v rámci týmu, nikoliv pro přiřazení „diagnózy“. Stejně jako vývoj člověka není vždy lineární, ani vývoj týmu není vždy lineárním procesem. Pokud bude mít způsob, jak určit příčiny změn chování týmu a porozumět jim, může to týmu pomoci uspět.

(40) Pro více informací o stmelování týmu a činnostech stmelování týmu viz přílohu 7 „Činnosti stmelování týmu rozdělené podle fází“.

## 3.3. CÍLENÉ PODPŮRNÉ ZÁSAHY SPOJENÉ S KRITICKÝMI INCIDENTY



Dobré pracovní podmínky pracovníků znamenají mít znalosti a nástroje k pochopení rizik a možných důsledků práce v prostředí s vysokým rizikem a možností, jak zabránit / vypořádat se s možnými výzvami s tímto aspektem spojenými <sup>(41)</sup>.

Cílem tohoto oddílu je sloužit jako vodítko zejména pro vedoucí pracovníky a vedoucí týmů. Relevantní a včasná podpora pro týmy je vždy důležitá, zejména během kritické situace. Ačkoliv je jasné, že může dojít ke kritickému incidentu, pokyny se často poskytují až **poté**, co k takovému incidentu došlo. Ačkoliv se u většiny pracovníků vystavených kritickým incidentům s traumatickým obsahem asi nerozvinou potíže v oblasti duševního zdraví, poskytnutí sociální podpory a to, že organizace (kolegové a vedoucí) jejich dopad vezme na vědomí, je důležité pro zprostředkování odolnosti.

### CO SE POVAŽUJE ZA KRITICKÝ INCIDENT?

Toto jsou hlavní charakteristiky kritického incidentu:

- daná událost je jedinečná, náhlá a neočekávaná,
- daná událost vyvolává silné pocity bezmoci a emocionální reakce, jako je vztek, smutek, úzkost a zneklidnění,
- incident přímo nebo nepřímo konfrontuje oběť se smrtí (vlastní nebo smrtí někoho jiného) a s vlastní zranitelností,
- náraz přerušuje kontinuitu mezi minulostí, současností a budoucností oběti.

Kritické incidenty zahrnují násilné činy nebo hrozby násilím a agresí, hrozby sebepoškozením nebo pokusy o ně, včetně sebevraždy, a hladovky.

### 3.3.1. ŘÍZENÍ KRITICKÝCH INCIDENTŮ

Dobré pracovní podmínky pracovníků v souvislosti s kritickými incidenty je možné nejlépe zachovat v rámci dobře navrženého a dobře prováděného rámce pro řízení kritických incidentů. Je třeba navrhnout zvláštní podpůrné zásahy pro pracovníky jako součást systematického přístupu k řízení citlivě zohledňujícího včasnost zásahu, který se zabývá otázkami prevence, deeskalace a podpory pro dotčené žadatele i pracovníky. Z pozice vedoucího pracovníka provádějícího následná opatření v souvislosti s kritickým incidentem je třeba zvážit tři hlavní složky: 1) prevenci a připravenost, 2) okamžitou reakci a 3) význam obnovy dobrých pracovních podmínek a sebedůvěry pracovníků.

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 12 (dokument s omezeným přístupem).

**OBRÁZEK 5. Třístupňový přístup k řízení kritických incidentů****Složka 1: prevence a připravenost**

Doporučeným postupem při posuzování možných rizik pro zaměstnance v pracovním prostředí a pro zefektivnění příslušných postupů je spolupráce s bezpečnostním oddělením a personálním oddělením. Zajištění, že jsou zavedena vhodná opatření v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a že jsou jejich důsledky pravidelně monitorovány, je klíčové pro minimalizaci rizika kritických incidentů <sup>(42)</sup>. Jako součást prevence je důležité zvyšovat povědomí o standardních operačních postupech (SOP) a důležité je rovněž úsilí o budování kapacit, například odborná příprava na téma tzv. předaného traumatu, řízení stresu a odhalování varovných signálů, že u žadatelů o mezinárodní ochranu může dojít ke kritickému incidentu.

**Složka 2: okamžitá reakce****Zásady, kterými se řídí okamžitá reakce po incidentu**

- Po incidentu, pokud možno do 24 hodin nebo nejdéle do 48 hodin, musí být přijata bezprostřední opatření.
- Je třeba jasně vystavit údaje všech relevantních kontaktních osob (podpůrných pracovníků), aby mohli být kontaktováni.
- Podpora by měla být poskytována v souladu s protokolem (SOP).
- Nejprve musí být zajištěny materiální (fyzické) podmínky pro bezpečnost, poté psychosociální péče.
- Je třeba poskytovat správné a průběžné informace o incidentu a jeho důsledcích. Pokud informace (dosud) nejsou k dispozici, je nezbytné tuto skutečnost sdělit.

(42) Viz přílohu 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“, která má podpořit úsilí v oblasti prevence a připravenosti.

**Upozornění.** Nečekejte s reakcí na žádost osoby (osob) dotčené incidentem. Nabídka péče je povinnost a právo.

#### Kontaktní osoba

Vyberte kontaktní osobu (osoby) pro kritické incidenty v rámci daného orgánu. Měly by mezi ně patřit jedna nebo více z následujících osob:

- vedoucí pracovníci,
- pracovníci bezpečnosti a ostrahy,
- kontaktní osoba (osoby) pro dobré pracovní podmínky / tým pro zvládnání stresu / integrovaný tým pro řízení incidentů,
- jiná relevantní kontaktní osoba (osoby) z daného orgánu.

**Upozornění.** Kontaktní osoba či osoby, které byly vybrány k poskytování interní podpory, musí obdržet příslušnou odbornou přípravu.

#### Dokumentace kritického incidentu

Vybraná kontaktní osoba (osoby):

- zaznamená kritický incident <sup>(43)</sup> ve formě telefonního hovoru, e-mailu, textové zprávy atd. a sdělí informace určené osobě (např. pracovníkům bezpečnosti a ostrahy a vyššímu vedení),
- umožní, aby v případě, že dojde ke kritickému incidentu, byla okamžitě uvědomena pověřená kontaktní osoba (osoby),
- zařadí incident podle priority (vysoká, střední nebo nízká),
- náležitě a podle doporučení na incident zareaguje a případně zapojí kontaktní osobu pro kritické incidenty,
- pokud byla provedena náležitá reakce na případ, případ uzavře (s vhodnou dokumentací).

**Upozornění.** Schůze týmu k projednání, co se stalo, za pomoci vhodně směřovaných otázek <sup>(44)</sup> může pomoci omezit úzkost pracovníků a zlepšit jejich připravenost. Mezi body diskuse bude patřit ponaučení k předcházení podobným situacím. Součástí takového zásahu by mělo být sdílení znalostí o **technikách deescalace** a o tom, jak **určit varovné signály**.

V nouzové situaci, mimo jiné i během kritického incidentu, mohou být pracovníci plní emocí, jako je vina, hněv, úzkost a panika. Je důležité vědět, že jde o normální reakce na situace spojené s velkou mírou napětí nebo rizika. Je proto důležité mít na paměti některé jednoduché, avšak **účinné techniky** <sup>(45)</sup>, které vám pomohou zůstat klidnými, nohama pevně na zemi a jednat rozumně. To bude ku prospěchu pracovníků i žadatelů. Také je důležité vzít na vědomí skutečnost, že ne všechny náročné situace v této oblasti činnosti je možné kontrolovat.

---

(43) Viz přílohu 10 „Vzor pro podávání zpráv o kritickém incidentu“.

(44) Viz přílohu 11 „Nástroj pro zamyšlení se po kritickém incidentu“.

(45) Viz přílohu 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“.

**Složka 3: obnova dobrých pracovních podmínek a sebedůvěry**

Vedoucí pracovníci jsou povinni zajistit, aby dotčení pracovníci získávali včas příslušnou podporu (interní/externí).

Tím se může rozumět:

- podpora od kolegů nebo osob na téže hierarchické úrovni, od členů týmu pro zvládnání stresu, od jiné přidělené kontaktní osoby (osob) a od osob zajišťujících podporu v první linii (**interní podpora**),
- specialisté, např. psychologové, psychiatři, lékaři, zdravotní sestry, policisté nebo právníci (kteří ve většině prostředí tvoří součást **externí podpory**).

Rozsah interní a externí podpory je popsán níže.

**Interní podpora**

- Uznání emocionálního dopadu incidentu a nabídka psychosociální pomoci v první linii (naslouchat, vzít na vědomí pocity a poskytnout psychosociální informace (obvyklé reakce na abnormální událost)). Tato nabídka je systematická a organizují ji i poskytují kolegové.
- Následná kontrola dotčené osoby s cílem zhodnotit příznaky stresu a pohovořit si o nich ve dnech a týdnech po kritickém incidentu.
- Nabídka postoupení dané osoby za účelem externí profesionální podpory, pokud je to nezbytné; **vezměte na vědomí omezení** psychosociální pomoci v první linii, kterou je možné poskytovat interně.
- Doporučení určené vedení ohledně ponaučení a toho, jak zvládat podobné kritické incidenty a předcházet dalším.

**Externí podpora**

- Externí podpora je přizvána, pokud si daná osoba nedokáže poradit s dopadem incidentu, například pokud dotčená osoba vykazuje známky psychologického dopadu několik týdnů po incidentu (posttraumatická stresová porucha), v takovémto případě by ji měl prohlédnout specialista (psychiatr, lékař, psycholog nebo v případě některých orgánů člen interního podpůrného týmu). Rovněž je možné navrhnout zajištění externí podpory, pokud dotčené osobě nelze poskytnout psychosociální pomoc prostřednictvím interní podpory. To by mohlo nastat v případě, že interní podpora není v rámci daného orgánu dostupná nebo z jiných zvláštních důvodů.



### 3.3.2. KOLEGIÁLNÍ PODPORA PO KRITICKÉM INCIDENTU



Cílem **kolegiální podpory** je vzít na vědomí emocionální dopad na jednotlivce. V některých prostředích se tato forma podpory označuje jako podpora od osob na téže hierarchické úrovni nebo psychologická první pomoc. Poskytuje ji **tým pro zvládnání stresu nebo tým pro poskytování kolegiální podpory** <sup>(46)</sup> poté, co dojde ke kritickému incidentu. Kromě toho umožňuje poskytování okamžité psychosociální podpory a zejména propůjčení pocitu bezpečí a příležitost pro dotčené(ho) jednotlivce pohovořit si o tom, co se stalo. Kolegiální podpora nabízená týmem tohoto druhu může poskytnout útěchu a pomoci dotčené osobě přijmout, co se stalo, a stresová reakce, kterou může daná osoba zažívat, by se měla snížit. Úlohou osob na téže hierarchické úrovni / kolegů je nabídnout psychosociální pomoc v první linii (která se často označuje jako psychologická první pomoc). To se provádí prostřednictvím **naslouchání, vzetí na vědomí pocitů dotčené osoby a poskytnutí psychosociálních informací**. Členové týmů pro zvládnání stresu jsou kolegové, kteří byli vybráni a obdrželi určitou rozšiřující odbornou přípravu (např. ohledně psychologické první pomoci, aktivního naslouchání, řízení kritických incidentů). **Členy týmu pro zvládnání stresu nesmí být vedoucí pracovníci** s hierarchickým vztahem k pracovníkovi

Ačkoliv je do jisté míry tato podpora systematicky organizovaná, je stále intuitivní a dochází k ní mezi kolegy. Členové týmu pro zvládnání stresu, jako v případě belgického orgánu <sup>(47)</sup>, mohou být odborníky v oboru (psychologové, sociální pracovníci atd.). Členové týmu pro poskytování kolegiální podpory v Nizozemsku pak jsou odborníky na oblast azylu a přijímání a postoupení interním/externím odborníkům a specialistům se provádí v nezbytných případech na základě doporučení předloženého přímým nadřízeným, pokud se to považuje za zásadní (např. v případech, kdy dotčená osoba může ublížit sobě nebo druhým).

#### PROČ JE KOLEGIÁLNÍ PODPORA PO KRITICKÉM INCIDENTU POVAŽOVÁNA ZA UŽITEČNOU?

Vedoucí úředníků v první linii zde plní důležitou úlohu. Podporují tým pro zvládnání stresu prostřednictvím politiky podpory tím, že je v pravý čas navštíví, a tím, že se zaměřují na preventivní opatření. Je proto zásadní dobrá spolupráce mezi vedoucími pracovníky a týmem pro zvládnání stresu, který byl přidělen za účelem poskytování kolegiální podpory v rámci daného orgánu.

#### CÍLE TÝMU PRO ZVLÁDNÁNÍ STRESU A PRO POSKYTOVÁNÍ KOLEGIÁLNÍ PODPORY

- Vytvořit rámec, ve kterém je možné věnovat pozornost psychosociální pohodě pracovníků po incidentech a ve kterém mohou o incidentu volně hovořit.

Osoby na téže hierarchické úrovni [tj. kolegové] vědí nejlépe, čím procházím. Působíme v témže prostředí, jsme svědky téhož utrpení. Je snazší promluvit si s kolegou, s někým, kdo je vám blízko. Nemusíte popisovat všechno. Podpora od osob na téže hierarchické úrovni je ve většině případů dostatečná [tj. v případě kritických incidentů]. Každý může poskytnout podporu, nemusí to být vždy jen odborník <sup>(48)</sup>.

(46) Kolegiální podporu poskytuje v Belgii tým pro zvládnání stresu a v Nizozemsku tým pro poskytování kolegiální podpory.

(47) Viz přílohu 9 „Poskytování interní podpory v souvislosti s incidenty“, „Tým pro zvládnání stresu“, kde najdete přístup Federální agentury pro přijímání žadatelů o azyl v Belgii.

(48) Komentář jednoho úředníka v první linii, který pracuje v přijímacím zařízení.

- Nabídnout psychosociální pomoc po incidentech (zejména v případě potenciálně traumatických událostí).
- Nabídnout postoupení osoby externím službám, pokud si to přeje a pokud je to považováno za nezbytné.
- Zformulovat doporučení týkající se řízení ohledně toho, jak zlepšit některé mechanismy s cílem předcházet incidentům, a případně nabízet rovněž podporu vedoucím pracovníkům.
- Poskytovat informace o emocionálních, psychologických a kognitivních reakcích po prožití incidentu s cílem normalizovat tyto pocity týkající se dotčené osoby.

### PRO KOHO?

Tato individuální podpora je určena pracovníkům, stážistům, dobrovolníkům a smluvním dodavatelům. V případě Belgie je primárně určena pracovníkům v přijímacích zařízeních. Může být také upravena pro potřeby azylových orgánů. Včasné poskytnutí kolegiální podpory pomáhá předcházet krátkodobým a dlouhodobým psychologickým problémům v důsledku zneklidňujících a traumatických incidentů. Vhodná podpora rodiny a přátel, jakož i kolegů a jiných osob v bezprostředním okolí dotčené osoby se považuje za významný faktor pro zotavení po nejednoduchém zážitku <sup>(49)</sup>.

### DOSTUPNOST

Tým pro zvládání stresu by se měl co nejdříve po incidentu (do 24 hodin, pokud je to možné) setkat s dotčenými zaměstnanci. Krátká časová prodleva mezi incidentem a reakcí snižuje možnost, že vyvstanou další problémy.

### AKTIVACE

Doporučují se tyto tři způsoby kontaktování:

- vedení (přímý nadřízený) požádá co nejdříve po incidentu tým pro zvládání stresu, aby se spojil s dotčeným pracovníkem,
- pracovník se s týmem pro zvládání stresu spojí přímo,
- člen týmu pro zvládání stresu se chopí iniciativy a zasáhne (je důležité informovat ostatní členy týmu pro zvládání stresu a zajistit tak účinnou koordinaci).

### ZÁSAHY

V závislosti na situaci dorazí tým pro zvládání stresu na místo krátce po incidentu, než se dotčená osoba vrátí domů, nebo je zásah naplánován na následující dny. Tým pro zvládání stresu by měl upřednostňovat osobní zásahy („face to face“), nikoliv poskytování podpory po telefonu nebo prostřednictvím videokonference. Telefonní hovory by měly být používány primárně k domluvení schůzek.

---

(49) Viz Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience* (Sociální ekologie odolnosti), Springer, New York, 2021.

### 3.3.3. INTEGROVANÝ TÝM PRO ŘÍZENÍ INCIDENTŮ

Integrovaný tým pro řízení incidentů se zřizuje za účelem podpory pracovníků pracujících s žadateli, kteří způsobili nebo se pokusili způsobit kritický incident. Dotčení žadatelé se podporují emocionálně i psychologicky, a to s cílem ukončit nebo deescalovat kritickou situaci. Tým pro řízení incidentů zasahuje formou rozhovoru (rozhovorů) s žadateli. Díky podpoře žadatelů a deescalaci kritických incidentů snižuje integrovaný tým pro řízení incidentů stres, jemuž jsou vystaveni pracovníci, a může být velkým přínosem pro orgány a jejich týmy.

Nizozemsko nabízí příklad toho, jak může být tým pro řízení incidentů strukturován, viz níže v tomto oddílu. Tým pro řízení incidentů byl zřízen v roce 2012 v rámci Ústřední agentury pro přijímání žadatelů o azyl (COA) poté, co došlo ke kritickému incidentu a jeden žadatel přišel o život.

Tým tvoří odborníci přidružení k hlavním azylovým orgánům v zemi. Působí jako neutrální poradci v případě reakce na incident, a proto do určité míry nejsou součástí daného přijímacího prostředí.

Důvody pro zřízení týmu pro řízení incidentů jsou následující:

- **Čas.** Pokud dojde k incidentům, pracovníci v oblasti azylu a přijímání možná budou muset pracovat přesčas. Člen týmu pro řízení incidentů na rozdíl od úředníků v první linii je schopen vyhradit si tolik času, kolik je zapotřebí, pro diskusi s žadatelem. Proto žadatel cítí opravdový zájem a úctu a neostýchá se sdělit to, co si sdělit přeje.
- **Dovednosti a znalosti.** Členové týmu pro řízení incidentů mají zkušenosti s deescalací situace a jsou v této oblasti vyškoleni, zejména pokud žadatel vyhrožuje, že spáchá sebevraždu, nebo se o sebevraždu či akt sebepoškození pokouší, nebo v případě hladovky. Kromě toho v těchto případech tým pro řízení incidentů poskytuje poradenství.
- **Dokumentace.** V neposlední řadě v případě Nizozemska platí, že tým pro řízení incidentů shromažďuje všechna oznámení o incidentech od různých organizací působících v oblasti azylu. Tým je proto schopen odhalovat trendy, které mohou být použity k podpoře pracovníků v přijímacích střediscích. Kromě odhalování trendů tento přehled rovněž umožňuje týmu podávat zprávy – měsíční, čtvrtletní a výroční –, které mohou být použity orgány s cílem zlepšit postupy a péči o žadatele.

Bohužel žadatelům není profesionální psychologická podpora z různých důvodů vždy dostupná. Členové týmu pro řízení incidentů jsou flexibilní a k dispozici pro diskusi s žadatelem do jednoho dne a nejpozději do dvou dnů poté, co došlo k incidentu.

## TÝM PRO ŘÍZENÍ INCIDENTŮ

Ačkoliv velikost týmu pro řízení incidentů závisí na počtu žadatelů a přijímacích středisek, která obsluhují, z nizozemských zkušeností vyplývá, že by tým neměli tvořit méně než čtyři členové a více než osm nebo deset členů.

Aby tým řádně fungoval, je důležité, aby mezi jeho členy panovaly vztahy důvěry. Pokud má tým příliš mnoho členů, bude složité navázat vztahy důvěry. Nedoporučuje se ale, aby tým pro řízení incidentů sestával z méně než čtyř členů. Na podporu tohoto názoru bylo předloženo několik argumentů.

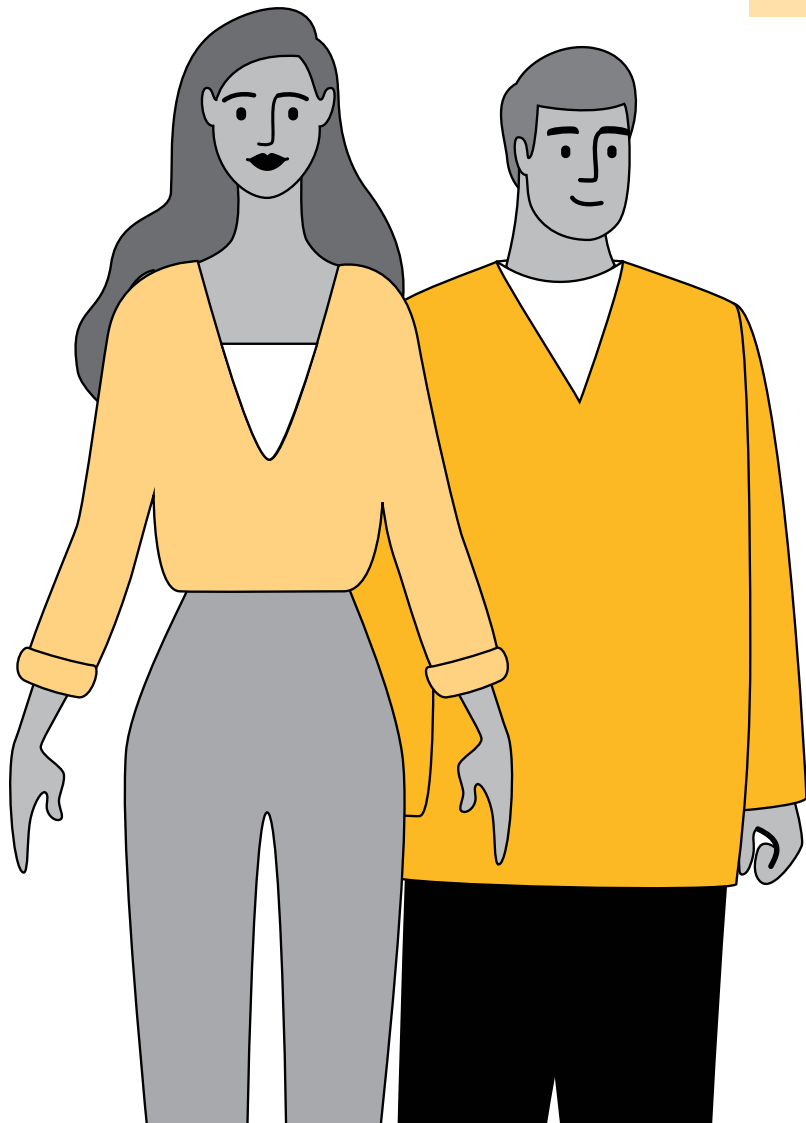
- Zaprvé, emocionální zátěž je u členů vysoká, tudíž čím menší tým, tím větší emocionální zátěž musí každý člen nést.
- Zadruhé, je důležité mít různé pracovníky, kteří mohou být nasazeni na daný zásah. Každý člen týmu má vlastní silné a slabé stránky a ty je možné zohlednit při určování, který člen týmu by byl nejvhodnější k provedení určitého zásahu.
- Zatřetí, při sestavování týmu je třeba zohlednit pohlaví a věk jeho členů. Pokud je tým příliš malý, nebude možné zajistit dostatečnou rozmanitost.

Průměrná pracovní doba, kterou by měl tým pro řízení incidentů věnovat poskytování podpory, více či méně závisí na průměrném počtu incidentů, ke kterým každý týden dochází. To tvoří součást obecných úkolů týmu v rámci instituce, k níž jsou členové týmu přidružení. Podle zkušeností týmu pro řízení incidentů v Nizozemsku je v praxi zapotřebí průměrně **16 hodin týdně**.

V Nizozemsku se ukázalo, že tým pro řízení incidentů, který poskytuje podporu, má pro orgány a pracovníky velký přínos. Tento příklad lze považovat za osvědčenou praxi, jak se vypořádat s kritickými incidenty v tomto oboru pracovní činnosti.

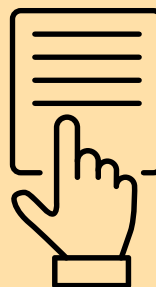


# 4. PODPŮRNÉ ZÁSAHY ZE STRANY INTERNÍCH A EXTERNÍCH SPECIALISTŮ



## TÉMATATA POJEDNÁVANÁ V TOMTO ODDÍLE

- ✓ [4.1. Psychologická skupinová sezení a koučink](#)
- ✓ [4.2. Individuální poradenská sezení](#)
- ✓ [4.3. Vzdělávací dohled](#)
- ✓ [4.4. Mediace](#)



Nástroje pro interní nebo externí specialisty.

Tento oddíl se zaměřuje na **čtyři zásahy**, které jsou **standardním postupem v řadě pracovních prostředí** a které mohou být mimořádně přínosné ve velmi náročných a stresujících pracovních prostředích, například v prostředích azylu a přijímání. Cílem zásahů je zlepšit povědomí a fungování v práci tím, že se nabídnou bezpečné prostory k rozhovoru o pracovních výzvách a nejednoduchých pocitech, které může daný člověk prožívat. Mohou rovněž pomoci zpracovat složité aspekty týmové dynamiky, naučit se vytyčovat si hranice a předcházet úzkosti, stresu a vyhoření<sup>(50)</sup>. Nástroje mohou být velmi efektivní při podpoře dobrých pracovních podmínek, ale také při posilování týmu a umožňování zejména úředníkům v první linii profesionálně plnit své každodenní úkoly.

Ačkoliv se upřednostňuje osobní kontakt, **navrhované zásahy mohou být upraveny pro on-line formát nebo formát „horké linky“**. Může se jednat o cenné alternativy v případech, kdy pracovníci pracují na více místech a jsou od sebe daleko, během období vyslání odborníků do jiné země EU+ nebo během krizové situace, která znesnadňuje pohyb a společné setkávání pracovníků (např. pandemie COVID-19, zhoršená bezpečnostní situace v určitém regionu). On-line formát nebo formát „horké linky“ jsou také užitečnou možností pro země EU+ s omezeným rozpočtem na činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků; zásahy v těchto formátech mohou oslovit více pracovníků, kteří to potřebují, než by mohly oslovit osobní zásahy.

Představené zásahy zahrnují podporu pracovníků na úrovni týmu a/nebo jednotlivce. Mohou být provedeny interními a/nebo externími specialisty s příslušnými odbornými znalostmi a odbornou přípravou. Tito specialisté jsou pravidelně vyzýváni vedoucími pracovníky a vedoucími týmů, aby podpořili pracovníky a týmy. Každý interní nebo externí specialista v závislosti na své odborné přípravě může mít poněkud odlišný přístup k provádění navrhovaných zásahů. Náklady na určený počet sezení by měly být hrazeny příslušnými orgány a/nebo příslušným systémem zdravotního pojištění.

(50) Definice použitých pojmů lze nalézt v příloze 1 „Definice“.

Po provedení navrhovaných **čtyř zásahů** budou orgány schopny splňovat následující normy.



**SWS 4 prevence**



**SWS 5 reakce na kritické incidenty**



**SWS 6 budování kapacit**

## 4.1. PSYCHOSOCIÁLNÍ SKUPINOVÁ SEZENÍ A KOUČINK

Cílem účasti v psychosociální skupině je zabránit psychologické tísní, únavě a vyhoření. Pracovníci se mohou účastnit těchto sezení v pracovní době. Podle Duijtse et al. <sup>(51)</sup> může být koučink účinný při prevenci vyhoření a pro obecné dobré pracovní podmínky zaměstnanců. Tato sezení nabízejí příležitost pro řešení problémů, zvládnání krize a stresu a vytvářejí platformu, která umožňuje pracovníkům učit se jeden od druhého.

<b>Délka trvání</b>	každé sezení vždy 1,5–2 hodiny
<b>Velikost skupiny</b>	nejvýše pět až osm lidí
<b>Četnost</b>	v závislosti na potřebách, ale nejméně každých osm týdnů
<b>Facilitátor</b>	interní psycholog nebo externí specialista

## 4.2. INDIVIDUÁLNÍ PORADENSKÁ SEZENÍ

Tato sezení mohou být pro pracovníky stěžejní, zejména po kritickém incidentu. Měla by být poskytována vyškoleným odborníkem (interním nebo externím, v závislosti na dostupnosti). Způsob strukturování těchto sezení závisí na odbornosti daného odborníka. Pokrok, kterého bylo v rámci sezení dosaženo, oznámí daný odborník jednotlivci, který pak tyto informace předá vedení, bude-li požádán. Interní psycholog nebo externí odborník dokumentuje prováděné sezení, ale nesděluje nic z obsahu jednotlivých sezení, ledaže se zjistí riziko sebepoškození a/nebo ublížení druhým. Z hlediska výběru správného odborníka může být důležité zvážit faktory, jako je jazyk, věk, pohlaví a kulturní prostředí, ze kterého pochází. Ačkoliv se doporučují osobní sezení, v případě vyslání nebo nedostatečné

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. a 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“ (Účinnost preventivních zásahů formou koučinku u zaměstnanců, u nichž hrozí vyšší nemocnost kvůli psychosociálním zdravotním potížím: výsledky randomizované kontrolní zkoušky), *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, sv. 50, č. 7, 2008, s. 765–776.



dostupnosti kvalifikovaných specialistů v určitém prostředí mohou být alternativou poradenská sezení formou videopřenosu.

<b>Délka trvání</b>	každé sezení vždy 1 hodinu
<b>Velikost skupiny</b>	není relevantní (individuální sezení)
<b>Četnost</b>	v závislosti na potřebách. Poté, co došlo k incidentu, mohou být zapotřebí jedno nebo dvě sezení týdně a následně může být četnost snížena nebo již nemusí být sezení zapotřebí
<b>Facilitátor</b>	interní psycholog nebo externí specialista

### 4.3. VZDĚLÁVACÍ DOHLED

Dohled (supervize) v této souvislosti se liší od správní supervize definované v [oddíle 3.1 „Intervize“](#). Zde se dohled ze strany externího specialisty vztahuje na tým nebo na konkrétní případy a nabízí členům týmu platformu pro moderované zamyšlení se a příležitost systematicky se učit spolu s ostatními a jeden od druhého. Z důkazů vyplývá <sup>(52)</sup>, že podpora ve formě dohledu může být ochranou před úzkostí, stresem a vysokou pracovní zátěží. Proto může být dohled nad týmem nebo případy považován za osvědčený postup a formu podpory. Toto spojení neformálního pedagogického přístupu k učení ve formě supervizního sezení a formálnějšího zásahu v oblasti budování kapacit, jako jsou výcvikové kurzy na téma tzv. předaného traumatu a zvládání stresu nabízené specialistou, mohou dále posílit poskytovanou podporu.

**Supervizor.** Supervizor má odbornou přípravu zaměřenou na obecné a konkrétní dovednosti v oblasti dohledu (dohled nad skupinou/případy) a na související techniky (např. techniky zamyšlení se a týmová dynamika, koučování, komunikace s rozmanitou pracovní silou a řízení konfliktů). Výběr externího specialisty umožňuje členům týmu, aby byli více otevření během výměn názorů na příslušná témata. Proces vzdělávacího dohledu podporujícího reflexi <sup>(53)</sup> není sám o sobě založený na vyvozování soudů.

**Přínosy dohledu nad případy.** Pracovníci získají platformu, na které mohou rozebrat konkrétní případy a diskutovat o nich, včetně emocionálního dopadu konkrétních případů na pracovníky v první linii, a to v bezpečném prostředí, což může posílit odolnost a snížit rizika stresu. Externí supervizor jednotlivých případů poskytuje prostor pro moderované zamyšlení se a zpětnou vazbu, což může také omezit pocit zahlcení nebo nízké pracovní efektivity. Potíže s každodenními činnostmi lze řešit rychle a v bezpečném a důvěrném prostředí.



Je-li dohled prováděn správně, jedná se o stabilní prostředí, místo, kde je možné se cítit dostatečně bezpečně, aby bylo možné vyjádřit nejistotu, pojmenovat chyby, klást otázky a upozorňovat na odlišnosti <sup>(54)</sup>.

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 20 (dokument s omezeným přístupem).

(53) Pro více informací viz Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* (Pokyny k osvědčeným postupům pro dohled podporující reflexi), The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

(54) Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* (Pokyny k osvědčeným postupům pro dohled podporující reflexi), The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

**Přínosy dohledu nad týmem.** Pracovníci získají platformu, na které mohou informovat a diskutovat o konkrétních výzvách, jimž mohou čelit v rámci svého týmu, a to moderovaným způsobem, a na podporu mají supervizora, který zajišťuje, aby diskuse byla konstruktivní. Skupinové prostředí umožňuje členům zamyslet se nad svou prací a interagovat za účelem zlepšení svých schopností pracovat v rámci týmu i na individuální úrovni.

<b>Délka trvání</b>	každé sezení vždy 1,5–2 hodiny
<b>Velikost skupiny</b>	nejvýše 10 lidí
<b>Četnost</b>	v závislosti na potřebách a druhu dohledu. Dohled nad týmem se může konat jednou za čtvrt roku, zatímco dohled nad případy může být naplánován jednou za měsíc
<b>Facilitátor</b>	supervizor: externí specialista

## 4.4. MEDIACE

Mediace <sup>(55)</sup> je proces řešení různých mezilidských konfliktů jako prostředku k řešení problému. Mediace je proto možné považovat za užitečný nástroj v napjatých, nelehkých situacích, či dokonce konfliktech, k nimž dochází v pracovním prostředí. Ačkoliv mediace sama o sobě nutně nevede k okamžitému řešení napětí nebo konfliktu, strany konfliktu se zapojí do společné diskuse o nastalé situaci s neutrální stranou. Mediace často končí uzavřením určitého druhu dohody <sup>(56)</sup> mezi oběma stranami konfliktu, na jejímž dodržování se obě dohodnou. Vedoucí pracovníci v rámci daného orgánu by měli mít jasné pokyny, jak získat přístup a jak zajišťovat mediaci v rámci svých týmů.

### ÚLOHA MEDIÁTORA

Ačkoliv je mediátor neutrální, usnadňuje identifikaci možností řešení konfliktu a tyto možnosti rozpracovává.

Má-li být problém vyřešen, je důležité přesunout důraz z destruktivního přístupu na konstruktivní.

### PŘÍNOSY MEDIACE

- Mediátorem mezi dvěma stranami konfliktu je neutrální strana <sup>(57)</sup>.
- Obě strany mají možnost sdělit svůj názor.

(55) Dobrovolné a povinné smířčí řízení / mediace uvádí Mezinárodní organizace práce jako jednu z forem řešení sporu. Viz Mezinárodní organizace práce, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour“ (Pokyny k pracovním předpisům, kapitola IV: hmotněprávní ustanovení pracovních předpisů: urovnávání sporů v rámci kolektivní práce), 2008.

(56) Kroky, které je třeba podniknout, naleznete v MindTools, „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally“ (Řešení konfliktu na pracovišti prostřednictvím mediace – neformální řešení sporů).

(57) Tento seznam přínosů vychází z: Camody, M., „Mediation in the workplace“ (Mediace na pracovišti), Legal Island, 2016.

- Obě strany jsou aktivně zapojeny do hledání řešení.
- Je formulována dohoda, na které se shodnou obě strany.

### OMEZENÍ

Případy špatného chování a porušování kodexu chování (např. pohlavní obtěžování nebo šikana) se řeší odlišnými kanály, protože jinak by mohla být přehlížena jejich závažnost.

<b>Délka trvání</b>	každé sezení vždy asi 2 hodiny
<b>Velikost skupiny</b>	mediátor a strany/jednotlivci účastníci se konfliktu
<b>Četnost</b>	obvykle jednorázový zásah vedoucí k uzavření dohody mezi oběma stranami
<b>Facilitátor</b>	mediátor: externí specialista

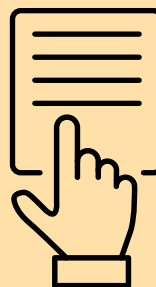


## 5. PÉČE O SEBE

## TÉMATATA POJEDNÁVANÁ V TOMTO ODDÍLE

- ✓ [5.1. Jak vypracovat plán péče o sebe](#)
- ✓ [5.2. Jak nastavit zdravé hranice](#)

Nástroje pro všechny pracovníky.



Obě činnosti navrhované v tomto oddíle jsou **relevantní pro všechny pracovníky**: vedoucí pracovníky, vedoucí týmů i úředníky v první linii. Ačkoli je odpovědností zaměstnavatele zajistit dobré pracovní podmínky pracovníků, zaměstnanci jsou povinni iniciativně zajišťovat péči o sebe. Dopad péče o sebe je patrný až po určitém čase a měla by být považována nikoliv za jednorázový zásah, ale spíše za průběžné úsilí. Ačkoliv péče o dobré pracovní podmínky pracovníků patří k hlavním povinnostem zaměstnavatele, provádění péče o sebe ze strany zaměstnanců může být účinným nástrojem, jak zachovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, zdravou motivaci k práci a pracovní efektivitu <sup>(58)</sup>. Činností v oblasti péče o sebe je mnoho a jsou také velmi osobní. Některé činnosti v oblasti péče o sebe mohou být spojeny se zdravotním systémem v dané zemi EU+ (například využívání každoročních preventivních zdravotních prohlídek, jako jsou návštěvy dentální hygieny, mamogram a rozbor krve), zatímco jiné souvisí s každodenním životem. Péči o sebe je třeba chápat jako prakticky cokoli, co vám může pomoci cítit se dobře a zdraví.

Jednotlivec může zajistit péči o sebe tím, že se zapojí do programů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, které zavedly orgány, a tím, že bude vykonávat pravidelně činnosti v oblasti péče o sebe. Péče o sebe je osobní povinností a může podporovat orgány při plnění této normy.



**SWS 4 prevence**

(58) Podívejte se na animované video úřadu EASO s názvem [Proč je důležité odhalit příznaky stresu včas](#), 2021.



## JAKÉ STRATEGIE PÉČE O SEBE JE VHODNÉ POUŽÍT?

Péče o sebe <sup>(59)</sup> může zahrnovat následující činnosti.

- **Udržování zdravých každodenních návyků.** To zahrnuje dostatek spánku, zdravé stravování, pravidelná jídla, přestávky během dne, pravidelné cvičení, dovolenou atd.
- **Hledání emocionálního uspokojení.** To zahrnuje co největší zpříjemnění osobního pracovního prostoru, interakci a povídání si s kolegy, určení vzrušujících a naplňujících úkolů, připomínání si pracovních úspěchů, ať už velkých, nebo malých, provozování koníčků atd.
- **Udržování zdravých hranic mezi prací a soukromým životem.** To zahrnuje předcházení tomu, nosit si práci domů, umožnění kvalitního trávení času s dětmi a partnerem, trávení času s přáteli, věnování pozornosti společenským vztahům, které přinášejí pozitivní energii, atd.
- **Důvěra ke kolegům a pozitivní dynamika mezi nimi.** Sdílení nelehkých zážitků a vyhledání rady kolegů jsou účinné prostředky, jak se vypořádat se stresovými situacemi a událostmi.
- **Udržování silných sociálních sítí.** To zahrnuje udržování aktivních, živých a podpůrných vztahů s rodinou, přáteli a kolegy, což je důležitý faktor odolnosti pro pracovníky v oblasti azylu a přijímání, kteří byli vysláni nebo jsou ve stresujícím prostředí.

Vypracování osobního plánu péče o sebe je prvním krokem správným směrem. Neexistuje však žádný univerzální plán pro všechny. Co funguje u jednoho, nemusí nutně fungovat stejně u druhého. Proto je důležité vytvořit si individualizovaný plán péče o sebe.

V přijímacích zařízeních jsou pracovníci často součástí komunity, které poskytují služby. Pracovníci mají často tytéž obavy a emoce jako obyvatelé zařízení. Rovněž jsou motivováni podporovat obyvatele a pomáhat jim. Ale jak se mohou postarat o své vlastní potřeby? Pokud o sebe nepečují, jak mohou mít sílu na problémy druhých? <sup>(60)</sup>

(59) Viz také Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“ (Péče o sebe a přehled rovnováhy životního stylu).

(60) Poznámka jednoho úředníka v první linii, který pracuje v přijímacím zařízení.

## 5.1. JAK VYPRACOVAT PLÁN PÉČE O SEBE

Cílem tohoto oddílu je podpořit vedoucí pracovníky a úředníky v první linii v rámci orgánů, aby vypracovali svůj vlastní plán péče o sebe. Pečovat o sebe můžete mnoha způsoby. Je však důležité různé nástroje, které jsou k dispozici, personalizovat, včetně těch, které jsou k dispozici on-line.

### Krok 1. Sebereflexe

Osobní zamyšlení se nad tím, jak se vy osobně vypořádáváte se stresovými situacemi, je důležité <sup>(61)</sup>. Zahrnuje analýzu vašeho chování a reakcí, které možná máte, když jste vystaveni stresujícím situacím v práci nebo když mluvíte s žadateli se závažnými traumatickými prožitky. Vytvoření jednoduché tabulky, do které zapíšete seznam zjištěných pozitivních a negativních mechanismů zvládnání, může tomuto procesu napomoci. Doporučuje se, abyste uvedli seznam pěti pozitivních a pěti negativních strategií zvládnání.

### TABULKA 2. Příklady pozitivních a negativních strategií pro zvládnání stresu

ZVLÁDÁNÍ STRESU	
Pozitivní	Negativní
Procházký / hraní sportů	Křičení a zvýšená agresivita
Pravidelná dovolená	Přejídání se
Meditace/jóga	Vynechávání jídel
Čtení knihy	Pití více alkoholu / více kouření než obvykle
Telefonování s přítelem / členem rodiny	Závislost na používání telefonu

Poznámka: Vzor lze najít v příloze 13 „Plán péče o sebe“.

### Krok 2. Zamyšlení se nad osobními a profesními potřebami

Dalším krokem je zvážit, jak nahradit některé negativní způsoby zvládnání stresu pozitivními.

### Krok 3. Sepište své úvahy a vypracujte plán péče o sebe

Vzor, například ten, který je uveden níže, vám může usnadnit vypracování osobního plánu péče o sebe.

(61) To je možné provést například vyplněním pracovního listu pro hodnocení v oblasti péče o sebe. Příklad můžete nalézt v National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet“ (Pracovní list pro hodnocení v oblasti péče o sebe), in Saakvitne, K. W. a Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization* (Transformace bolesti: pracovní sešit na téma předaného traumatu), TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

**TABULKA 3. Příklady činností, které je možné začlenit do plánu péče o sebe**

TYP ČINNOSTI	ČETNOST
<b>Tělesné</b>	
Zkontroluji, zda se neblíží čas každoročních prohlídek, a pokud ano, objedná se (např. k zubnímu lékaři, gynekologovi, kožnímu lékaři) Udělám si za týden nejméně tři krátké procházky	
<b>Emocionální/spirituální/duševní</b>	
Vědomě používám pozitivní sebestoprvování Beru na vědomí, že ne všechno lze kontrolovat	
<b>Osobní/sociální/finanční</b>	
Snažím se pravidelně setkávat a komunikovat s přáteli/rodinou (večeře/káva/procházky) (např. vždy jednou týdně) Příležitostně si dopřeji nějaké potěšení (např. nové běžecké boty, masáž)	
<b>Pracovní</b>	
Po 18:00 nevyřizuji žádné pracovní hovory Někdy odmítnu povinnosti navíc Zajímám se o nové pracovní oblasti, které mi připadají zajímavé Někdy rád(a) přijmu radu/znalosti/názory/podporu od kolegů	

Ve sloupci Četnost (možnosti: často (4), příležitostně (3), zřídka (2), nikdy (1)) můžete uvést pokrok, které jste dosáhli u různých činností v personalizovaném plánu péče o sebe, což usnadňuje sledování toho, kde jste se zlepšili, a oblastí, na které se musíte dále zaměřit.

Tento druh plánu péče o sebe se používá po určitou dobu (2–3 měsíce) a může být aktualizován a upraven podle potřeby, a to s cílem zlepšit to, jak se cítíte.



## 5.2. JAK NASTAVIT ZDRAVÉ HRANICE

Nastavení zdravých hranic <sup>(62)</sup> je jednou z důležitých součástí úspěšného plánu péče o sebe. Zdravé hranice jsou zejména součástí účinného vytyčování hranic v rámci každodenního pracovního prostředí, ale také v soukromém životě jednotlivců. Nastavení zdravých hranic sníží riziko stresu a v nejhorším případě též vyhoření. V dobách intenzivnějšího využívání práce na dálku je ještě důležitější mít jasný rozvrh a stanovit si čas, kdy se odpojíte.

**Co se rozumí nastavením hranic?** Hranice je mez, bod, na kterém je třeba se zastavit. Nastavení hranic může být užitečné, poskytuje prostor, kde můžete volně dýchat, a v ideálním případě může propůjčit pocit soukromí, bezpečí a jistoty. Hranice mohou být rozděleny na tělesnou a emocionální kategorii. Tělesné hranice zahrnují vlastní tělo, pocit osobního prostoru a soukromí obecně, zatímco emocionální hranice chrání pocit sebedůvěry a schopnost oddělit vlastní pocity od pocitů druhých lidí. To může zahrnovat přesvědčení, chování, rozhodnutí, pocit odpovědnosti a podobně.

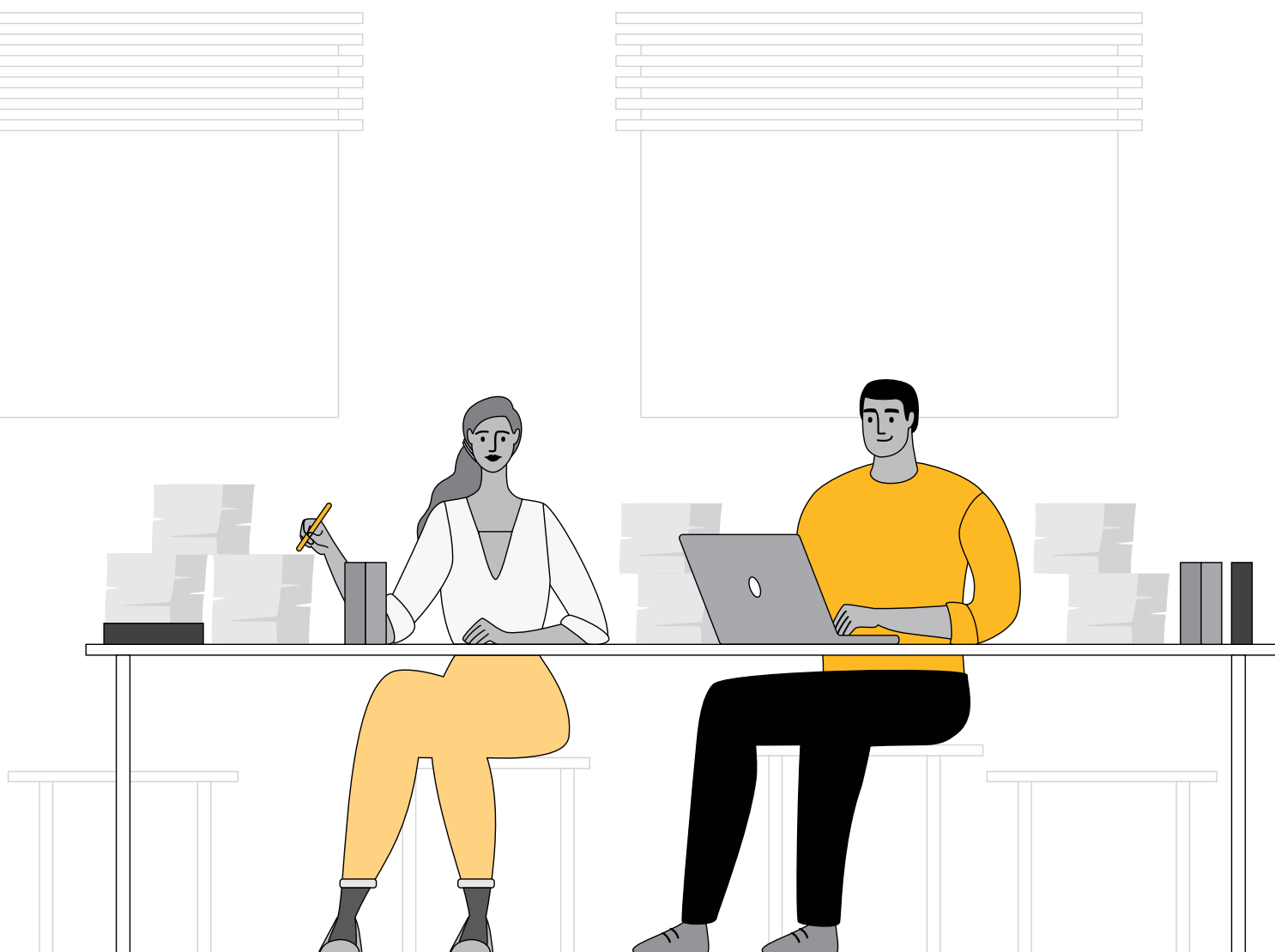
Stanovení hranic vám může pomoci:

- vzít na vědomí osobní omezení,
- postarat se o sebe, kolegy a žadatele svěřené do péče orgánu,
- objasnit úkoly, kterých je třeba dosáhnout v určitém časovém rámci,
- předejít zmatkům a nedorozuměním,
- zajistit účinnost, efektivitu a dopad práce,
- zabránit situacím, kdy jednotliví vedoucí pracovníci a úředníci v první linii mohou zneužívat své mocenské postavení.

Nastavení interpersonálních hranic může být někdy náročné. Některé z výzev při stanovování hranic zahrnují obavy o to, že zraníme nebo naštveme kolegu nebo přímého nadřízeného tím, že řekneme „ne“, nebo obavy z vytvoření pocitu disharmonie nebo nelibosti mezi členy týmu nebo mezi sebou a osobami, které jsou přímými nadřízenými.

---

(62) Cvičení na téma stanovování hranic naleznete v příloze 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“.



## **6. ZÁSAHY V OBLASTI BUDOVÁNÍ KAPACIT**



46 %  
[respondentů  
průzkumu]  
 uvedlo,  
 že jejich  
 zaměstnava-  
 telé poskytují  
 kurzy odborné  
 přípravy na  
 téma zvládnutí  
 stresu, péče o  
 sebe a jiných  
 souvisejících  
 politik (63).

Závěry výchozího mapovacího cvičení úřadu EASO na téma dobrých pracovních podmínek pracovníků v zemích EU+, které bylo provedeno v roce 2019, svědčí o tom, že většina odborníků působících v oblasti azylu a přijímání se pro práci v tomto odvětví **rozhodla z vlastní vůle**. Ačkoliv považují práci s žadateli o mezinárodní ochranu za náročnou, domnívají se rovněž, že je odměňující. Analýza odpovědí odborníků v první linii v rámci mapování poukazuje na tři hlavní faktory, které se jeví jako užitečné při prosazování dobrých pracovních podmínek pracovníků.

- **Konstruktivní týmová dynamika založená na důvěře** vytváří prostor pro výměny názorů mezi kolegy na pracovní a osobní záležitosti.
- **Efektivní a empatické vedení** na všech úrovních zaručuje nepřetržitý přístup pracovníků k přímým nadřízeným, kteří mají dovednosti a čas podporovat svůj tým. Jasně pracovní pokyny a jasně definované úlohy a povinnosti, jakož i normy ohledně toho, jak plnit úkoly, posilují pocit bezpečí zaměstnanců a zajišťují pohodu na pracovišti.
- **Transparentní, jasné a jednoduché postupy** v oblasti dobrých pracovních podmínek, které zlepšují pocit bezpečí a ochrany zaměstnanců.

Kromě zásahů představených v předchozích oddílech může koncepce a provádění specializovaných programů odborné přípravy na výkon povolání pro vedoucí pracovníky i pracovníky v oblasti azylu a přijímání sloužit jako další nástroj na podporu dobrých pracovních podmínek. Tyto programy mohou také předcházet vzniku případných stresorů spojených s **pracovním prostředím a prací** a případně je řešit.

Díky tomu, že vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii bude nabídnuto budování kapacit zaměřené na vytváření dobrých pracovních podmínek, budou orgány schopny plnit následující normu.



#### SWS 6 budování kapacit

Kurzy odborné přípravy na rozvíjení znalostí, dovedností a schopností úředníků v první linii a vedoucích pracovníků mohou sloužit jako účinný nástroj na podporu dobrých pracovních podmínek pracovníků. Příležitost k rozvoji a profesnímu růstu přispívá k motivaci a uspokojení na pracovišti – oba tyto aspekty jsou výraznou složkou dobrých pracovních podmínek (64). Zajištění, aby byli pracovníci vybaveni dovednostmi, které potřebují, je důležité pro každou organizaci.

Zavedení a provádění soudržných programů odborné přípravy orientovaných na dobré pracovní podmínky pracovníků je třeba považovat za klíčový prvek strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků všech azylových a přijímacích orgánů. Přístup k odborné

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 11 (dokument s omezeným přístupem).

(64) Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance“ (Úspěch organizace je dán výkonností zaměstnanců), *Advances in Social Sciences Research*, sv. 1, č. 4, 2014, s. 179–201.

přípravě, který podporuje znalosti a dovednosti pracovníků týkající se jak pracovní odbornosti, tak povědomí o dobrých pracovních podmínkách, přispívá k dosažení všech navrhovaných standardů. Dobře navržený úvodní program odborné přípravy poskytne pracovníkům přehled, pokud jde o zavedené organizační struktury a systémy, včetně přístupů a postupů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a jejich bezpečnosti a ochrany. Provádění školení týkajících se komunikace, řízení a prevence stresu, péče o sebe, řízení a vůdčího ducha, stmelování týmů a kulturní orientace pomohou zabránit vyhoření, špatné komunikaci a pracovnímu přetěžování a podpoří jak tělesnou, tak duševní pohodu pracovníků. Tyto aspekty v kombinaci se specializovanými školeními týkajícími se řízení kritických incidentů zajistí pracovníkům nezbytné informace o zavedených postupech a dovednostech nezbytných pro práci a spolupráci v těchto situacích v nejllepším zájmu žadatelů o mezinárodní ochranu a úředníků v první linii.

## 6.1. PŘÍNOSY INVESTIC DO KAPACITY PRACOVNÍKŮ

Znalosti a dovednosti jsou zásadní pro každou organizaci, včetně azylových a přijímacích orgánů. Investice do pracovníků, kteří nastupují do týmu, jakož i průběžné investice do stávajících pracovníků zajišťují vyšší úroveň spokojenosti zaměstnanců a zvyšují šance, že orgány dosáhnou stanovených cílů.

Pracovníci azylových a přijímacích orgánů by se měli zapojit do odborné přípravy v rámci celé své dráhy zaměstnance, aby se zajistilo, že splňují nároky kladené na dané pracovní místo, jež často vyžaduje flexibilitu kvůli změnám právního rámce a trendů v oblasti azylu. Pokud se úředníkům v první linii nedostane podpory v jejich náročném pracovním prostředí, často se cítí přehlceni a špatně vybaveni k provádění každodenních úkolů a mohou se u nich rozvinout příznaky spojené se stresem. Ačkoliv odborná příprava zaměstnancům poskytuje informace a zvyšuje jejich znalosti, rozvoj dovedností často předchází vzniku pocitu, že nejsou schopni plně dostát každodenním nárokům. Poskytování požadovaných informací a příležitost pro strukturovaný a včasný rozvoj dovedností pro zaměstnance zajistí, aby se zvýšila jejich sebejistota a motivace. Zaměstnanci budou mít pocit, že je o ně postaráno, protože uvidí ochotu vedení je podporovat. Školení se často provádí ve skupinách, čímž se podporuje úsilí o stmelování týmů.

Dobře vyškolení úředníci v první linii budou efektivnější a zároveň odolnější v náročném prostředí azylu a přijímání, čímž se zajistí, aby na ně vedoucí pracovníci museli méně dohlížet, aniž by se snížila profesionalita. Investice do zaměstnanců v mnoha případech také snižuje riziko jejich vysoké fluktuace.

## 6.2. BUDOVNÍ KAPACIT ZAMĚŘENÉ NA DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

V této příručce se navrhuje ukázkový program odborné přípravy s cílem zajistit podporu dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci azylového orgánu nebo přijímání. Může být použit jako rámcová orientace při konceptualizaci přístupů k odborné přípravě. Doporučuje se, aby program odborné přípravy vycházel z následujících zásad.

- Koncepce je založena na posouzení potřeb prováděném pro pracovníky a vedoucí pracovníky.
- Program uplatňuje přístup založený na interaktivním a participativním učení se silným prvkem učení mezi kolegy.
- Program zahrnuje školení zaměřená na tzv. měkké dovednosti, které pomáhají pracovníkům budovat si odolnost vůči hlavním stresorům souvisejícím s prací.
- Program se zabývá potřebami v oblasti odborné přípravy, které jsou relevantní pro zaměstnaneckou dráhu pracovníků (úvodní zaškolení, zaměstnávání, ukončení zaměstnání).
- Program zahrnuje moduly odborné přípravy uzpůsobené na míru potřebám úředníků a vedoucích pracovníků v první linii s cílem zajistit, aby každá kategorie pracovníků přispívala v souladu se svou úlohou a povinnostmi k tomu, aby v pracovním prostředí byly jednou z priorit dobré pracovní podmínky pracovníků.
- Program zahrnuje jako standardní složku odborné vzdělávání. Tím se zajistí, aby pracovníci měli znalosti, dovednosti, povinnosti a samostatnost, které jsou nezbytné ke kvalitnímu výkonu.
- Program zahrnuje pravidelnou aktualizaci programu na základě sledování dosahování cílů odborné přípravy a výsledků učení.
- Rámec odborné přípravy týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků je navržen tak, aby doplňoval širší struktury odborné přípravy pro pracovníky v oblasti azylu a přijímání a aby se zajistilo provádění vysoce kvalitních norem SWS.

Úvodní zaškolení zajišťuje, aby byli nováčci informováni o zavedené organizační struktuře a systémech. Tato odborná příprava zahrnuje interní pravidla a postupy, postupy komunikace a technické systémy, jakož i bezpečnostní pokyny.

Odborné vzdělávání může mít podobu profesních školení poskytovaných v rámci **vzdělávacího kurikula úřadu EASO**, které je navrženo hlavně pro vyšetřující úředníky a jiné úředníky v oblasti azylu a přijímání po celé EU. Kurikulum zahrnuje hlavní aspekty azylového řízení s cílem zajistit, aby se studentům dostalo odborné přípravy v oblastech, které jsou klíčové pro plnění jejich každodenních povinností a konkrétních úloh. Metoda učení úřadu EASO zahrnuje on-line elektronické učení a prezenční výuku a podporuje teoretický i praktický přístup k odborné přípravě. Vzdělávací kurikulum úřadu EASO a jeho moduly v současnosti procházejí přezkoumáním v souladu se zavedeným evropským odvětvovým rámcem kvalifikací pro úředníky v oblasti azylu a přijímání, který propojuje

profesní normy <sup>(65)</sup> s příslušnými vzdělávacími normami <sup>(66)</sup> / výsledky učení pro různá odvětví pracovníků v oblasti azylu a přijímání <sup>(67)</sup>.

Školení zaměřená na tzv. měkké dovednosti by měla cílit na rozvoj dovedností týkajících se zvládnání stresu, prevence vyhoření, reakce na trauma, komunikace s vedoucími pracovníky a pracovníky a v rámci týmů a interkulturní citlivosti a vůdčího ducha.

**Posouzení potřeb a hodnocení.** Program odborné přípravy zaměřený na dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci daného orgánu je navržen na základě posouzení potřeb různých kategorií pracovníků, včetně nováčků i zkušených odborníků. Je třeba jej zavést prostřednictvím výročního plánu odborné přípravy. Výroční plán odborné přípravy, jakož i program odborné přípravy je třeba pravidelně aktualizovat (každý rok nebo jednou za dva roky) na základě sledování a hodnocení prováděných školení a dosahování cílů odborné přípravy a výsledků učení. Orgán provádějící program odborné přípravy musí vypracovat nezbytné posouzení potřeb a nástroje monitorování.

Struktura tabulky 4 zohledňuje fáze zaměstnání: úvodní zaškolení, zaměstnávání a konec zaměstnání. Pro každou fázi je stanoven minimální doporučený počet školení se zaměřením na úvodní zaškolení, profesní rozvoj a tzv. měkké dovednosti. Školení mohou být prováděna interně v závislosti na tom, na co se klade důraz, ale i s podporou externích partnerů a specialistů.

---

(65) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials“ (Evropský odvětvový rámec kvalifikací pro azylové a přijímací úředníky – profesní normy pro azylové a přijímací úředníky), 2021.

(66) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials“ (Evropský odvětvový rámec kvalifikací pro azylové a přijímací úředníky – vzdělávací normy pro azylové a přijímací úředníky), 2021.

(67) EASO, *Training and Learning Strategy* (Strategie v oblasti odborné přípravy a vzdělávání), 2019; EASO, *Annual Training Report (Výroční zpráva o odborné přípravě)*, 2019; EASO, „Training plan“ (Plán odborné přípravy), 2020.



FÁZE ZAMĚŠTNÁVÁNÍ	DRUH ODBORNÉ PŘÍPRAVY	OBECNÝ POPIS / TÉMATA ODBORNÉ PŘÍPRAVY	ZAHAJUJÍCÍ/PROVÁDĚCÍ SUBJEKT	PERSONÁLNÍ/ ADMINISTRATIVNÍ ODDĚLENÍ	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUcí PRACOVNÍK	PERSONALISTÉ	OSTAŤNÍ PRACOVNÍCI		
Zaměstnávání (průběžná podpora)	Profesní rozvoj	Nábor, výběr pracovníků a ohodnocení výkonnosti pracovníků	✓			✓		✓		
		Moduly odborné přípravy pro profesní rozvoj v oblasti azylu: budou poskytnuty v souladu se vzdělávacím kurikulem úřadu EASO (podrobnosti naleznete v <i>Katalogu odborné přípravy úřadu EASO</i> ) Cesty učení pro konkrétní profily pracovních míst v oblasti azylu <sup>(68)</sup>	✓		✓					
	Měkké dovednosti	Komunikace a techniky komunikace	Ochrana údajů		✓					
			Druhy komunikace	✓		✓		✓	✓	
			Nastavení hranic	✓		✓		✓	✓	
			Jak se vypořádat s problémovými kolegy	✓		✓		✓	✓	
			Jak komunikovat se zranitelnými lidmi, včetně žadatelů	✓		✓		✓	✓	
			Techniky vyjednávání	✓		✓		✓	✓	
			Řízení konfliktů	✓		✓		✓	✓	
			Strategie deeskalace	✓		✓		✓	✓	
			Zvládnání stresu	Co je to stres, vyhoření a předaná trauma a jak je odhalit	✓		✓		✓	✓
			Jak se vypořádat se stresem a posílit odolnost	✓		✓		✓	✓	
			Prevence stresu a nástroje péče o sebe	✓		✓		✓	✓	
			Interkulturní citlivost	Kulturní rozmanitost	✓		✓		✓	✓
Záruky a politiky boje proti diskriminaci	✓		✓		✓	✓	✓			

(68) Pro více informací o vzdělávacím kurikulu úřadu EASO viz aktuální změny uvedené v: EASO, *Katalog odborné přípravy*, EASO, Valetta, 2021; a také EASO, „Training plan“ (Plán odborné přípravy), 2020.



FÁZE ZAMĚŠTNÁVÁNÍ	DRUH ODBORNÉ PŘÍPRAVY	OBECNÝ POPIS / TÉMATA ODBORNÉ PŘÍPRAVY	ZAHAJUJÍCÍ/PROVÁDĚJÍCÍ SUBJEKT					ŠKOLENÁ KATEGORIE PRACOVNÍKŮ			
			VEDOUcí PRACOVNÍK	PERSONÁLNÍ/ADMINISTRATIVNÍ ODDĚLENÍ	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUcí PRACOVNÍK	PERSONALISTE	OSTATNÍ PRACOVNÍCI			
Zaměstnávání (průběžná podpora)	Měkké dovednosti	Řízení a vůdčí duch v kontextu azylu	Definice vůdčího ducha a řízení	✓	✓	✓	✓				
			Různé rozměry vůdčího ducha	✓	✓	✓					
			Očekávání vedoucích pracovníků	✓	✓	✓					
			Vůdčí duch v oblasti každodenního řízení a hospodaření s časem	✓	✓	✓					
			Teorie řízení	✓	✓	✓					
			Strategické myšlení a plánování / plánování pro nepředvídané události	✓	✓	✓					
			Rozhodování	✓	✓	✓					
			Zvládnání vyvážené pracovní zátěže (zásady a přínosy)	✓	✓	✓					
			Přenášení pravomocí	✓	✓	✓					
			Zvládnání rovnováhy mezi kvalitou a efektivitou	✓	✓	✓					
			Jak je tým vytvořen (fáze stmelování týmů a týmová dynamika)	✓	✓	✓	✓				
			Co činí tým úspěšným a co může mařit týmovou práci?	✓	✓	✓	✓				
			Techniky a činnosti stmelování týmů	✓	✓	✓	✓				
Koučování	✓	✓	✓	✓							

(69) Stmelování týmů je třeba považovat za průběžný proces zahrnující činnosti týkající se celé trajektorie zaměstnanecké činnosti člena (členů) týmu, včetně nových pracovníků, kteří do týmu nastupují, pocitu, že jsou součástí týmu během zaměstnání, a odchodu z týmu po ukončení zaměstnání.

FÁZE ZAMĚŠTNÁVÁNÍ	DRUH ODBORNÉ PŘÍPRAVY	OBECNÝ POPIS / TÉMATA ODBORNÉ PŘÍPRAVY	ZAHAJUJÍCÍ/PROVÁDĚCÍ SUBJEKT			ŠKOLENÁ KATEGORIE PRACOVNÍKŮ		
			VEDOUcí PRACOVNÍK	PERSONÁLNÍ/ ADMINISTRATIVNÍ ODDĚLENÍ	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUcí PRACOVNÍK	PERSONALISTÉ	OSTATNÍ PRACOVNÍCI
Zaměstnávání (průběžná podpora)	Měkké dovednosti	Řízení kritických incidentů		✓	✓	✓	✓	
			Strategie pro zvládnutí kritického incidentu a posílení odolnosti (na personální úrovni a z hlediska vedoucího pracovníka za účelem podpory člena týmu)	✓	✓	✓	✓	✓
Ukončení zaměstnání	Příprava na odchod		Trauma a předané trauma (příznaky a mechanismy zvládnutí)	✓	✓	✓		
			Okamžitá, střednědobá a dlouhodobá podpora úředníků v první linii a žadatelů	✓	✓			
			Jak konstruktivně podávat zprávu před ukončením zaměstnání / získávat zpětnou vazbu	✓			✓	✓
			Příprava dokumentů (reference, prohlášení o výkonnosti atd.)					

Poznámka: COI, informace o zemi původu.

**Shrnutí:** Odborná příprava poskytovaná v prostředí azylu a přijímání by měla zaměstnance **informovat** a poskytnout jim dovednosti, které zlepší jejich výkonnost a schopnosti týmové práce, umožní jim procvičit si asertivní a empatickou komunikaci a stát se odolnějšími vůči stresu. Programy odborné přípravy by měly být navrženy s cílem **zabránit** negativním důsledkům, které mohou ovlivnit pracovníky zakoušející soustavně vysokou pracovní zátěž a pracující v náročném a proměnlivém pracovním prostředí. Pokud je program odborné přípravy dobře koncipován a pravidelně aktualizován na základě posouzení potřeb, pak se sníží fluktuace pracovníků, dočasná pracovní neschopnost, nízká výkonnost a mezilidské konflikty v práci.

Odborná příprava může rovněž pomoci k **posílení postavení** odborníků v oblasti azylu a přijímání. Dobře vycvičení zaměstnanci jsou lépe vybaveni dovednostmi, které potřebují k plnění svých úkolů a k reakci na stresové situace (např. prostřednictvím dovedností pro řízení kritických incidentů). Odborná příprava nečiní zbytečnou nutnost dalších zásahů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, jako jsou schůzky týmu, vzdělávací dohled a kolegiální podpora, ale snižuje nutnost podrobného a soustavného vedení přímými nadřízenými. Navíc může odborná příprava **změnit** způsob, jak spolu členové týmu navzájem spolupracují. Pokud mají zaměstnanci pocit, že je o ně dobře postaráno, cítí silnější sounáležitost a s větší pravděpodobností budou investovat úsilí do činnosti organizace. Je součástí lidské povahy chtít pracovat pro někoho, kdo nás respektuje a prokazuje nám úctu.

# PŘÍLOHY



## PŘÍLOHA 1. DEFINICE

Tato příručka používá pojem **dobré pracovní podmínky pracovníků** <sup>(70)</sup> jako zastřešující pojem označující politiky a opatření zaměřená na pohodu zaměstnanců, a to jak po tělesné, tak po emocionální stránce. Dobré pracovní podmínky pracovníků se týkají udržování zdraví a bezpečnosti v každém aspektu spojeném s prací. Za tímto účelem zaměstnavatelé hodnotí **rizika**, kterým mohou být pracovníci vystaveni v pracovním prostředí, a zavádí preventivní a ochranná opatření, například aby zajistili, aby každý pracovník získal nezbytné **informace** a **odbornou přípravu** týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti.

**Pohodu** <sup>(71)</sup> v práci se rozumí tělesné zdraví a morální a společenské naplnění, nikoliv pouze absence úrazů nebo nemocí z povolání. Mezi pozitivní aspekty pohody v práci patří sebezpětí, samostatnost, nadšení, profesní rozvoj, smysluplnost, pozitivní vztahy s jinými lidmi a osobní růst <sup>(72)</sup>.

**Stres** <sup>(73)</sup> je definován z hlediska dynamických interakcí mezi jednotlivcem a jeho prostředím. Jeho přítomnost je možné často dovodit z problematického zapadnutí člověka do prostředí a z emocionálních reakcí, ze kterých tyto interakce vycházejí.

**Pracovní stres** <sup>(74)</sup> se vyskytuje tehdy, pokud se tlak způsobený pracovními požadavky a jinými stresory spojenými s prací stane nadměrným a dlouhotrvajícím ve vztahu k vlastním vnímaným zdrojům, schopnostem a dovednostem stres zvládat.

Je rozdíl mezi pojmy **pracovní stres** a **pracovní výzvy** <sup>(75)</sup>. Prožívání výzev ve vlastní práci může člověka po psychické i tělesné stránce naplnit energií a motivovat ho, aby se naučil nové dovednosti. Pocit, že práce člověku přináší výzvy, je jednou z důležitých složek rozvoje a zachovávání psychologicky zdravého pracovního prostředí. Na druhé straně vystresovanost označuje negativní psychologický stav, který má kognitivní a emocionální složky, jež ovlivňují **zdraví jednotlivce i organizace**.

Pokud stresové reakce (kognitivní, emocionální, behaviorální a psychologické) přetrvávají delší dobu, může to vést k trvalým, obtížněji vratným (**zdravotním**) **důsledkům**.

Mezi příklady patří **chronická únava**, **únava ze soucitu**, **vyhoření**, **předané trauma**, **muskuloskeletální potíže** a **kardiovaskulární onemocnění**.

---

(70) Vaše Evropa, „Health and safety at work“ (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), 2020.

(71) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015. V širším smyslu vede pohoda k uspokojení důležitých potřeb jednotlivce a k naplnění cílů a plánů, které si člověk ve svém životě stanovil. Pohoda zahrnuje pozitivní hodnocení vlastního života člověka, včetně pozitivních emocí, angažovanosti, uspokojení a smysluplnosti.

(72) „Growth and transformation“ (Růst a transformace), In *Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, č. 12, 2020, s. 17. Ačkoliv jsou štěstí a pocit pohody v práci částečně provázány s příjmem dané osoby, jsou zde i jiné přispívající faktory. Od určitého okamžiku již míra štěstí a životní spokojenost nezávisí na výši příjmu.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

(74) Hassard, J. a Cox, T., „Work-related stress: nature and management“ (Pracovní stres: jeho povaha a zvládnutí), OSHwiki, 2015.

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

**Únavou ze soucitu** <sup>(76)</sup> se rozumí změna schopnosti člověka cítit empatii k lidem, se kterými pracuje, a/nebo ke kolegům, jakož i k rodinným příslušníkům. Úředníci v první linii mohou trpět únavou ze soucitu v důsledku mnohaleté expozice traumatickým příběhům, které jim sdělují žadatelé a které úředníkům mohou začít připadat stejné a už v nich nevyvolávají reakci.

**Vyhoření** <sup>(77)</sup> popisuje psychologickou reakci jednotlivce na chronické stresory v práci. Ačkoliv se nepovažuje za nemoc, může ovlivnit **zdravotní stav** a může vyžadovat léčbu. Vyhoření se rovněž chápe jako krize ve vztahu k práci obecně.

Vyhoření v práci se projevuje příznaky (emocionálního) vyčerpání, cynismu (odosobnění) a sníženou pracovní efektivitou.

- **Vyčerpání** označuje pocit přepětí a únavy, který vyplývá z dlouhodobého působení v příliš náročné pracovní situaci.
- **Cynismus** odráží lhostejnost a odstup vůči práci, neúčast a nedostatek nadšení pro práci. Je to dysfunkční způsob zvládnání vyčerpávajících situací, který omezuje možnosti hledání tvůrčích pracovních řešení.
- **Pracovní efektivita** sestává z pocitu kompetentnosti, úspěchů a výsledků v práci, které se snižují s tím, jak se rozvíjí vyhoření.

Vyhoření může mít negativní vliv na zdraví, kognitivní a pracovní schopnosti, ale také na vnímání celkového pracovního výkonu.

**Předané trauma** <sup>(78)</sup> může být shrnuto jako „cena za péči“. Předané trauma může být popsáno jako intenzivní reakce a prožívání příznaků traumatu ze strany osob, které jsou vystaveny traumatickým zážitkům někoho jiného. To se často týká úředníků pracujících s žadateli v kontextu azylu. Předané trauma je kumulativní a jde o proces, který se rozvíjí po určitou dobu. Popisuje změnu pohledu na svět daného člověka. Osobám prožívajícím předané trauma je zatěžko stanovit si hranici mezi sebou a žadateli, s nimiž pracují. Odejít z kanceláře po skončení pracovní doby je složité. To může vést ke ztrátě smyslu a naděje.

**Psychologická rizika** <sup>(79)</sup> označují pravděpodobnost, že pracovní psychosociální problémy budou mít negativní dopad na zdraví pracovníků a jejich bezpečnost prostřednictvím jejich **vnímání a zkušeností**. Psychosociální problémy se týkají aspektů koncepce a řízení práce a jejich sociálních a organizačních kontextů, které mohou působit psychologickou nebo tělesnou újmu. Psychologická rizika byla odhalena jako jedna z **hlavních současných výzev** pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Psychologická rizika jsou spojena s problémy

(76) Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue“ (Nástroje k omezení předaného traumatu / sekundárního traumatu a únavy ze soucitu), Tend Academy, 2017.

(77) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“ (Porozumění vyhoření pracovníků a prevence), OSHwiki, 2013. Světová zdravotnická organizace považuje vyhoření za jev spojený s prací: „Vyhoření je syndrom, který se chápe tak, že vyplývá z chronického stresu na pracovišti, který dosud nebyl úspěšně řešen.“ Světová zdravotnické organizace, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases“ (Vyhoření – „jev spojený s prací“: mezinárodní klasifikace nemocí), 2019.

(78) Viz také informace sdílené institutem Headington Institute: Pearlman, L. A. a McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?* (Předané trauma: co s tím mohou dělat vedoucí pracovníci?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

(79) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“ (Řízení psychologických rizik: hybné síly a překážky), OSHwiki, 2017.

na pracovišti, jako je pracovní stres a násilí a obtěžování na pracovišti (které se také označuje jako šikana). Mezi negativní důsledky na individuální úrovni patří **nalomené zdraví a nepohoda** a **problémy týkající se mezilidských vztahů**, a to jak **na pracovišti**, tak i **v soukromém životě člověka**.

**Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** <sup>(80)</sup> zahrnuje uspokojení z práce a dobré fungování v práci, ale také doma s minimálními konflikty mezi rolmi daného člověka. Při dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je třeba zohlednit tři hlavní a vzájemně provázané složky: 1) „časová rovnováha“, která označuje to, že pracovním a nepracovním rolím by měl být věnován stejný čas, 2) „rovnováha angažovanosti“, která označuje stejnou míru psychologické angažovanosti v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli, a 3) „rovnováha uspokojení“, která označuje stejnou míru uspokojení v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli.

Pro účely této praktické příručky uvádí úřad EASO následující definice různých kategorií pracovníků v oblasti azylu a přijímání.

**Úředník v první linii** je pracovník pracující přímo s žadateli o mezinárodní ochranu v rámci prostředí azylu a/nebo přijímání.

Úředníky v první linii mohou být:

- **přijímající úředníci** – pracovníci poskytující podporu v přijímacích zařízeních,
- **registrační úředníci** – pracovníci v příslušných vnitrostátních orgánech zapojení do jakékoli fáze registrace a podávání žádostí,
- **vyšetřující úředníci** – úředníci, kteří vedou osobní pohovory se žadateli o mezinárodní ochranu a/nebo rozhodují o žádostech o mezinárodní ochranu (rovněž se označují jako tazatelé a rozhodující úředníci).

**Vedoucí pracovníci** (někdy označovaní pojmem supervizoři, vedoucí týmů a přímí nadřízení) jsou osoby vedoucí jednoho nebo více úředníků v první linii nebo jiné vedoucí pracovníky v závislosti na pozici v hierarchii organizace. Pro účely této příručky tato definice zahrnuje i osoby, které nejsou přímými nadřízenými, ale které vykonávají koordinační nebo dohledovou úlohu, např. vedoucí týmů, supervizoři a koordinátoři.

---

(80) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015.

## PŘÍLOHA 2. VZOR PRO TABULKU NÁBOROVÉHO POHOVORU

Níže jsou uvedeny některé příklady otázek spojených se zvládním stresu a péčí o sebe, které by mohly být vloženy do stávající tabulky pohovoru.

**Role:** uvést pozici

**Uchazeč:**

### Úvod

- Úvody členů pohovorové komise.
- Poděkovat uchazeči za podání přihlášky. Nastínit účel této fáze výběrového procesu.
- Vysvětlit, že pohovor zabere asi hodinu a že na konci dostane příležitost položit otázky.

OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
<b>Klíčová oblast: motivace</b>		
Můžete nám říci, co vás motivovalo ucházet se o toto pracovní místo? Čím se tato role bude lišit od té, kterou jste zastával(a) v minulosti, a jak se na tuto změnu připravíte? Jaké máte pracovní plány na příštích pět let?	Příklady ukazatelů: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prokazuje dobré porozumění rozsahu povinností dané role a je schopen (schopna) určit osobní výzvy, které role představuje</li> <li>— Vysvětlí svou motivaci zastávat dané pracovní místo</li> <li>— Chce pracovat v oblasti azylu/migrace</li> <li>— Má zkušenosti s programy rozvoje</li> <li>— Hledá nová a inovativní řešení a podporuje je</li> </ul>	<b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b>
<b>Klíčová oblast: pracovní etika a orientace na výsledky (související hodnoty: odpovědnost, kreativita a integrita)</b> (odhaluje, jak uchazeč přistupuje k dilematům a řeší problémy, a také jeho schopnost sebekritiky a poučení se ze zkušeností)		
Uvedte nám prosím některé příklady toho, jak jste prokázal(a) svou pracovní etiku a chování orientované na výsledky. Tyto příklady by měly prokázat dopad vaší pracovní etiky a chování orientovaného na výsledek na kolegy a/nebo pracovníky pod vašim přímým vedením	Příklady ukazatelů: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Přejímá osobní zodpovědnost za dosahování výsledků</li> <li>— Přejímá osobní zodpovědnost za plnění svých povinností, zajišťuje nezbytnou podporu rozvoje za účelem zlepšení výkonnosti a uplatňuje vhodná opatření, pokud není dosahováno výsledků</li> <li>— Interaguje s druhými a motivuje je</li> <li>— Rozumí významu stmelování týmů</li> <li>— Rozumí významu pravidelné komunikace se členy týmu, jakož i konstruktivní individuální zpětné vazbě</li> <li>— Cení si rozmanitosti, spatřuje v ní zdroj konkurenční výhody</li> </ul>	<b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b>



OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
<b>Klíčová oblast: zvládnání stresu a péče o sebe</b>		
<p>V roli, o niž se ucházíte, budete nuceni dosahovat výsledků ve stanoveném čase a s vysokou mírou kvality a přesnosti. Jaké máte v této souvislosti pocity a jaké máte zkušenosti s dosahováním cílů v krátkém termínu a současně s vypořádáváním se s kolizními prioritami?</p>	<p>Příklady ukazatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Činí nejen členy svého týmu, ale i sebe odpovědnými za dosahování výsledků</li> <li>— Provádí náležitě plánování</li> <li>— Dobře přenáší pravomoci na druhé a stanovuje priority</li> <li>— V případě nedostatečných znalostí o určité záležitosti žádá o další odbornou přípravu v oblasti rozvoje</li> <li>— Pracuje přesčas, pokud je to zapotřebí, ale nečiní z toho zvyk (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem)</li> </ul>	<p><b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b></p>
<p>Uveďte nám prosím příklad toho, kdy jste musel(a) pracovat na obtížném úkolu a/ nebo poradit si – z vašeho pohledu – s poněkud nespolupracujícím kolegou a jak jste tuto situaci vyřešil(a)</p>	<p>Příklady ukazatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rozumí významu týmu</li> <li>— Včas a vhodně by požádal(a) o další odborné znalosti</li> <li>— Zaujímá participativní přístup k plánování dotčeného úkolu/zadání</li> <li>— Byl(a) by schopen (schopna) poskytovat jasné pokyny</li> <li>— Včas by komunikoval(a) s pracovníky s cílem předejít nedorozumění ohledně úkolů a časových harmonogramů</li> </ul>	<p><b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b></p>
<p>Co byste za obvyklých okolností dělal(a), kdybyste se cítil(a) pod tlakem nebo vystaven(a) stresu? Uveďte oblasti, ve kterých máte pocit, že stres zvládáte dobře, a oblasti, kde si myslíte, že si váš přístup zasluží zlepšení</p>	<p>Příklady ukazatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Stanovuje si vhodné hranice mezi sebou a kolegy</li> <li>— Podílí se na realistickém plánování</li> <li>— Má zdravý životní styl (např. vykonává pravidelnou tělesnou aktivitu)</li> <li>— Zajišťuje dobrou míru rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem</li> <li>— Nestydí se říct si o pomoc</li> </ul>	<p><b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b></p>
<p>Představte si, že vstupujete do přijímacího zařízení (v případě úředníků v oblasti přijímání) nebo do místnosti pro vedení pohovorů (v případě vyšetřujících pracovníků) a žadatel k vám přistoupí s žiletkou v ruce a se slovy, že se pokusí zabít, pokud dostane zamítavé rozhodnutí o své žádosti. Jedná se o nelehkou situaci, ale pokuste se prosím navrhnout, co by se podle vás mohlo/mělo dělat pro uklidnění situace</p>	<p>Příklady odpovědí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Obecně mohu říci, že bych se seznámil(a) s informacemi o řízení kritických incidentů poskytovanými mým zaměstnavatelem, doporučenými a nedoporučenými postupy a měl(a) bych na paměti standardní operační postupy, které jsou v těchto případech zavedené</li> <li>— Pokusil(a) bych se mluvit klidným hlasem</li> <li>— Snažil(a) bych se nezpanikařit a mluvit klidně a současně bych zachovával(a) bezpečný odstup od žadatele</li> <li>— Pokusil(a) bych se neotáčet se k žadateli zády a udržovat oční kontakt</li> <li>— Řekl(a) bych, že slyším, že je žadatel velmi rozzlobený a že má strach, a že bych mu rád(a) lépe porozuměl(a). Musíme si nejprve sednout, dopřát si čas a žadatel by měl odložit žiletku</li> <li>— Zeptal(a) bych se, zda žadatel nechce sklenku vody. To by rovněž mohlo nabídnout příležitost, jak požádat o pomoc</li> </ul>	<p><b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b></p>

OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
<b>Klíčová oblast: kodex chování</b>		
<p>Jistý pracovník vám (jako vedoucímu přijímacího střediska) oznámí, že má podezření, že jiný pracovník možná zneužívá mladého člověka, protože ho viděl, jak tuto mladou osobu pravidelně vodí do své kanceláře a zavírá za sebou dveře. Jaké opatření byste přijal(a) a na koho byste se obrátil(a)?</p>	<p>Příklady ukazatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Uznává, že jde o závažné obvinění a že je třeba provést návazná opatření bezprostředně za použití interních/vhodných kanálů pro podávání zpráv</li> <li>— Uvádí politiku nulové tolerance týkající se pohlavního zneužívání/obtěžování (které zahrnuje příjemce mezinárodní ochrany a žadatele o ni)</li> </ul>	<p><b>Poznámky:</b> <b>Konečný výsledek:</b></p>
<b>Celkový výsledek</b>		

### Závěr

- Zeptejte se, zda má uchazeč nějaké otázky.
- Vysvětlete fáze výběrového řízení a to, kdy může uchazeč očekávat obdržení výsledku.
- Potvrďte si, kdy může pracovník na danou pozici nastoupit.
- Ověřte si podrobnosti a vhodnost osob poskytujících reference, které budete muset kontaktovat před potvrzením nabídky.
- Ověřte si, že nemá námitky ke kontrole rejstříku trestů.

### Jiné klíčové oblasti, které je třeba začlenit v závislosti na profilu pracovního místa:

odborné znalosti (poznatky, dovednosti a zkušenosti), spolupráce (mimo jiné i s dárci, vedením místních partnerů), finance (rozpočtový cyklus), monitorování a hodnocení atd.

## PŘÍLOHA 3. ČÁSTEČNĚ STRUKTUROVANÉ KONTROLNÍ ROZHOVORY NEBO SCHŮZKY MEZI ČTYŘMA OČIMA

**Kontrolní seznam 1.** Určen vedoucím pracovníkům během pravidelných částečně strukturovaných schůzek mezi čtyřma očima se členy jejich týmu.

I. Uspořádání schůzky	Stav (dokončené odškrtněte)
1. Informujte účastníka v řádném předstihu o čase/místě konání a o účelu této schůzky	
2. Informujte se o vzdělání a předchozí profesní dráze daného účastníka	
3. Připravte si otázky, které pokryjí relevantní témata	
4. Uspořádejte prostor/prostředí pro tuto schůzku, respektujte důvěrnost	
5. Zvažte jiné praktické aspekty této schůzky (kancelářské potřeby, občerstvení atd.)	
II. Vedení schůzky	
1. Uvedte schůzku	
2. Ujistěte se, že účastník porozuměl účelu rozhovoru	
3. Informujte účastníka, že tato schůzka je důvěrná	
4. Vybudujte harmonický vztah	
5. Používejte jazykové prostředky, kterým může účastník snadno porozumět	
6. Používejte otevřené otázky, které umožňují popisné odpovědi	
7. Kladte návazné otázky, bude-li to nutné	
8. Formulujte otázky konstruktivně	
9. Umožněte účastníkovi klást otázky a dávat zpětnou vazbu	
10. Doplňte oddíl s vašimi postřehy	
11. Uzavřete tým, že vše shrnete, a informujte o dalších krocích	
III. Po schůzce	
1. Vyhodnoťte informace a zaznamenejte postřehy do příslušného oddílu	
2. Doporučte případně absolvování dalších činností (kurzy odborné přípravy, návštěvy interních psychologů)	
3. Zajistěte, aby se informace předaly personálnímu oddělení k náležitému zaznamenání ve spisu pracovníka	
4. Proveďte návazná opatření na výsledek fáze hodnocení	

**Možné otázky <sup>(81)</sup> připravené k první kontrolní schůzce <sup>(82)</sup>**

- Už jste někdy pracovali v podobném prostředí?
- V jakém ohledu to bylo podobné nebo odlišné?
- Jakým výzvám jste tam čelili?
- Jak na vás tyto výzvy zapůsobily? Jak jste se v této souvislosti cítili?
- Jak jste se s nimi dokázali vyrovnat? Co bylo pro vás užitečné a co se ukázalo jako možná ne až tak užitečné?
- S čím se podle vás setkáte v této profesní oblasti?
- Jaké jsou vaše silné stránky? Kdybych se zeptal(a) na tytéž otázky vašich kolegů z předchozího zaměstnání, co by mi asi řekli? Co by mi řekli o vašich osobních výzvách?
- Co vás motivuje v této pracovní oblasti? Co vás zajímá?

---

<sup>(81)</sup> Tyto otázky se mohou mírně lišit v závislosti na místě výkonu práce a na příslušných úkolech.

<sup>(82)</sup> Panou, A. a Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan* (Řecký plán pro politiku podpory pracovníků), EASO. Tyto otázky se doporučují v případě nově příchozích pracovníků.

## PŘÍLOHA 4. VZORY PRŮZKUMU KVALITY ZAMĚSTNÁNÍ (VYSLÁNÍ)

Níže se uvádí několik otázek, které lze považovat za užitečné k získání obecného přehledu o spokojenosti pracovníků pracujících v určitém prostředí. Po tomto vzorovém dotazníku mohou orgány položit pracovníkům, kteří mají být vysláni do jiných zemí EU+, několik cílených otázek.

### A. PRO PRŮBĚŽNOU PODPORU A PODOVORY PŘED ODCHODEM

UKÁZKA PRŮZKUMU					
1. Pracovní a soukromý život					
1.1. Jak dlouho vykonáváte svou současnou práci pro svého aktuálního zaměstnavatele?	MÉNĚ NEŽ ŠEST MĚSÍCŮ	6–12 MĚSÍCŮ	1–3 ROKY	3–5 LET	VÍCE NEŽ PĚT LET
1.2. Ve svém hlavním pracovním úvazku máte pevný plat, nebo jste placeni za odpracované hodiny, nebo máte jinou metodu odměňování?	MĚSÍČNÍ PLAT	PLAT ZA ODPRACOVANÉ HODINY	JINÉ (UPŘESNĚTE)		
1.3. Který z následujících pojmů nejlépe popisuje váš obvyklý pracovní harmonogram?	RANNÍ SMĚNA	ODPOLEDNÍ SMĚNA	NOČNÍ SMĚNA	ROTACE	NA ZAVOLÁNÍ
1.4. Kolik dní měsíčně pracujete přesčas nad rámec vašeho obvyklého harmonogramu?	UVEĎTE PROSÍM, KOLIK DNŮ:				
1.5. Pokud pracujete ve svém hlavním pracovním úvazku přesčas, je to povinné (vyžadováno vaším zaměstnavatelem)?	ANO	NE	JINÉ (UPŘESNĚTE)		
1.6. Jak je obtížné vyčlenit si během vaší práce čas na vyřízení osobních nebo rodinných záležitostí?	NENÍ TO VŮBEC OBTÍŽNÉ	MÍRNĚ OBTÍŽNÉ	CELKEM OBTÍŽNÉ	VELMI OBTÍŽNÉ	
1.7. Jak často nároky vaší práce zasahují do vašeho rodinného života?	ČASTO	NĚKDY	ZŘÍDKA	NIKDY	
1.8. Jak často nároky vaší rodiny zasahují do vaší práce?	ČASTO	NĚKDY	ZŘÍDKA	NIKDY	
1.9. Kolik přibližně hodin po skončení průměrného pracovního dne můžete odpočívat nebo se věnovat činnostem, které vás těší?	UPŘESNĚTE PROSÍM:				
1.10. Máte nějaké další pracovní činnosti vedle svého hlavního pracovního úvazku nebo jiné formy práce za úplatu?	ANO	NE			
2. Podmínky na pracovišti					
2.1. Má práce vyžaduje, abych se neustále učil(a) nové věci	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ	
2.2. Mám příliš práce na to, abych dělal(a) všechno správně	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ	
2.3. Moje dovednosti jsou v mé práci plně využity	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ	
2.4. Na místě, kde pracuji, se se mnou zachází s úctou	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ	

## UKÁZKA PRŮZKUMU

2.5. Na místě, kde pracuji, mi hrozí tělesný úraz	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.6. Pokud cítím nejistotu kvůli prostředí v práci, mohu uplatnit právo odejít	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.7. Neuplatňuji se žádné významné kompromisy nebo zkratky, pokud je ohroženo bezpečí pracovníků	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.8. V místě, kde pracuji, spolu zaměstnanci a vedení spolupracují, aby zajistili co nejbezpečnější pracovní podmínky	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.9. Podmínky v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti v místě, kde pracuji, jsou dobré	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.10. Podmínky v mé práci mi umožňují být tak produktivní(m), jak jen je to možné	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
2.11. Místo, kde pracuji, funguje bezproblémově a efektivně	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
<b>3. Vedení v práci</b>				
3.1. Příležitosti k povýšení jsou dobré	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.2. Způsob práce je organizovaný a kancelářská kultura podporuje týmovou práci	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.3. Podporuje se účast na rozhodování týkajícím se pracovníků	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.4. Očekávání ohledně úkolů, které je třeba provést, jsou srozumitelně oznamována	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.5. Mám příležitost rozvíjet vlastní zvláštní dovednosti	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.6. Dostává se mi dostatečné pomoci, včetně zdrojů (např. příslušné vybavení), k provedení práce	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.7. Dostává se mi dostatečných a relevantních informací, abych mohl(a) odvádět dobrou práci	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.8. Mám velkou svobodu rozhodovat se, jak si uspořádám svou práci – pokud je odvedena profesionálně	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.9. Můj supervizor / přímý nadřízený se stará o blaho týmu	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.10. Můj supervizor mě podporuje při odvádění práce, je-li to možné	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.11. Důvěřuji vyššímu vedení na místě, kde pracuji	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.12. Bezpečnost zaměstnanců je vysokou prioritou pro orgán, pro který pracuji	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.13. Povyšování se provádí spravedlivě a transparentně	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.14. Na lidi, se kterými pracuji, se mohu spolehnout, když potřebuji pomoc	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ

UKÁZKA PRŮZKUMU				
3.15. Vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci na místě, kde pracuji, jsou dobré, uctivé a profesionální	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
3.16. Dostáváte pozitivní zpětnou vazbu od přímého nadřízeného (nadřízených), pokud je práce dobře odvedena	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
4. Rasismus a diskriminace				
4.1. Máte pocit, že jste v jakémkoliv ohledu diskriminováni na místě, kde pracujete, kvůli své rase nebo etnickému původu?	ANO	NE		
4.2. Máte pocit, že jste v jakémkoliv ohledu diskriminováni na místě, kde pracujete, kvůli svému pohlaví?	ANO	NE		
4.3. Máte pocit, že jste v jakémkoliv ohledu diskriminováni na místě, kde pracujete, kvůli svému věku?	ANO	NE		
4.4. Byli jste v uplynulých 12 měsících sexuálně obtěžováni jiným pracovníkem v práci?	ANO	NE		
4.5. Bylo vám v uplynulých 12 měsících vyhrožováno nebo byli jste obtěžováni jiným způsobem v práci (slovně/fyzicky)?	ANO	NE		
4.6. Oznamili jste incident prostřednictvím příslušných mechanismů pro podávání zpráv?	ANO	NE	NENÍ ZAVEDEN ŽÁDNÝ MECHANISMUS PRO PODÁVÁNÍ ZPRÁV	
5. Tělesná a emocionální pohoda				
5.1. Máte přístup k programům zvládnání stresu nebo snižování stresu na vašem současném pracovišti?	ANO	NE	NEJSEM JSI JISTÝ (JISTÁ)	
5.2. Jak často jste během uplynulých 12 měsíců zažívali potíže s usínáním a se spánkem?	OBECNĚ SPÍM DOBŘE		NĚKOLIK TÝDNŮ V ŘADĚ / NĚKDY JE TO LEPŠÍ, JINDY HORŠÍ	PROSTĚ NESPÍM DOBŘE
5.3. Myslíte si, že tyto poruchy usínání nebo spánku jsou spojeny se stresem v práci?	ANO	NE		
5.4. Kolik dní jste minulý měsíc cítili nevolnost?	NIKDY		1 NEBO 2	ALESPŮŇ JEDNOU TÝDNĚ
5.5. Máte jisté pracovní místo tam, kde pracujete?	ANO	NE		
5.6. Kolikrát za minulý měsíc jste podle vašeho názoru byli ve špatném duševním stavu nebo jste se cítili v depresi/smutní/rozzlobení?	PŘÍLIŠ ČASTO		S OBVYKLOU ČETNOSTÍ	
5.7. Okamžiky, kdy jste se minulý měsíc necítili dobře, souvisely především s prací	ANO	NE		
5.8. Během minulého měsíce jsem kvůli špatnému tělesnému nebo duševnímu zdraví nemohl(a) vykonávat své obvyklé činnosti, jako je péče o sebe, práce a rekreace?	ANO	NE		

## UKÁZKA PRŮZKUMU

5.9. Často mi práce připadá stresující	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
5.10. Na konci pracovního dne si často připadám vyčerpaný (vyčerpaná)	ROZHODNĚ SOUHLASÍ	SOUHLASÍ	NESOUHLASÍ	ROZHODNĚ NESOUHLASÍ
5.11. Minulý měsíc jsem trpěl(a) bolestmi hlavy každý den po celý týden nebo déle	ANO	NE		
5.12. Minulý měsíc jsem trpěl(a) bolestmi zad každý den po celý týden nebo déle	ANO	NE		
5.13. Minulý měsíc jsem trpěl(a) bolestmi břicha každý den po celý týden nebo déle	ANO	NE		
5.14. Minulý měsíc jsem se během pracovní doby zranil(a)	ANO	NE		
<b>6. Obecné položky</b>				
6.1. Jak jste obecně spokojeni se svou prací?	VELMI SPOKOJEN(A)	SPÍŠE SPOKOJEN(A)	NEPŘÍLIŠ SPOKOJEN(A)	NAPROSTO NESPOKOJEN(A)
6.2. Celkově vzato, jak jste spokojeni s atmosférou na pracovišti v rámci vaší organizace obecně?	VELMI SPOKOJEN(A)	SPÍŠE SPOKOJEN(A)	NEPŘÍLIŠ SPOKOJEN(A)	NAPROSTO NESPOKOJEN(A)
6.3. Celkově vzato, jak jste spokojeni se stylem vedení v rámci vaší organizace obecně?	VELMI SPOKOJEN(A)	SPÍŠE SPOKOJEN(A)	NEPŘÍLIŠ SPOKOJEN(A)	NAPROSTO NESPOKOJEN(A)

Během analýzy se jako první krok věnuje zvláštní pozornost oblastem označeným oranžovou. Ačkoliv jedna nebo dvě odpovědi v kolonkách vyznačených oranžovou barvou nemusí nutně znamenat velký problém, doporučuje se ostražitost, protože by mohly znamenat, že by pracovníci mohli vyžadovat podporu. Je důležité ke všem odpovědím přistupovat jako k celku. Pouze při zaujetí takového holistického přístupu je možné určit položky, které vyžadují naléhavou pozornost, namísto položek, kterými se lze zabývat později. Doporučuje se přístup zaměřený na pracovníky a potřeby. Pokud pracovník **odpoví kladně na otázky týkající se diskriminace, sexuálního zneužívání a obtěžování nebo osobní bezpečnosti**, bude to vyžadovat **okamžitá návazná opatření po konzultaci s příslušným pracovníkem**. Při používání průzkumů je třeba vždy zachovávat důvěrnost.



## B. VZOROVÉ OTÁZKY PO VYSLÁNÍ

Pokud se odborník přihlásil na vyslání do jiné země EU+ s cílem poskytovat podporu v oblasti azylu nebo přijímání, doporučuje se, aby po návratu byl požádán o zpětnou vazbu k následujícím oblastem za účelem zlepšení podpory ze strany organizace v budoucnu.

<p><b>Přípravná fáze</b></p> <p>Hodnotili byste informace k plnění úkolů poskytnuté před odjezdem (podle očekávání přijímající protistrany) jako dostatečné? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Hodnotili byste informace o obecném pracovním prostředí získané před odjezdem jako dostatečné? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Hodnotili byste informace získané před odjezdem o kontaktní osobě, se kterou jste komunikovali na místě vyslání, jako dostatečné? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Byly informace, které jste obdrželi před odjezdem, o tom, jak požádat o podporu v případě naléhavé situace (z hlediska zdraví, ochrany a bezpečnosti), z vašeho pohledu dostatečné? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Byly vám poskytnuty informace, abyste se v případě potřeby mohli spojit s poradcem pro pracovníky / týmem pro zvládání stresu? ANO/NE</p>
<p><b>Fáze vyslání</b></p> <p>Hodnotili byste podporu poskytovanou vašim vlastním týmem během vyslání jako dostatečnou a umožňovala vám plnit každodenní úkoly? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Hodnotili byste podporu poskytovanou vašim protějškem v jiné zemi jako účinnou a dostatečnou k plnění vašich každodenních úkolů? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Byly kanály pro podávání zpráv po vašem příjezdu obecně jasně určeny, mimo jiné i v případech naléhavé situace (z hlediska zdraví, ochrany a bezpečnosti)? ANO/NE</p>
<p><b>Volitelné:</b> Využili jste nabídku na kontaktování poradce pro pracovníky během vašeho vyslání? ANO / NE / tato možnost nebyla k dispozici</p>
<p><b>Fáze po vyslání</b></p> <p>Dostali jste možnost podat zprávu o vašem vyslání po jeho skončení vašemu přímému nadřízenému a/nebo jakékoliv jiné osobě podle vašeho rozhodnutí (např. podpůrné týmy, poradce)? ANO/NE</p> <p><i>Návrhy na zlepšení:</i></p>
<p>Vzhledem k vašim celkovým zkušenostem s podporou jiné země, s jakou pravděpodobností byste doporučili vašemu kolegovi tuto příležitost k vyslání?</p>

## PŘÍLOHA 5. SEBEHODNOCENÍ: TEST VYHOŘENÍ

Na internetu je k dispozici řada různých sebehodnocení, které poskytují představu o tom, jak blízko můžete být k vlastnímu vyhoření. Vzor uvedený níže pochází z on-line zdroje (dostupného na adrese [mindtools.com](http://mindtools.com)).

Vzorový test vyhoření <sup>(83)</sup>

15 TVRZENÍ, NA KTERÉ MÁTE ODPOVĚDĚT	VŮBEC (1 BOD)	ZŘÍDKA (2 BODY)	NĚKDY (3 BODY)	ČASTO (4 BODY)	VELMI ČASTO (5 BODŮ)
1. Cítím se vyčerpaný (vyčerpaná) a bez tělesné či emocionální energie					
2. Mám negativní myšlenky týkající se mé práce					
3. Jsem zatvrzelejší a méně soucitný (soucitná) vůči lidem, než si možná zasluhuji					
4. Snadno mě podráždí drobné problémy nebo moji spolupracovníci a tým					
5. Cítím se nepochopený (nepochopená) nebo nedoceněný (nedoceněná) svými spolupracovníky					
6. Mám pocit, že nemám nikoho, s kým si mohu promluvit					
7. Mám pocit, že dosahuji horších výsledků, než bych měl(a)					
8. Mám pocit, že jsem pod nepříjemným tlakem, abych dosahoval(a) úspěchu					
9. Mám pocit, že mi práce nedává to, co od ní chci					
10. Mám pocit, že jsem ve špatné organizaci nebo že jsem si vybral(a) špatné povolání					
11. Některé části mé práce mě frustrují					
12. Mám pocit, že pletichaření a byrokracie v organizaci mi neumožňují odvádět dobrou práci					
13. Mám pocit, že práce je víc, než kolik se dá reálně zvládnout					
14. Mám pocit, že nemám čas dělat řadu věcí, které jsou důležité pro to, abych mohl(a) odvádět dobrou práci					
15. Připadá mi, že nemám čas plánovat tak, jak bych chtěl(a)					
<b>Konečný výsledek</b>					

Sečtěte, jak často jste odpověděli vůbec ne, zřídka, někdy, často, velmi často, a vypočtěte si své celkové bodové hodnocení.

(83) Založen na příkladu z Mind Tools: „Burnout self-test“ (Test vyhoření).

Pokud jde o výsledek, společnost MindTools <sup>(84)</sup> doporučuje následující systém hodnocení.

VÝSLEDEK	POZNÁMKY
15–18	Nejeví se žádné známky vyhoření
19–32	Objevují se nepatrné známky vyhoření, nejsou-li některé faktory zvláště závažné
33–49	Buďte opatrní – můžete být ohroženi vyhořením, zejména pokud je vysokých několik bodových hodnocení
50–59	Významně vám hrozí vyhoření – něco s tím naléhavě udělejte
60–75	Velmi významně vám hrozí vyhoření – něco s tím naléhavě udělejte

(84) Další užitečné nástroje, například deník stresových situací, si můžete prohlédnout zde: Mind Tools („Stress diaries – identifying causes of short-term stress“ (Deníky stresových situací – určení příčin krátkodobého stresu), 2016).

## PŘÍLOHA 6. METODY INTERVIZE

### A. METODA O DESETI KROCÍCH

Cílem je pomoci předkladateli případu vypořádat se se skutečným problémem nebo náhlou změnou situace v práci. V deseti krocích (a v jednom přípravném kroku) je předkladatel případu proveden procesem od popisu situace po formulování konkrétních opatření. Ústředními otázkami vždy je, jaký je postoj předkladatele k případu a ostatním aktérům v daném případě; z jakých názorů a domněnek vychází jeho chování; jak moc si je předkladatel případu vědom těchto skrytých hybných sil a nakolik jsou „správné“?

Struktura metody zajišťuje, aby si ostatní účastníci do případu předkladatele neprojektovali vlastní analýzy a problémy. Metoda umožňuje předkladateli případu kontrolovat, jak se skupina vypořádá s případem, protože určuje, do jaké hloubky chce zajít. Navržené kroky poskytují předkladateli případu během procesu čas k zamyšlení.

Navíc mají účastníci mnoho příležitostí, aby mohli věnovat náležitou pozornost otázkám, které jim položí jiní lidé ve skupině, a tomu, jaké má v této souvislosti předkladatel případu pocity a jak na situaci reaguje, což podněcuje jejich vlastní proces učení. Tato struktura rovněž přináší předkladateli případu pocit jistoty. Účastníci se vzájemně nepředhánějí v kladení otázek. Kroky významně podporují úlohu facilitátora.

#### PŘÍNOSY TÉTO METODY

- Metoda o deseti krocích díky své struktuře končí přirozeně tím, že poskytne jasné pokyny, jak postupovat. Metoda výslovně vyzývá k přijetí konkrétního opatření v závislosti na nově získaném vhledu.
- Metoda je vhodná pro nezkušené intervizní skupiny, protože se jí lze snadno naučit.
- Struktura propůjčuje předkladateli případu pocit jistoty a klidu a pocit smysluplného dalšího postupu.
- Účastníci se aktivně učí z otázek druhých osob prostřednictvím zpětné vazby od předkladatele případu.
- Kroky, kdy se nemluví, nabízí předkladateli případu prostor a čas k zamyšlení se jak nad procesem, tak nad tím, čím prochází.

#### NEVÝHODY

- Může se stát, že účastníkům bude pevná struktura připadat příliš omezující, dokonce i poté, co použijí metodu teprve poněkolikáté, což přináší další riziko, že účastníci budou při provádění metody méně pečliví.
- Může jim připadat, že absolvování všech 10 kroků metody zabírá hodně času.
- Metoda je méně vhodná pro získání vhledu do základních hodnot a norem předložených předkladatelem případu.

## ÚSKALÍ

- Metoda sestává ze dvou fází. V první fázi se problém zkoumá a vymezuje. V druhé fázi se zkoumá alternativní přístup. V praxi se lidé více zaměřují na první fázi. Když se to stane, je metoda méně účinná. Je proto důležité zachovávat rovnováhu.
- Pokud se klade větší důraz na druhou fázi, účastníci se často stávají poradci a nepomáhají předkladateli případu získat vlastní vhled do situace.
- Chcete-li postupovat v souladu s kroky, je zapotřebí disciplína. Rozbití struktury v konečném důsledku vede ke ztrátě koncentrace a nedostatečnému odhodlání.

PODMÍNKY / PRAKTICKÉ ASPEKTY POUŽÍVÁNÍ	
Délka trvání	2–2,5 hodin
Velikost skupiny	Pět až osm lidí
Nezbytné předměty	Flipchart a popisovače

## INTERVIZE V DESETI KROCÍCH

### PŘÍPRAVA

Facilitátor a předkladatel případu předem prodiskutují případ, otázku týkající se případu a volbu metody. Předkladatel případu případ několika větami představí a zakončí slovy: „Moje otázka zní...“. Předkladatel případu účastníkům a facilitátorovi předem sdělí popis případu a zvolenou metodu intervize.

#### Krok 1. Popis případu

Předkladatel případu poskytne stručné informace o situaci a pohovoří o svých dojmech, úvahách a úsudcích, které získal o lidech, kteří se podílí na daném případě. Právě v tomto okamžiku předkladatel případu poskytne faktické postřehy a vlastní uvědomované zkušenosti s případem. Sdělí, jak se choval, a činnosti, které až dosud provedl v dané konkrétní situaci. Pojmenuje problém, zatímco účastníci pečlivě naslouchají a nepokládají otázky. Účastníci se pokusí získat co možná nejpřesnější přehled o situaci.

#### Krok 2. Účastníci formulují otázky

Účastníci položí předkladateli případu doplňující otázky s cílem získat úplný přehled o situaci. Každý účastník zformuluje tři otázky, které mohou objasnit některé aspekty vztahu mezi předkladatelem případu a případem. Účastníci pokládají otevřené otázky a nepředkládají návrhy ani neudílí rady, které jsou formulovány jako otázky. Otázky se zapíší na flipchart.

Předkladatel případu pozorně naslouchá a otázky zaznamenává<sup>(85)</sup>. Neodpovídá na ně. Facilitátor se snaží vytvářet klidnou atmosféru ve skupině, která přispívá k tomu, aby se každé otázce dostalo zasloužené pozornosti, aby předkladatel případu mohl otázky náležitě zpracovávat.

(85) Tím se vytvoří prostor pro úvahu nad vlastními pocity/myšlenkami o některých problémech.

**Krok 3. Posouzení otázek ze strany předkladatele případu**

Předkladatel případu si dopřeje čas k postupnému posouzení každé otázky, přičemž každou ohodnotí znaménkem + (přihořívá), 0 (neutrální) nebo – (samá voda). Přihořívá znamená, že otázka je relevantní pro dotčený problém, který předkladatel předložil. Samá voda znamená, že otázka podle předkladatelova názoru není k případu relevantní. Neutrální znamená, že otázka by mohla být zajímavá, ale není jasné, zda má s případem co do činění. Pokud by otázka byla nejasná, může předkladatel případu požádat o objasnění. Účastníci nereagují na hodnocení předkladatele případu. Mohou však věnovat pozornost veškerým projevům zaváhání a řeči těla. Nejde o diskusi.

**Krok 4. Předkladatel případu odpovídá na otázky**

Předkladatel případu stručně a věcně odpovídá na otázky označené znaménkem + (přihořívá). Rozhodne se, zda odpoví na neutrální otázky a/nebo na otázky „samá voda“. Mezitím účastníci nekomentují ani nezahajují diskusi, i když odpověď po věcné stránce podle nich neodpovídá posouzení uvedenému v kroku 3.

**Krok 5. Poslední kolo otázek (nebo volitelné kolečko volného rozhovoru)**

Účastníci dostanou příležitost položit otázky o problému předkladatele případu. To pokračuje, dokud se nevyčerpají veškeré otázky. Předkladatel případu odpoví co nejstručněji. Opět se nejedná o diskusi. Pozornost se věnuje odpovědím na otázky označené znaménkem + (přihořívá) a hledají se pochybnosti a dilemata. Facilitátor se ujistí, že předkladatel případu má čas si otázky vyslechnout a náležitě na ně odpovědět.

**VOLITELNÉ**

Tento krok lze nahradit „kolečkem volného rozhovoru“. Místo kladení otázek hovoří účastníci o tom, co až dosud vyslechli a jaký dojem to na ně udělalo. Předkladatel případu je při tomto kolečku volného rozhovoru přítomen, ale sedí ke skupině zády. Předkladatel případu není zapojován ani oslovován. Dělá si poznámky o tom, co slyšel. Potom je předkladatel případu dotázán, čeho si povšiml.

**Krok 6. Pojmenování podstaty případu**

Účastníci sepíší podstatu problému předkladatele případu. Účastníci se vciťují do pozice předkladatele případu a píší „Můj problém je...“. Předkladatel případu rovněž sepisuje, jak se ohledně tohoto problému cítí po prvních pěti krocích. Problém by měl být určen na základě pojmů jako „jednání“ a „role“, kterou aktéři zastávají. Rovněž může být zmíněn charakteristický styl nebo dominantní pohled předkladatele případu. Veškeré formulace, kromě těch uvedených předkladatelem případu, se sepíší na flipchart.

**Krok 7. Předkladatel případu hodnotí nejdůležitější formulace**

Na flipchartu předkladatel případu hodnotí formulace znaménky + (přihořívá), 0 (neutrální) nebo – (samá voda) (viz krok 3). Nejde o diskusi.

**Krok 8. Předkladatel případu vybírá**

Předkladatel případu sepíše problém tak, jak je formulován na flipchartu, pohovoří o tom, co se mu na formulacích účastníků líbí (krok 7), a vysvětlí, proč některé označil znaménkem + (přihovívá), – (samá voda) nebo 0 (neutrální). Pak u každé formulace uvede, co chce použít ve své vlastní hlavní formulaci.

Ostatní účastníci vysvětlí důvody pro své vlastní formulace. Následně se položí doplňující otázky, které jsou zacíleny na chování, názory nebo styl předkladatele případu.

Předkladatel případu zakončí tento krok přeformulováním svého problému a napíše jej na flipchart. Formuluje jej například z hlediska rozporu mezi žádoucím a skutečným chováním nebo kupříkladu mezi profesními cíli a očekáváními vyplývajícími z dané situace.

**Krok 9. Jaké síly udržují případ „v chodu“?**

Účastníci zkoumají síly, které brání předkladateli případu změnit své chování. Předkladatel případu uvede, jak by se měl vypořádat s problémem, jež představuje změna profesního chování. Vyzdvihne konstruktivní a obstruktivní prvky.

**Možné otázky**

- Co chci změnit?
- Jakým změnám čelím?
- Které prvky způsobují dilema?
- Které opačné póly jsou příčinou váhání?
- Jaké přínosy a námitky v dané věci spatřuji?
- Jaké důsledky vidím?
- Co potřebuji zvážit?
- Jak to mohu zavést?
- Jaké kroky chci podniknout?
- Co se chci naučit?
- Co mám od tohoto okamžiku sledovat?
- Co jsem chtěl o sobě zjistit?
- Jaké důsledky mají tyto informace a jak s nimi naložím?
- Čeho chci dosáhnout za týden, měsíc nebo čtvrt roku od tohoto okamžiku?
- Vypovídá tato situace něco o tom, jak se „učím“?

**Krok 10. Postřehy účastníků a úvaha nad intervizí**

Každý z účastníků sepíše své vlastní postřehy. Co jsem se z tohoto případu naučil? Může to mít něco do činění s upřednostňovanými způsoby uvažování a pokládání otázek, co dělá otázku konstruktivní nebo nekonstruktivní nebo co se dozvěděli z otázek jiných účastníků atd.

Facilitátor se zamyslí nad intervizním sezením s předkladatelem případu a účastníky. Cílem úvahy by měly být:

- výsledky diskuse o případu,
- případ jako nástroj učení a úspěch použité metody.

## B. METODA UŽITEČNÝCH OTÁZEK

Během celého dne se ptáme sami sebe a jiných lidí na mnoho otázek se záměrem získat užitečné informace. Podstatou intervize je pomoci předkladateli případu tím, že jim položíme ty správné otázky. Dobré otázky jsou otázky, které pomáhají.

Díky metodě užitečných otázek mohou lidé získat vhled do toho, jak vypadá pro účely intervize užitečná otázka. Tento vhled je dvojí povahy.

- Metoda nabízí vhled do motivů osoby, která otázku klade, a na dopad, který otázka má.
- Užitečné otázky jsou také metodou učení. Zlepšují kvalitu otázek, které klade intervizní skupina, ale také otázek v jiných (pracovních) situacích.

Díky této metodě by předkladatel případu měl dojít poznání, co pro něho tato otázka znamená a zda mu pomáhá získat hlubší vhled do případu. Řada otázek od účastníků se týká touhy účastníka získat informace o kontextu případu. Předkladatel případu již tyto detaily zná, proto otázky na kontext nemají přidanou hodnotu. Například: jak velká je to společnost? Jak dlouho ten projekt běží? Jaký styl vedení má pověřený vedoucí? Pro zjednodušení nazýváme tyto otázky „otázkami ze zvědavosti“. Účelem tohoto druhu otázek od účastníků není pomoci předkladateli případu.

Běžně se stává, že při diskusi s žadatelem nás vyruší kolega, a tím vám přeruší tok myšlenek ohledně otázek, které musíte položit. Kolega může mít jiný soubor otázek. Kromě toho připravený seznam otázek v hlavě vám může odvádět pozornost od naslouchání odpovědím, protože se místo toho soustředíte na zbývající otázky, které chcete položit.

Metoda užitečných otázek vás nutí soustředit se na předkladatele případu a reagovat na jeho odpovědi a neverbální chování, abyste mohli podpořit jeho (a nikoliv svůj vlastní) tok myšlenek.

Tato metoda vede intervizní skupinu k významnému zlepšení kvality jejich otázek. Protože metodu řídí předkladatel případu, může zvýšit své šance, že intervize bude úspěšná. Záleží na předkladateli případu, aby uvedl, zda si myslí, že byla daná otázka pro jeho případ užitečná, či nikoliv. Neužitečným otázkám se dále nevěnuje pozornost a nehledá se na ně odpověď. Jde o přímou zpětnou vazbu na otázky účastníků a jejich přemýšlení.

**Přínosy.** Tato metoda umožňuje získat vhled do rozmanitých otázek a jejich dopadu na předkladatele případu. Existuje mnoho způsobů, jak pokládat otázky. Rozmanitost otázek může být obohacující a právě tak si můžete také rozšířit váš repertoár otázek. Předkladatelé případu se naučí, že v každodenní praxi máme přirozený sklon odpovídat na jednu každou otázku. Odpovídání nám připadá jako automatická reakce. Díky užitečným otázkám zjistí, že je lepší zamyslet se nad tím, zda je daná otázka pro ně užitečná, a pak poskytnout zpětnou vazbu osobě, která otázku položila.



- Lidé se učí tím, že dávají a přijímají přímou zpětnou vazbu na položené otázky. Účastníci mohou své otázky přeformulovat a položit znovu a zkoumat, co v tomto konkrétním případě předkladateli skutečně pomáhá.
- Tato metoda urychluje proces intervize. Jelikož se neúčinné otázky ignorují, věnuje se méně času odpovídání na nerelevantní nebo neefektivní otázky.
- Užitečné otázky také nabízejí vhled, pokud jde o dopad otázky. Nejenže je výsledek přínosný pro předkladatele případu, také účastníci získají zkušenosti a praxi v pokládání otázek, které jsou skutečně přínosné. Předkladatel případu pomáhá účastníkům se učit, zda jsou otázky užitečné, tím, že si vybírá, na které odpoví. Tím účastníci získávají okamžitou zpětnou vazbu.
- Předkladatel případu přijímá konstruktivní otázky rychle. Užitečné otázky jsou efektivnější a tato větší rychlost a větší dopad vedou k větší efektivitě celé intervize.
- Metoda je také vhodná pro nezkušené skupiny a jedná se o dobré cvičení pro intervizní skupinu, která se chce naučit pokládat kvalitnější otázky.

## NEVÝHODY

- Metoda může zpočátku přivést účastníky do mrtvého bodu. Budou nuceni opustit svou komfortní zónu, protože některé jejich otázky nebudou pro předkladatele případu užitečné, a zůstanou tudíž nezodpovězeny.
- Metoda může způsobit, že skupina postupně utichne, pokud bude pro účastníky obtížné formulovat užitečné otázky.

## ÚSKALÍ

- Předkladatel případu automaticky odpovídá na otázky, které nejsou užitečné.
- Facilitátor by se měl stále soustřeďovat na předkladatele případu, který nakonec rozhoduje o tom, zda je daná otázka užitečná, či nikoliv.
- Od předkladatele případu se neočekává, že bude odpovídat společensky žádoucím (nebo politicky korektním) způsobem, ale měl by sdělit, zda je něco užitečné, nebo ne.
- Tato metoda vyžaduje zachování konstruktivního a otevřeného postoje vůči druhým. Máme sklony přemýšlet z vlastního úhlu pohledu, místo z úhlu pohledu předkladatele případu.
- Někdy někoho nenapadne užitečná otázka a může mu připadat, že „selhal“. Je dobré se naučit, že otázky, které pokládáte, mohou být v daném případě užitečné nebo neúčinné.
- Účastníci by v tom měli spatřovat příležitost se učit, neměla by se z toho stát soutěž o to, kdo položí nejvíce otázek nebo nejlepší otázky.

### PODMÍNKY / PRAKTICKÉ ASPEKTY POUŽÍVÁNÍ

Délka trvání	1–1,5 hodiny
Velikost skupiny	Pět až osm lidí
Nezbytné předměty	Žádné

**Možné otázky**

- Co to pro vás znamená?
- Jak by to vypadalo, kdyby...?
- Jaké jsou alternativy k...?
- Co dalšího byste mohli udělat?
- Co to přináší pro vás?
- Co mi můžete říct o situaci, kdy se vám dařilo jinak?
- Jaké to pro vás mělo následky?
- Co se vám líbí na...?
- Jaké jsou vaše cíle?
- Co by se stalo, kdyby...?
- Jakými svými vlastnostmi jste mohli přispět?

**Příprava.** Facilitátor a předkladatel případu předem prodiskutují případ, otázku týkající se případu a volbu metody. Předkladatel případu případ připraví v několika větech a zakončí slovy: „Moje otázka zní...“. Účastníkům a facilitátorovi předem zašle popis případu a zvolenou metodu.

**Krok 1. Popis případu**

Facilitátor vysvětlí metodu. Předkladatel případu by si měl dopřát čas zpracovat každou otázku a pak uvést, jak se v této souvislosti cítí a zda je pro něj užitečná, či nikoliv. Neměl by odpovídat na neužitečné otázky. Předkladatel případu vysvětlí několika větami a zakončí jej otázkou k danému případu. Je možné ji napsat na flipchart.

**Krok 2. Formulace otázek**

Účastníci sepíší některé otázky, které by rádi položili a které mohou pomoci jako výchozí bod. Jakmile jsou otázky sepsané, každý účastník otázky ohodnotí v pořadí, ve kterém by je rád položil.

**Krok 3. Kladení otázek**

- Jeden účastník položí první otázku. Předkladatel případu tuto otázku tiše zpracuje. Následně určí, jak se cítí poté, co vyslechl tuto otázku, a řekne, zda je užitečná. Povzbuzuje otázka předkladatele případu k tomu, aby o daném problému přemýšlel? Zatím na otázku neodpovídá. Pouze pokud předkladateli případu připadá otázka užitečná, odpoví na ni. **Volitelné:** Účastník vysvětlí, proč tuto otázku pokládá. Následně skupina rozebere, zda dopad dané otázky odpovídá záměru tazatele.
- Další účastník v pořadí položí svou první otázku a následuje tentýž postup. Když různí účastníci položí tutéž otázku (otázky), může se facilitátor rozhodnout, že i tato duplicitní otázka bude položena. Někdy mohou být drobné odlišnosti užitečné. Pokud tomu tak není, bude položena další otázka v pořadí hodnocení účastníka.

- Účastníci se v kladení otázek střídají. Je-li to nutné, poznamenají si pro svou potřebu, zda byla otázka užitečná, či nikoliv a proč. Facilitátor pravidelně u předkladatele případu ověřuje, zda není třeba upravit otázku, kterou k danému případu položil.

#### **Krok 4. (Volitelné) kolečko konstruktivního volného rozhovoru**

Pokud se ukáže, že je obtížné vymyslet a položit užitečné otázky, může se facilitátor rozhodnout, že vloží kolečko konstruktivního volného rozhovoru. Díky tomu mohou účastníci získat nové úhly pohledu, které jim umožní přijít s nápady na nové otázky. V tomto ohledu je důležité, aby účastníci prozkoumali možné způsoby, jak najít užitečné otázky společně. Další kolečko může být zaměřeno na nalézání těchto způsobů. Na rozdíl od běžného povídání, při kterém se nekladou žádné otázky, se můžete rozhodnout zahájit rozhovor tím, že pokládáte pouze užitečné otázky, které jsou založené na pozorování hypotéz. Tyto otázky mohou rozšířit obzor předkladatele případu.

##### **Příklady otázek**

- Jak byste se díval(a) na...?
- Co si ve skutečnosti myslíte o...?
- Co v tomto příkladu ve vás vyvolává...?
- Jaké by byly vaše cíle...?

Předkladatel případu uvede, co ho zasáhlo nejvíce a na co se chce soustředit v příštím kroku.

#### **Krok 5. Druhé kolo otázek**

Toto druhé kolo otázek závisí na předkladateli případu. Otázky nemusí být pokládány v pořadí podle jednotlivých účastníků. Pokud někoho nenapadá žádná užitečná otázka, může prostě říct, jaký záměr sleduje, a požádat skupinu, aby mu pomohla formulovat tu správnou otázku.

#### **Krok 6. Podstata otázky**

Když byly položeny všechny otázky, pojmenuje každý účastník podstatu případu v jedné konstruktivní otázce. Například pokud se účastník domnívá, že podstatou je předkladatelův smysl pro odpovědnost při výkonu práce poradce, může položit třeba takovou otázku: „Jak vás ovlivňuje to, že jste poradcem?“ nebo „Co podle vás musí mít dobrý poradce?“

Pokud je to pro účastníky příliš složité, alternativou je formulovat konstruktivní otázku slovy „Můj problém je...?“. Odpověď na tuto otázku účastníkovi umožní vcítit se do situace předkladatele případu.

**Krok 7. Předkladatel případu: pochopení situace a akční plán**

Předkladatel případu se podělí o to, co o případu pochopil, jak změní své chování a jaké kroky podnikne, aby tohoto dosáhl.

**Krok 8. Pochopení situace ze strany účastníků**

Každý z účastníků sepiše své vlastní postřehy. Co si z tohoto případu odnesl? Může to mít něco do činění s upřednostňovanými způsoby uvažování a pokládání otázek, co dělá otázku konstruktivní nebo obstruktivní nebo co se dozvěděli z otázek jiných účastníků atd.

**Krok 9. Zamyšlení se nad intervizí**

Facilitátor se zamyslí nad intervizními sezeními s předkladatelem případu a účastníky. Cílem úvahy by měly být:

- výsledky projednání případu,
- případ jako nástroj učení a úspěch použité metody.

**PRAVIDLA A POKYNY, KTERÉ JE TŘEBA MÍT NA PAMĚTI U VŠECH  
METOD INTERVIZE**

Zlepšování výkonu práce pracovníků prostřednictvím intervize vyžaduje otevřenost a upřímnost. Účastníci musí být ochotni sdělit ostatním, proč se rozhodli pro určitý přístup k práci, své osobní problémy a emoce v rámci skupiny. Podmínkou smysluplného výsledku intervize je to, že jsou všichni účastníci na stejné úrovni. Otevřené zamyšlení se nad vlastním jednáním rovněž vyžaduje důvěru a zachovávání důvěrnosti mezi účastníky intervize. Je třeba zaručit, aby se k informacím sdíleným v rámci intervize přistupovalo jako k **důvěrným**.

**DŮLEŽITOST TRANSPARENTNOSTI**

Účastníci by měli předem vědět, co mohou od intervizních sezení očekávat. Důvodem není jen to, aby se mohli sami připravit, ale také to, aby se předešlo zmatkům a negativním překvapením. Je třeba předem objasnit a oznámit následující otázky spojené s intervizním sezením:

- tematický rozsah intervize (vlastní jednání pracovníků a/nebo případ konkrétního žadatele),
- maximální počet účastníků (např. v případě většího týmu: nejvýše osm účastníků),
- četnost intervizních sezení (např. jednou měsíčně),
- doba trvání sezení (nejvýše 3 hodiny),
- maximální počet případů, které se projednají na každém sezení (např. dva).

**DŮLEŽITÁ PRAVIDLA CHOVÁNÍ ÚČASTNÍKŮ A FACILITÁTORA ZAHRNUJÍ NÁSLEDUJÍCÍ:**

- Zaujměte přístup „nikoho nesoudit“. Odsudky nebo chování nebo projev dávající najevo nesouhlas ze strany jiných účastníků nepřinesou pozitivní změny a je třeba se jim vyhnout.
- Neptejte se „proč“, bude-li to možné. Otázky začínající slovem „proč“ často svědčí o tom, že nerozumíte, a proto odsuzujete.
- Pokládejte otevřené otázky za účelem vysvětlení a vyzvěte účastníky, aby uvedli své argumenty/motivy. Například: „Mohl(a) byste mi o tom říci něco bližšího?“ Tyto otázky zajistí důležité informace a přispějí k atmosféře spolupráce.
- Nechovejte se blahosklonně. Nenabízejte rady ani nepředepisujte, co dělat nebo jak se chovat, včetně vět jako „Kdybych byl(a) na vašem místě, udělal(a) bych...“. Pokuste se nabídnout relevantní informace, návrhy doporučení a projednejte alternativy. Pokuste se najít souvislost mezi svým příspěvkem a zkušeností jiných osob. Je třeba každému umožnit, aby dospěl k vlastnímu rozhodnutí. To bude vhodnější a efektivnější než přebírat názor někoho jiného.
- Nepřebírejte na sebe zodpovědnost za problémy svých kolegů. Pokuste se je motivovat a podpořit je při řešení jejich vlastních problémů.
- Naslouchejte pečlivě. Nemluvte příliš a nenabízejte vlastní výklad, ale ujistěte se, že jste porozuměli správně, a to tím, že shrnete, co podle vás někdo jiný řekl, a zeptáte se, měl(a)-li právě toto na mysli.
- Držte se pokud možno okamžiku „teď a tady“. Co lidé cítí a co si myslí teď, co věci/emoce pro lidi znamenají teď, jaké vidí perspektivy atd. To obvykle přináší relevantnější informace pro změnu chování než diskuse o tom, co se stalo v minulosti.
- Věnujte pozornost emocím. Jak se lidé cítí a co cítí, jaký dopad na ně měly určité události atd. Díky tomu mohou lidé získat vhled do důvodů svého chování.
- Dejte najevo, že rozumíte a záleží vám na tom. Projevte zájem tím, že se zeptáte lidí, jak se cítí a jak se jim daří.
- Jednejte s lidmi s úctou. Projevte pochopení pro příspěvky lidí, omluvte se v případě nedorozumění atd.
- Nehrajte si na terapeuta. Je důležité pečlivě naslouchat, ale měli byste být opatrní a nepředstírat, že jste v úloze terapeuta.

## PŘÍLOHA 7. ČINNOSTI STMELOVÁNÍ TÝMŮ ROZDĚLENÉ PODLE FÁZÍ

Níže jsou uvedeny další informace a objasnění týkající se různých fází vývoje týmů a souvisejících činností.

### PĚT FÁZÍ VÝVOJE TÝMŮ

#### FORMOVÁNÍ

- Představte se / řekněte něco o své minulosti
- Stanovte jasné cíle a směřování projektu
- Vymezte hranice a přijatelné chování
- Navazujte vztahy a přistupte k úkolu
- Zhodnoťte znalosti, dovednosti a schopnosti každého člena týmu
- Zaměřte se více na týmové procesy než na úkoly
- Spolupracujte a zajištěte, aby každému byly přiděleny úkoly/povinnosti
- Začněte vytvářet týmové normy

#### BOUŘENÍ

- Určete neproduktivní chování a zakročte proti němu
- Naučte se naslouchat a přistupujte s úctou k odlišným nápadům a hlediskům
- Přijměte rozmanité způsoby přemýšlení a rozvíjejte toleranci u členů týmu
- Umožněte, aby vznikla důvěra a úcta na základě překonávání obtíží
- Zapracujte na mezilidských sporech
- Zaměřte se na řešení problémů a objasnění cílů

#### USTÁLENÍ

- Přijměte odpovědnost za rozhodování a řešení problémů
- Vymezte, jak se bude tým dále vyvíjet
- Dosáhněte dohody na písemných a nepsaných normách spolupráce
- Určete, jak budou informace sdílěny
- Dohodněte se, jak budou řešeny spory
- Rozhodněte se, které nástroje a procesy se využijí k provádění práce
- Sdílejte data, zkoumejte řešení a pracujte na dosažení společného cíle
- Podporujte spolupráci

#### VÝKON

- Pracujte bez dohledu vedoucího
- Staňte se nezávislymi
- Přijímejte rozhodnutí a řešte problémy rychle a efektivně
- Zapracujte na problémech a dospívejte ke konsenzu, aniž by byl narušen projekt
- Využívejte silné stránky členů týmu
- Zaměřujte se více na úkol než na postupy
- Vítejte odlišné názory, což vám pomůže hledat tvůrčí řešení
- Přenášejte pravomoci a podílejte se o úkoly vedení
- Monitorujte pokrok, oslavujte milníky a navazujte přátelské vztahy

#### ROZPUŠTĚNÍ/ TRANSFORMACE

- Oslavte úspěchy
- Zaznamenejte osvědčené postupy a ponaučení pro využití v budoucnu
- Hledejte příležitosti, jak tuto část života uzavřít
- Rozlučte se a zařídte vše potřebné, abyste mohli zůstat v kontaktu

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky  
azylových a přijímacích pracovníků: Část II

Zdroj: © Pět fází vývoje týmu modelovaných na základě obrázku od Mind Tools ([mindtools.com](http://mindtools.com)).

**Pozn.:** Není vždy nutné zvát externího facilitátora. Činnosti může také vést například vedoucí týmu nebo manažer/specialista pro lidské zdroje. Pokud však dojde ke střetu zájmů, měly by být pozván externí koordinátor, aby se předešlo předpojatosti.

## PRVNÍ FÁZE: FORMOVÁNÍ

**Seznamovací cvičení:** společné a jedinečné <sup>(86)</sup>



20–30 minut (maximálně)



10–20 účastníků

Vytvořte skupiny po čtyřech nebo po pěti a nechte je objevit, co mají společné, a zároveň zajímavé vlastnosti, které mají lidé ve skupině jedinečné.

### CÍL

Toto cvičení podporuje jednotu, protože pomáhá lidem uvědomit si, že mají se svými kolegy více společného, než by je na začátku napadlo. S tím, jak si lidé uvědomují své vlastní jedinečné charakteristiky, mohou rovněž pomáhat druhým, aby se osmělili a nabídli skupině něco jedinečného.

### POMŮCKY

Dva listy papíru a pero pro každou skupinu.

### POKYNY

Utvořte skupiny pěti až osmi lidí a rozdejte jim dva listy papíru a tužku nebo pero. První částí činnosti je najít **to společné**, přičemž každá podskupina sestaví seznam věcí, které mají společné. Uvedené věci musí platit pro každého člena podskupiny. Je třeba vyhnout se sepisování věcí, které jsou patrné očima (např. „každý má vlasy“ nebo „všichni nosíme oblečení“). Pokuste se je přimět jít hlouběji. Po asi 5 minutách ať mluvčí z každé podskupiny přečte seznam.

Pak v závislosti na vašich cílech pro daný blok můžete v každé podskupině obměnit polovinu členů s jinou skupinou, aby vznikla větší rozmanitost vlastností, nebo můžete každého nechat sedět ve své podskupině. Na druhou stranu papíru ať zaznamenají jedinečné vlastnosti, což znamená, že každá položka musí platit pouze pro jednu osobu ve skupině. Skupina se snaží pro každou osobu najít aspoň dvě jedinečné vlastnosti. Po 5 až 7 minutách můžete každou osobu nechat, ať řekne jednu nebo dvě jedinečné vlastnosti, nebo nechat jednu osobu, aby tyto vlastnosti postupně přečetla, a nechat ostatní hádat, o kom je řeč. Opět platí, že chcete zkoumat víc než jen povrchnosti, vyhněte se věcem, které mohou lidé snadno spatřit.

---

(86) Cserti, R., „Common and unique“ (Společné a jedinečné), SessionLab, 2018.

— **Činnost 1:** stanovování cílů <sup>(87)</sup>

Cíle týmů jsou prohlášení, která vedou týmy k plnění jejich povinností a provozních potřeb. Pokud jsou cíle jasné a realistické, plní úlohu nejen návodu k postupu týmu, ale také slouží jako zdroj jeho energie. Cíle jsou důležité na mnoha různých úrovních.

- Cíle stanovují normy k dalšímu zlepšování.
- Cíle směřují činnosti určitým směrem.
- Cíli se měří pokrok.
- Cíle spojují tým s organizací.
- Cíle motivují a naplňují energii.
- Cíle jsou základem pro rozhodování.
- Cíle formují to, co tým považuje za „pravdu“ a svůj účel.

Nejllepšími cíli jsou cíle **SMART**. To znamená, že by měly být **s**pecific (konkrétní), **m**asurable (měřitelné), **a**chievable (dosažitelné), **r**ealistic (realistické) a **t**imely (časově ohraničené).

**POKYNY**

**Krok 1.** Chcete-li motivovat členy týmu a začít smysluplně přemýšlet o stanovování cílů, nechte je zodpovědět dvě otázky k zamyšlení.

- Proč tým vznikl?
- Jaký by byl ideální scénář popisující, čeho by tento tým měl dosáhnout – naši ideální budoucnost?

**Krok 2.** Zvažte důvody existence týmu a vizi jeho ideální budoucnosti a individuálně **sepište tři věci, u kterých byste byli vy osobně rádi, pokud by jich tým dosáhl** do konce příštího roku (časový rámec upravte podle situace vašeho týmu). Jinými slovy: co byste chtěli mít jako cíle týmu?

**Krok 3.** Každý jednotlivec sdělí své žádoucí cíle týmu. Sepište je na bílou tabuli a pak je seskupte do skupin a stanovte jejich prioritu. Nyní ověřte nejdůležitější cíle týmu s ohledem na kritéria SMART. Jsou vaše cíle konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené?

**Krok 4.** Aktivujte vámi vybrané cíle tím, že vyplníte tabulku cílů níže.

FORMULACE CÍLE	KLÍČOVÁ OSOBA	POTŘEBNÉ ZDROJE	OSOBY, KTERÉ MOHOU POMOCI	UKAZATELE ÚSPĚCHU	ČASOVÁ OSA
Cíl 1					
Cíl 2					
Cíl 3					
atd.					

(87) Workshop Exercises, „Focusing a team“ (Jak tým soustředit).



**Krok 5.** Návazné otázky k diskusi.

- Jaké překážky mohou ztěžovat dosažení každého cíle?
- Jak mohou být tyto překážky překonány?
- Jaké věci můžete udělat vy osobně, abyste pomohli dosáhnout cílů týmu?
- Jak poznáme nebo oslavíme, když dosáhneme cíle?
- Jak se činíme zodpovědnými za dosahování každého cíle?
- Jak zajistíme, abychom naše cíle nespustili ze zřetele? Jinými slovy, jak zajistíme, abychom měli cíle v čerstvé paměti, abychom na ně „nezapomněli“ nebo abychom jim nepřestali věnovat pozornost?
- Jak můžeme zajistit větší efektivitu při dosahování našich cílů? Větší zábavu?

Uvedte klíčové body, které byly předmětem diskuse u každé otázky během kroku 5, na list flipchartu. To lze provést tak, že se každá otázka umístí na jeden list flipchartu a lidé chodí a zapisují své připomínky přímo na flipchart nebo, pokud je skupina malá, připomínky skupiny sepíše facilitátor.

**Vyjasnění týmových rolí** <sup>(88)</sup>

120–180 minut



1–10 účastníků

Dohody v týmu týkající se jednotlivých rolí fungují stejně jako smlouvy. Vyjasňují vztahy mezi členy týmu a pomáhají soustředit energii. Jedná se o aktivitu o dvou částech.

**CÍL**

Vyjasnit týmové role.

**POMŮCKY**

Tabulka a pero pro každého.

**POKYNY****Část 1: pracovní povinnosti**

Každý člen týmu by se měl zamyslet nad svou konkrétní pracovní pozicí a pak **určit asi sedm klíčových pracovních povinností**. Umístěte tyto povinnosti do tabulky níže a pak uvedeným způsobem vyplňte matici.

(88) Workshop Exercises, „Clarifying roles“ (Vyjasnění rolí).

VAŠE PRACOVNÍ POVINNOSTI	HODNOCENÍ Z HLEDISKA DŮLEŽITOSTI PRO VAŠI POZICI (1 = NEJDŮLEŽITĚJŠÍ)	CELKOVĚ PROCENTNÍ PODÍL PRACOVNÍ DOBY, KTERÝ SKUTEČNĚ VĚNUJETE TĚTO POVINNOSTI	V IDEÁLNÍM PŘÍPADĚ PROCENTNÍ PODÍL ČASU, KTERÝ BYSTE PODLE VÁS TĚTO POVINNOSTI MĚLI VĚNOVAT	A. ODPOVÍDÁ TATO POVINNOST VAŠEMU SOUBORU DOVEDNOSTÍ? (1 = NE, 2 = ČÁSTEČNĚ, 3 = ANO)	B. JSTE RÁDI, ŽE MÁTE TUTO POVINNOST VE SROVNÁNÍ S JINÝMI? (1 = NE, 2 = ČÁSTEČNĚ, 3 = ANO)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

## Část 2: diskuse

Sdělte týmu, jak jste vyplnili tabulku o vaší individuální roli, a umístěte ji na flipchart nebo na podobné místo tak, aby ji ostatní viděli. Pak zapracujte na vyjasnění a sladění týmových rolí a povinností tím, že budete diskutovat o níže uvedených otázkách.

- Máte nějakou povinnost, která ohrožuje vaši schopnost přispívat k plnění úkolů týmu?
- Zatímco pročítáte tabulky rolí jiných členů týmů, vidíte tam nějakou povinnost, která není dostatečně doceněná? To znamená povinnost, které se věnuje méně uznání, než kolik by si zasloužila.
- Zatímco pročítáte tabulky rolí jiných členů týmů, vidíte tam nějakou povinnost, která je zbytečná nebo „příliš zatížená“?
- Děláte něco, co vám není příjemné, zatímco někdo jiný uvedl, že to dělá raději než vy?
- Existují nějaká místa, kde by povinnosti měly být konsolidovány, vyměněny nebo odstraněny?
- Provádí se příliš mnoho práce, která není v souladu nebo nekoreluje s povinnostmi týmu, které jste určili?
- Existují oblasti, ve kterých dochází ke konfliktu?
- Je možné úsilí nějak zefektivnit?
- Zatímco se díváte na informace na všech tabulkách, jak byste přenastavili své pracovní povinnosti tak, abyste poskytovali týmu větší podporu?

Je třeba vést poznámky a viditelně je uvádět na papír flipchartu. Vedení poznámek je možné předávat mezi dobrovolníky v rámci skupiny.

## FÁZE 2. BOUŘENÍ

### Poskytování a přijímání zpětné vazby <sup>(89)</sup>



120–180 minut



1–10 účastníků

#### CÍL

Umožnit účastníkům pochopit **čtyři odlišné druhy zpětné vazby uplatněné** na tutéž situaci. Tato aktivita by měla prokázat, že nedostatečná zpětná vazba nebo pouze pozitivní zpětná vazba není přínosná.

#### POMŮCKY

Jeden golfový míček.

#### POKyny

**Krok 1.** Požádejte skupinu o čtyři dobrovolníky.

**Krok 2.** Informujte je, že si je postupně zavoláte zpět do místnosti, aby hledali golfový míček.

**Krok 3.** Požádejte je, aby odešli z místnosti.

**Krok 4.** Informujte zbývající účastníky o jejich roli v rámci této aktivity.

- **TICHÁ ZPĚTNÁ VAZBA.** Když dobrovolník č. 1 vejde do místnosti, účastníci mají zůstat úplně zticha a nehýbat se.
- **NEGATIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA.** Když dobrovolník č. 2 vejde do místnosti, měli by všichni účastníci poskytovat negativní zpětnou vazbu bez ohledu na to, jak blízko nebo daleko se hledač od míčku nachází.
- **POZNÁMKA K NEGATIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBĚ.** Varování pro facilitátora: tato situace se může dobrovolníka dotknout nebo vyvolat trapnou situaci, proto si buďte vědomi vlastností vaší skupiny a případně zakročte.

Reagujte citlivě na skupinovou dynamiku, ale povzbuzujte účastníky, aby tuto strategii použili, aby se poučili o zpětné vazbě. Dejte jim pokyny v tom smyslu, aby poskytovali takový druh negativní zpětné vazby, ať už slovní nebo řečí těla, který mohou slyšet na pracovišti v okamžiku, když je někdo nespokojený. Účastníci by **neměli** reagovat na žádné žádosti o nasměrování nebo pomoc (leđa výsměchem).

(89) Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback* (Účinné poskytování a přijímání zpětné vazby), Health Workforce Initiative, CA, 2016.

- **POZITIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA.** Když vstoupí do místnosti dobrovolník č. 3, měli by všichni účastníci poskytnout pozitivní, ale nekonkrétní zpětnou vazbou (např. „přesně tak“, „líbí se mi, jak na to jdeš“), a to bez ohledu na to, jak blízko nebo daleko se hledač od míčku nachází. Účastníci by **neměli** reagovat na žádné žádosti o nasměrování nebo pomoci (leďa dalšími zvoláními typu „ty to zvládneš“ nebo „věříme ti“).
- **KONKRÉTNÍ ZPĚTNÁ VAZBA.** Když vstoupí do místnosti dobrovolník č. 4, účastníci by měli poskytovat konkrétní nápovědy nebo rady k nalezení míčku, aniž by přímo prozradili, kde je ukrytý. Měli by odpovídat na otázky, které umožňují odpovědět ano/ne.

**Krok 5.** Ukryjte golfový míček. Pozvěte čtyři dobrovolníky vždy po jednom. Každý dobrovolník dostane zpětnou vazbu uvedenou výše.

- **Tichá zpětná vazba.** V případě prvního dobrovolníka ukryjte golfový míček na nepříliš obtížném místě ve třídě. Hledání by mělo trvat 2–3 minuty.
- **Negativní zpětná vazba.** V případě druhého dobrovolníka vyberte obtížnější místo. Hledání by mělo trvat 2–3 minuty.
- **Pozitivní, ale obecná zpětná vazba.** V případě třetího dobrovolníka vyberte ještě obtížnější místo. Hledání by mělo trvat 2–3 minuty.
- **Konkrétní zpětná vazba.** V případě čtvrtého dobrovolníka vyberte ještě obtížnější místo. Hledání by mělo trvat 2–3 minuty.

**Krok 6.** Zavolejte dobrovolníky zpátky, provedte debřifink a diskutujte o následujících otázkách.

- Jak jste se cítili, když jste hledali míček?
- Jaké jste měli pocity v souvislosti s obdrženou zpětnou vazbou?
- Jaký měla obdržená zpětná vazba dopad na váš výkon?
- Jaký měla obdržená zpětná vazba dopad na vaše pocity k osobám, které vám tuto zpětnou vazbu poskytovaly?
- Kdybyste takovou zpětnou vazbu dostávali každý den, jak byste se cítili?
- Zamyslete se nad svými zážitky na pracovišti – jaký druh zpětné vazby jste obdrželi v práci?

**Aktivita konflikt** – čtyři slova <sup>(90)</sup>

**Pozn.:** Tuto aktivitu by měla vést **neutrální osoba**, která není součástí týmu a/nebo konfliktu.



60–120 minut



10–20 účastníků

## CÍL

Přimět členy týmu, aby dokázali řešit konflikty a odlišné názory a aby se zaměřili na to, jak jednotliví členové týmu konflikty zvládají.

(90) Management Training Specialists, „Conflict management exercises and activities to use with your team“ (Cvičení a činnosti týkající se řízení konfliktů, jež můžete použít ve vašem týmu), 2020.

## POMŮCKY

Jeden list papíru a pero pro každého.

## POKYNY

**Krok 1.** Požádejte každého člena týmu, aby sepsal čtyři slova, která si asociuje se slovem „konflikt“.

**Krok 2.** Požádejte je, aby vytvořili dvojice, a jako dvojice se musí rozhodnout pro nejlepší čtyři slova z osmi, která společně sepsali. Dvojice bude mít na konci čtyři slova.

**Krok 3.** Každá dvojice se pak spojí s jinou dvojicí a proces pokračuje. Opakujte tento postup, dokud nebudete mít polovinu týmu, která bude vyjednávat s druhou polovinou týmu o tom, jaká jsou pro ně čtyři nejlepší slova, která si asociují se slovem „konflikt“.

**Krok 4.** Debrífink. Položte skupině následující otázky.

- Jak jste se během cvičení cítili?
- Bylo to někomu nepříjemné? Proč?
- Chopil se někdo vedení a převzal kontrolu?
- Došlo k nějakému konfliktu?
- Udělali byste něco jinak?
- Jaké techniky jste použili, abyste vymysleli tato čtyři slova?
- Co jste se během tohoto cvičení naučili?

## FÁZE 3. USTÁLENÍ

### Věž z marshmallow a špaget <sup>(91)</sup>



45–60 minut



5–100 účastníků

### CÍL

Přimět členy týmu ke spolupráci a získání vhledu do své vlastní role v týmu.

## POMŮCKY

Souprava pro výzvu s marshmallow pro každý tým, přičemž každá souprava obsahuje následující předměty.

(91) Wicked Problem Solving, „[Running a marshmallow challenge is easy!](#)“ (Výzva s marshmallow je snadná!); Ruth, A., „[Five team-building exercises that increase collaboration](#)“ (Pět cvičení pro stmelování týmu, která posilují spolupráci), Forbes, 2016.

- 20 tyček špaget. Musí jít o nevařené špagety.
- Metr malířské pásky. Použijte standardní malířskou pásku. Přilepte pásku po straně stolu, na opěradlo židle nebo na blízko zeď. Pokud ji budete mít v tašce, páska se zamotá.
- Metr provázku. Použijte provázek, který můžete snadno přetřhnout rukou. Pokud je provázek tlustý, součástí vaší sady musí být nůžky.
- Jedno balení marshmallow. Použijte značkové nebo neznačkové marshmallow, která mají přibližně „standardní“ velikost, což je asi necelé 4 cm na šířku a tloušťku. Nepoužívejte mini ani jumbo marshmallow a pokud možno vyberte měkké marshmallow, které není okoralé.
- Papírové svačkové sáčky. Dobře poslouží svačkové sáčky standardní velikosti, stejně jako obálky z manila kartónu velikosti A4.

Předměty by měly být umístěny do papírového svačkového sáčku, který usnadňuje rozdání a ukryje obsah, čímž se maximalizuje prvek překvapení.

### **UJISTĚTE SE, ŽE MÁTE NÁSLEDUJÍCÍ NÁSTROJE, ABYSTE MOHLI PROVÉST TUTO VÝZVU.**

- Měřicí páska. Mějte po ruce svinovací měřicí pásku po skončení výzvy, abyste mohli změřit výšku staveb.
- Aplikace pro odpočítávání nebo stopky. Samotná výzva s marshmallow trvá 18 minut. 20 minut je příliš dlouho a 15 minut příliš málo. Můžete použít stopky, ale lépe je používat videoprojektor a zobrazovat ubývající čas.
- Zvukový systém přehrávající hudbu během výzvy. Použijte seznam skladeb v délce přesně 18 minut. Výzva by měla skončit po odehrání poslední písně.

### **POKYNY**

**Krok 1.** Poskytněte jasné pokyny.

- Postavte co nejvyšší, samostatně stojící stavbu. Zvítězí tým, který má nejvyšší stavbu měřeno od povrchu stolu na vrchol marshmallow. To znamená, že stavba nemůže být zavěšena z vyšší struktury, například ze židle nebo stropu.
- Celý kus marshmallow musí být umístěn na vrcholu stavby. Tým, který část marshmallow odřeže nebo ují, bude diskvalifikován.
- Ze soupravy můžete užít právě jen ty předměty, které chcete. Tým může využít tolik špaget z 20 tyček, kolik jen chce, a může použít tolik provázku nebo pásky, kolik je libo. Tým nesmí jako součást stavby používat papírový sáček.
- Rozlámejte špagety, přetřhněte provázek nebo pásku. Týmy mohou podle svého uvážení rozlámat špagety nebo přetřhnout pásku a provázek, aby vznikly nové struktury.
- Výzva trvá 18 minut. Jakmile čas vyprší, týmy nemohou svou stavbu podpírat. Ty, které se na konci aktivity své stavby dotýkají nebo ji podpírají, budou diskvalifikovány.

- Ujistěte se, že každý chápe pravidla. Pravidla můžete bez obav mnohokrát zopakovat. Zopakujte je nejméně třikrát. Než začnete, zeptejte se, zda má někdo otázky.

### **Krok 2.** Spustíte výzvu.

Zahajte odpočítávání a spustte hudbu, což značí začátek výzvy.

- Procházejte se po místnosti. Je úžasné sledovat, jak se stavby vyvíjejí, ale také všimnout si inovativních postupů, které většina týmů volí.
- Připomínejte týmům čas. Odpočítávejte čas, například v okamžiku, kdy zbývá 12 minut, 9 minut (v polovině odpočítávání), 7 minut, 5 minut, 3 minuty, 2 minuty, 1 minuta, 30 vteřin a odpočítávání po vteřinách v okamžiku, kdy zbývá 10 vteřin.
- Říkejte nahlas, jak se týmům daří. Dejte celé skupině vědět, jak si týmy vedou. Vždy řekněte nahlas, pokud nějaký tým postaví jakoukoliv stojící strukturu. Rozvíjejte přátelské soupeření. Povzbuzujte lidi, aby se rozhlíželi. Nebojte se přidat na energii a zvýšit napětí.
- Připomeňte týmům, že ty, které budou stavbu přidržovat, budou diskvalifikovány. Na konci bude mít několik týmů silnou chuť podpírat svou stavbu, obvykle proto, že kvůli marshmallow, které právě před několika okamžiky umístili na svou stavbu, se konstrukce hroutí. Vítězná stavba musí být stabilní.

### **Krok 3.** Dokončení výzvy.

Jakmile vyprší čas, požádejte každého v místnosti, aby se posadil, tak aby se všichni mohli na stavby podívat. Je pravděpodobné, že stavby budou stát asi jen o něco více než polovině týmů.

- Změřte stavby. Od nejnižší stojící stavby po nejvyšší, měřte a nahlas říkejte výšku. Pokud tuto výzvu dokumentujete, nechte někoho, aby výšky zaznamenával.
- Určete vítězný tým. Zajistěte, aby se jim dostalo potlesku vestoje a odměny (pokud byla nabídnuta).

### **Krok 4.** Hodnocení.

Diskutujte o cvičení a strategii a položte návazné otázky, například tyto.

- Kdo stál v čele?
- Dokázali byste tento úkol bez této osoby?
- Byli členové týmu užiteční?
- Přistupovalo se vstřícně k nápadům každého?
- Jaký měl na tým vliv časový limit?
- Co bylo možné provést jinak?
- Oslavoval váš tým malá vítězství?

## FÁZE 4. VÝKON

### Úspěšný brainstorming <sup>(92)</sup>



30–120 minut



2–10 účastníků

### CÍL

Přijít s mnoha tvůrčími nápady na dosažení určitého cíle.

### POKYNY

**Krok 1.** Vyberte si ten správný prostor.

Ať už provádíte brainstorming sami nebo ve skupině, provádět jej na obvyklém pracovišti / v obvyklých kancelářích týmů není nejlepší nápad. Pořádejte brainstorming v jiné místnosti, kde je větší pravděpodobnost, že se objeví nové způsoby myšlení.

**Krok 2.** Vytvořte to správné prostředí.

Pokuste se pro tým vytvořit neformální prostředí. Zvažte, zda nepřinesete něco k zakousnutí, a zapněte hudbu. Ujistěte se, že místnost je dobře osvětlená. Mějte po ruce všechny zdroje a nástroje, které potřebujete. Nezapomeňte občerstvení, abyste předešli tomu, že se lidé rozptylují tím, že chodí do kuchyně.

**Krok 3.** Zamyslete se na strategiemi brainstormingu.

Můžete vytvořit dokonalé prostředí, ale někdy je potřeba určitá struktura, která podněcuje některé nové nápady. Například se pokuste zamyslet nad opakem toho, čeho se snažíte dosáhnout. Nebo si představte, že neexistují žádná omezení z hlediska rozpočtu nebo zdrojů. Nebo si připravte tolik otázek o vašem tématu, kolik můžete, a pak se pusťte do odpovídání (mind mapping).

**Krok 4.** Připravte svou skupinu.

Připravte informace pro váš tým. Uvedte právě tolik informací, aby je to inspirovalo, ale ne příliš. Pokud si vyberete členy týmu, kteří jsou na stejné vlně jako vy, nevytvoříte mnoho tvůrčích nápadů. Snažte se vytvořit rozmanitou skupinu lidí z různých oddělení nebo oborů činnosti. Rozmanitá skupina jistě musí mít různé styly myšlení.

(92) Leadership Girl, „No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session“ (Bez nápadů? 11 kroků, jak uspořádat úspěšný brainstorming), 2017.



**Krok 5.** Stanovte základní pravidla.

Aby diskuse probíhala hladce, měli byste na začátku stanovit určitá základní pravidla a dodržovat je během celého brainstormingu. Připomeňte vašemu týmu, že podstatou tohoto sezení není soupeření o nápady, ale hledání řešení určitého problému. Upozorněte je, pokud mají zvednout ruku, než promluví nebo někoho přeruší, aby se zajistila hladká komunikace.

**Krok 6.** Moderujte diskusi.

Když se všichni členové týmu podělili o své nápady, zahajte skupinovou diskusi. Tím týmu umožníte rozpracovávat nápady jiných lidí a přicházet s novými řešeními. Povzbudíte každého, aby **přispíval k diskusi**. Odrazujte od jakékoliv formy kritiky – podstatou brainstormingu je podpořit tvůrčí schopnosti a tomu kritika nenapomáhá. Nezapomeňte, že vaše role je podporovat tým, proto nesdělujte pořad jen své nápady. Moderujte diskusi tak, že se postupně zastavíte u každého nápadu a přimějete tým, aby se soustředil, když jeho pozornost zaujme něco jiného. Pořádejte přestávky, které také pomohou vašemu týmu se soustředit.

**Krok 7.** Dopřejte si čas.

Ačkoliv brainstorming bez časového omezení může být kontraproduktivní, nevystavujte se příliš velkému časovému tlaku, pokud jde o tvůrčí myšlení. Nejenom že se chcete zbavit stresu, který může časové omezení vytvářet, ale také si chcete dopřát čas na to, aby vaše mysl mohla bloudit.

**Krok 8.** Před sezením shromážděte nápady. Naplánujte si, jak chcete shromažďovat nápady, které vás napadnou.

**Krok 9.** Naplánujte návazné kroky.

Brainstorming je užitečný pouze tehdy, pokud existuje nějaký způsob, jak nápady uvést do praxe. Rozhodněte se před začátkem ohledně cílů a zajistěte, aby jich bylo dosaženo, než brainstorming skončí. Určitě sdělte, jak budete pokračovat. Může jít o další řešerši za účelem výběru nápadů, provádění jednoho z nich nebo plány na další brainstorming.

## FÁZE 5: ROZPUŠTĚNÍ/TRANSFORMACE

### Oslava s piknikem



120–180 minut



5–30 účastníků

### CÍL

Oslavit úspěchy týmu.

### POMŮCKY

Seznam, na který každý účastník napíše, jaké jídlo přinese.

Kartičky s poděkováním nebo dárek pro každého člena týmu.

### POKYNY

**Krok 1.** Naplánujte datum a čas konání oslavy.

**Krok 2.** Zašlete pozvánku spolu se seznamem, na který každý účastník napíše, jaké jídlo přinese.

Použijte tyto pokyny.

- Přineste jídlo, které se snadno převází.
- Naplánujte menší porce.
- Sbalte jídlo do nádob určených k podávání.
- Přineste nádobí.
- Pokud možno přineste jídlo připravené k podávání.
- Nezapomeňte na různá dietní omezení.
- Nezapomeňte jídlo označit popisem.

**Krok 4.** Sestavte seznam lidí, kteří jsou schopni a ochotni pomoci s přípravami.

**Krok 5.** Užijte si oslavu s piknikem.

**Krok 6.** Vyhradte si okamžik, ve kterém vašemu týmu poděkujete s využitím **metody označované zkratkou ADO (akce, dopad a odměna)**.

### Akce

Začnete popisem akce týmu. Může jít o něco omezeného a konkrétního, jako je vypracování zprávy, nebo může jít o průběžné chování, které v dlouhodobém horizontu znamená velký posun. Uveďte podrobnosti, abyste ukázali, že si jejich práce někdo všiml.

## Dopad

Dále popište dopad akce. Díky tomu se tým bude cítit lépe, a že si zaslouží chválu.

## Odměna

Svůj projev zakončete odměnou. Tou může být kartička s osobním vzkazem pro každého člena týmu nebo můžete poděkovat jiným způsobem.

## PŘÍKLAD SEZNAMU PRO PŘÍPRAVU OSLAVY S PIKNIKEM

SEZNAM PRO PŘÍPRAVU OSLAVY S PIKNIKEM			
#	Jméno	Jídlo/předmět	Poznámky
		Předkrmy/přílohy (např. jednohubky, dipy, křidélka, rolky)	
		První chod (např. saláty, jídla z jednoho hrnce)	
		Nápoje/led (např. horké/ledové nealkoholické nápoje)	
		Zákusky (např. místní speciality)	
		Jiné předměty (např. talíře, kelímky, nádoby, dekorace, ubrusy, ubrousky)	

### Příklady, jak vašemu týmu poděkovat <sup>(93)</sup>

- „Blahopřeji vám všem za vaši dobrou práci a pozitivní myšlení. Pozvedli jste význam týmové práce na úplně novou úroveň. Díky vám všem!“
- „Děkuji vám za péči o klienty jménem týmu! Věděl(a) jsem, že se nemýlím, když jsem ve vás vložil(a) plnou důvěru! Je to dobrý pocit, že jste členy mého týmu!“
- „Slovy nikdy nedovedu vyjádřit, jak moc bych chtěl(a) pochválit vaše kroky, protože vaše práce vždy splňuje má očekávání. Děkuji všem členům svého týmu.“
- „V tom, co děláme, jsme nejlepší, protože máme nejlepší zaměstnance. Děkuji vám za vaše odhodlání a usilovnou práci.“
- „Zasloužíte si to největší uznání na světě za dobře odvedenou práci. Blahopřeji vám k vašemu fantastickému úspěchu. Jsme na vás pyšní.“

(93) Tough Nickel, „42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees“ (42 promyšlených sdělení a poznámek pro zaměstnance, jak ocenit jejich práci); WishesMSG, „140 thank you and congratulations messages for team“ (140 sdělení, jak poděkovat a poblahopřát vašemu týmu).

## PŘÍLOHA 8. KONTROLNÍ SEZNAM PRO KRITICKÉ INCIDENTY

**Referenční kritéria kvality.** Orgány, zejména vedoucí pracovníci a vedoucí týmů, mohou navrhovaná referenční kritéria kvality použít k tomu, aby zjistili, jak dobře jejich programy dokáží reagovat na kritické incidenty, ať už k nim dojde kdykoliv. Zavedení tohoto mechanismu, který je podrobně popsán níže, umožní informované a včasné návazné kroky, pokud k incidentu dojde.

### 1. PŘÍPRAVNÉ ČINNOSTI

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Orgány definují roli interních a externích podpůrných služeb v případě kritického incidentu, rozsah situací, kdy se může (a nemůže) použít interní/externí podpora, a informují všechny příslušné zúčastněné strany (vedoucí pracovníky, pracovníky)	Toto opatření zahrnuje druh/účel/roli interní/externí podpory a kategorie pracovníků <sup>(94)</sup>	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Orgány se rozhodnou, zda osoba (osoby) zabývající se interní podporou má také poradenskou roli (poradce)	Interní podpora může poskytnout doporučení pro přímé nadřízené ohledně řízení kritických incidentů a toho, jak předcházet dalším incidentům (podpora při posuzování, monitorování, hodnocení situací)	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Orgán definuje, zda je interní podpora úkolem, který provádí jeden pracovník, nebo zda je interní podpora rozdělena mezi skupinu několika kolegů	Toto opatření závisí na velikosti týmu a jiných faktorech v rámci organizace. Pokud je rozdělena mezi tým několika kolegů, měl by zde působit koordinátor, který organizuje, kdo je zodpovědný za kterou dotčenou osobu	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Prozkoumají se a zhodnotí výhody interní podpory ve srovnání s externí podporou	U řady kritických incidentů může být interní podpora, pokud je poskytnuta včas, dostatečná a nemusí být nutné vystavit doporučení pro danou osobu k externím odborníkům. To rovněž závisí do určité míry na druhu incidentu. Pokud je zapotřebí kontrolní lékařské prohlídky, je třeba vždy vystavit doporučení. Pracovník může okamžitě reagovat a nepotřebuje dlouhé vysvětlování spolupůsobících faktorů, které externím odborníkům nejsou vždy jasné a snadno vysvětlitelné. Interní podpora může vycházet ze zásad pomoci v první linii	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

### 2. INFORMACE

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Protokoly (např. SOP) na řízení kritických incidentů jsou zavedeny a sděleny příslušným pracovníkům	SOP by měly být dostupné vyššímu vedení i zaměstnancům. Kroky, které mají být přijaty v případě kritických incidentů, by měly být jasně formulované. Povinnosti každého podpůrného subjektu (přímý nadřízený, bezpečnostní oddělení, personální oddělení a dotčený zaměstnanec) by měly být jasně stanoveny, aby se zajistila osobní odpovědnost. SOP by měly zahrnovat jasný mechanismus podávání zpráv a rovněž poskytovat informace o tom, jak proces upravit na míru místním postupům v případě vyslání. Měly by být zvaženy relevantní již zavedené postupy a případně by měly být navzájem koordinovány	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

(94) Vezměte na vědomí emocionální dopad incidentů a nabídněte psychosociální pomoc v první linii. Naslouchejte, dejte najevo, že rozumíte jejich pocitům, a poskytněte psychosociální informace (obvyklé reakce na abnormální událost). Tato nabídka podpory je systematická/organizovaná. Následuje kontrola dotčené osoby s cílem zhodnotit příznaky stresu a pohovořit si o nich ve dnech a týdnech po kritickém incidentu. Nabídněte doporučení dané osoby k poskytnutí externí/profesionální podpory, pokud je to nezbytné, a vezměte na vědomí omezení psychosociální pomoci v první linii, kterou je možné poskytovat interně. Rozsah: určete, na jaké situace a dotčené osoby (včetně dobrovolníků, smluvních dodavatelů, stážistů) se interní/externí podpora vztahuje a na jaké situace se nevztahuje.

Všichni pracovníci jsou informováni o zavedených protokolech (kritické incidenty a jiná bezpečnostní opatření)	Zavedené mechanismy podpory a SOP by se měly vztahovat na všechny osoby, které to potřebují. V situacích, kdy orgány spolupracují s externími odborníky a/nebo s vyslanými pracovníky, by si pracovníci měli být vědomi společných aspektů z hlediska protokolu a rozumět rozdílům mezi těmito protokoly	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Poskytují se pravidelné informace a aktuality o dostupných podpůrných službách (kritické a jiné bezpečnostní incidenty)	Orgány se vyzývají, aby sdělovaly novinky o zavedených podpůrných mechanismech: — e-mailem — v rámci informačních schůzek — na osobních schůzkách — jinými příslušnými kanály nejméně jednou ročně	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Vyšší vedení / vedoucí pracovníci mohou používat zavedené protokoly, včetně znalostí o postupech týkajících se onemocnění COVID-19 a evakuací	Kontrolní seznamy o řízení kritických incidentů, plány evakuace atd. by měly být vypracovány společně, je-li to možné, odborníky na bezpečnost a ochranu přidělenými na operace v terénu s cílem zajistit praktickou proveditelnost a zohlednění místních specifik	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

### 3. KOORDINACE

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Orgán definuje, kdo je pověřen praktickou pomocí a koordinací s jinými osobami pověřenými návaznými opatřeními po incidentu	Aspekt praktické pomoci a koordinace a psychosociální pomoc může zajistit tatáž osoba nebo jiné osoby <sup>(95)</sup>	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Orgány vyberou příslušnou kontaktní osobu (osoby) <sup>(96)</sup> , která provede návazná opatření týkající se pracovníka, který prodělal kritický incident	Přímý nadřízený, není-li pověřenou osobou, by měl vybrat příslušného pracovníka, který provede návaznou kontrolu týkající se dotčeného zaměstnance. Po kritickém incidentu pracovníkovi hrozí opětovná traumatizace, pokud se na něho obrátí různí kolegové z jiných oddělení (zdravotní útvar, personalisté, přímí nadřízení, bezpečnostní pracovníci atd.), aby jim sdělil podrobnosti o incidentu za účelem jeho zpracování. Doporučuje se proto koordinovaná reakce prostřednictvím jedné osoby nebo nejvýše dvou vybraných osob s ohledem na pohlaví a odbornou způsobilost	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Osoba vybraná za účelem reakce má znalosti o příslušném protokolu (protokolech) týkajícím se kritických incidentů a komunikuje s jinými příslušnými pracovníky s cílem zajistit včasnou lékařskou/psychologickou podporu (nebo jinou podporu)	Kontaktní osoba bude podporovat dotčeného pracovníka tím, že vyplní nezbytné informace, vystaví doporučení pro psychologickou/zdravotní podporu nebo předá věc policii a může být nucena kontaktovat osobu pro případ nouzové situace, kterou zaměstnanec určil	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Příslušné zúčastněné strany (zdravotní služby, útvar na podporu dobrých pracovních podmínek pracovníků a bezpečnost) mají zavedený systém koordinace / postupování informací (včetně kontaktního čísla) s cílem poskytnout dotčené osobě komplexní reakci	Jasná koordinace snižuje riziko zpoždění nebo zdvojení činnosti při poskytování služeb a opětovné traumatizace	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Dotčení zaměstnanci by měli mít možnost rozhodnout, je-li to možné, kdo jim bude poskytovat další podporu	Tato možnost je zvláště relevantní, pokud se kritický incident týká sexuálního násilí a pověřená kontaktní osoba je téhož pohlaví jako pachatel a/nebo pokud pachatelem tohoto násilí je kontaktní osoba útvaru pro dobré pracovní podmínky pracovníků	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

(95) Praktická pomoc zahrnuje řadu aspektů. Patří mezi ně pomoc s přípravou narativu události; poskytnutí koordinované odpovědi různým službám; vyplnění nezbytných informací do formulářů; postoupení daných osob pro účely psychologické/lékařské podpory / policii a zajištění kontaktování kontaktní osoby pro případ nouzové situace. Vedoucí pracovník může být pověřen zodpovědností za některé tyto aspekty. Pracovní tok a povinnosti by měly být jasně definované a koordinované.

(96) Může jít o interní podporu poskytovanou jednotlivcem (např. poradce pro pracovníky) nebo zavedeným týmem. Viz oddíl 3.3.2. „Kolegiální podpora po kritickém incidentu“ a 3.3.3. „Integrovaný tým pro řízení incidentů“. Viz příloha 9. „Poskytování interní podpory v souvislosti s kritickými incidenty“, kde naleznete příklady týmu pro řízení stresu a iniciativ v oblasti kolegiální podpory. Další možnosti může být externí podpora.

## 4. DOKUMENTACE

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Standardizovaný formát pro podávání zpráv o kritických incidentech je dostupný a je součástí SOP	Formulář přiložený k SOP na podporu dokumentace by měl být napříč zeměmi, ve kterých se vykonává činnost, jednotný, aby umožnil vyššímu vedení určit trendy a poskytovat soudržnou, ale také na míru uzpůsobenou podporu úředníkům v první linii	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Vypracuje se zpráva o kritických informacích a sdílí se s příslušnými subjekty, případně včetně policie (při zohlednění zachování důvěrnosti informací o oběti)	Dotčený zaměstnanec potřebuje pomoc s přípravou narativu událostí, kterou provádí podpůrní pracovníci (např. poradce/psycholog/lékař), jenž se sdílí s vedením za účelem dalšího zpracování	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Podle okolností se shromažďují i další informace o kritickém incidentu – například zda bylo do tohoto incidentu zapojeno více osob (další kolega / žadatel), a příkládají se ke zprávě o incidentu za účelem dalšího zpracování	V případech, kdy je zapojena druhá a/nebo třetí osoba. Například pokud žadatel vyhrožuje, že ublíží ostatním nebo se pokusí o sebevraždu. Po podstoupení lékařské/psychologické péče a případném vyšetření by žadatel měl získat dostatečnou příležitost, jakmile bude ve stabilizovaném stavu, podělit se o svůj názor na daný incident	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

## 5. PŘÍMÁ PODPORA

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Orgány / jiné příslušné úřady zajistí dostupnost souprav postexpoziční profylaxe v terénních kancelářích a mají k dispozici příslušný kontakt pro postupování informací pro případy sexuálního násilí	Soupravy postexpoziční profylaxe jsou k dispozici v prostorách úřadu, pokud v blízkém okolí nejsou žádná lékařská zařízení, která by tuto službu mohla poskytnout (např. na řeckých ostrovech)	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
V případě sexuálního násilí (např. znásilnění), kterého se pachatel dopustil na pracovníkovi, je třeba zajistit okamžité postoupení dotčeného pracovníka do lékařské péče za účelem podání soupravy postexpoziční profylaxe	Soupravu postexpoziční profylaxe je třeba podat do 72 hodin od incidentu. Je třeba zajistit dostupnost dalších příslušných léčivých přípravků (např. pohotovostní antikoncepční pilulky)	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Dotčené osobě je nabídnuta okamžitá psychologická podpora	Tato podpora je k dispozici nejen obětem sexuálního násilí; zahrnuje veškeré kritické incidenty, které prožili úředníci v první linii Tyto psychologické služby se poskytují lokálně, pokud je to možné, a poskytují se v osobním kontaktu nebo prostřednictvím on-line sezení. Doporučuje se mít skupinu odborníků (ve formě seznamu kontaktních osob), ze kterých si mohou dotčení pracovníci vybrat. Při sestavování seznamu odborníků je třeba věnovat pozornost: — dostupnosti různých jazyků EU — aby služby poskytovali odborníci se zkušenostmi v oblasti podpory po kritickém incidentu — aby poskytovatelé služeb byli různého pohlaví/věku — rozmanitému kulturnímu/náboženskému původu v řadách poskytovatelů služeb S odborníky na seznamu se uzavře memorandum o porozumění o tom, že za služby nebude muset platit daný jednotlivec, ale jeho zdravotní pojišťovna / orgán / někdo jiný <sup>(97)</sup>	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

(97) Interní podpora zahrnuje několik aspektů. Není vždy nutné postupovat dotčeného pracovníka externímu odborníkovi, pokud je k dispozici interní podpora (např. tým pro zvládání stresu poskytující kolegiální podporu, tým pro řízení incidentů, kontaktní osoba, podpora kolegů, psychologové). Je to však nezbytné, pokud si daná osoba nedokáže poradit s dopadem incidentu. Někdy se dotčení pracovníci cítí bezpečněji nejprve s kolegou, protože ti znají okolnosti a pracovní prostředí a není nutné toho mnoho vysvětlovat. Externí podporu nabízí odborník (psycholog, psychoterapeut). Může být rovněž navržena, pokud dotčená osoba dává přednost tomu, aby ji neposkytoval podporu kolega. Je důležité postoupit danou osobu odborníkovi, pokud dotčená osoba stále vykazuje známky psychologického dopadu po dobu několika týdnů (doporučují se 4 týdny) po incidentu, což by mohlo být známkou posttraumatické stresové poruchy. To může posoudit lékař/psycholog nebo člen týmu interní podpory.

Dotčenému zaměstnanci je nabídnuta okamžitá lékařská podpora	Tato podpora je k dispozici nejen obětem sexuálního násilí; zahrnuje veškeré kritické incidenty, které prožili úředníci v první linii. S odborníky na seznamu se uzavře memorandum o porozumění o tom, že za služby nebude platit dotčený jednotlivec, ale že je za něho uhradí jeho zdravotní pojišťovna / orgán / někdo jiný	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Dotčený jednotlivec je upozorněn na svá práva, zejména pokud jde o sdílení citlivých informací	Je zvlášť důležité zohlednit důvěrnost informací sdílených dotčeným zaměstnancem. Někteří lidé možná nebudou chtít, aby se kolegové dozvěděli o tom, co prožili a jaké služby jim jsou poskytovány	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Podpora v podobě dlouhodobého psychologického poradenství pro dotčeného pracovníka a volno ze solidárních důvodů jsou případné možnosti, které se nabízejí a odborníci je považují za nezbytné	V závislosti na incidentu je možné doporučit dlouhodobější návazná opatření s cílem zajistit, aby se zaměstnanec s kritickým incidentem vyrovnal zdravým způsobem	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Opětovné převzetí výkonu povinností po kritickém incidentu lze v některých případech doporučit, pouze pokud je k dispozici dobrozdání odborníka (lékaře/psychologa)	Někdy nastane situace, že dotčení jednotlivci si neuvědomují význam dlouhodobější přestávky nebo změny lokality v důsledku traumatu po kritickém incidentu. Je proto možné doporučit zapojení specializovaného odborníka, který podporuje proces rozhodování, pokud jde o to, zda je pracovník způsobilý opět se chopit svých povinností. Účast dotčené osoby na procesu rozhodování je dobrým postupem, jak zajistit transparentnost a prokázat, že se přikládá význam nejlepšímu zájmu dotčené osoby	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Pokud je při kritickém incidentu dotčena další osoba (např. jako svědek incidentu nebo žadatel, který má v incidentu významnou úlohu, např. pokusil se o sebevraždu), zajistí pověřená kontaktní osoba, aby byla poskytnuta zdravotní a/ nebo psychologická péče (pracovníkům a žadatelům)	V závislosti na výsledku vyšetření mohou být nezbytné další návazné kroky týkající se lékařského/psychologického vyšetření, změny místa/ubytování atd.	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Zajišťují se kolegiální podpůrná sezení / vzdělávací dohled zaměřující se na vedoucí pracovníky	Během těchto čtvrtletních sezení se vedoucím pracovníkům poskytuje platforma k projednání jejich reakce na kritické incidenty, za které mají zodpovědnost, nebo jejich řízení, k učení se jeden od druhého ve formě výměny názorů na výzvy a sdílení osvědčených postupů	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

## 6. BUDOVÁNÍ KAPACIT

Opatření	Vysvětlení	Status (odškrtněte)
Orgány/EASO poskytují základní odbornou přípravu týkající se SOP a zavedených mechanismů pro podávání zpráv pro všechny vedoucí pracovníky / koordinátory a úředníky v první linii, jakož i pro vyslané pracovníky	Tato školení mohou být provedena v koordinaci s: <ul style="list-style-type: none"> <li>— personálním oddělením</li> <li>— poradci pro pracovníky nebo podobnými subjekty</li> <li>— případně s bezpečnostními pracovníky</li> </ul>	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Vedoucím pracovníkům a jiným příslušným pracovníkům se pravidelně poskytuje odborná příprava na téma základního zvládnání traumat	Všichni přímí nadřízení mají příležitost zvýšit svou citlivost ohledně dopadu traumatu na pracovníky. Je důležité umožnit relevantní, včasnou a empatickou reakci	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Orgány zajišťují školení pracovníkům pověřeným poskytováním interní podpory <sup>(98)</sup>	Doporučená délka: 3 dny <b>Volitelné.</b> Další pravidelné (interní) opakovací kurzy s cílem zachovat si znalosti a dovednosti <b>Školitel.</b> Má odborné znalosti v oblasti kolegiální/interní podpory a o dopadech kritických incidentů	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

(98) Viz kapitolu 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“. Doporučená délka školení činí 3 dny a školení by mělo zahrnovat složky psychologické první pomoci. Navíc by mělo dojít k pravidelným (interním) opakovacím kurzům s cílem zachovat si znalosti a dovednosti. Školitel by měl mít odborné znalosti v oblasti kolegiální/interní podpory a o dopadech kritických incidentů.

Je-li to možné, a v závislosti na místě vyslání zajišťují bezpečnostní odborníci / poradci pro pracovníky návčik situací	Pracovníci, kteří mají být vysláni, se cítí lépe připraveni, aby jednali v situacích skutečné hrozby, když budou mít šanci projít praktickými cvičeními týkajícími se bezpečnostních problémů (např. co dělat, když žadatel vyhrožuje úředníkovi, a jak postupovat, když vám kolegyně sdělí, že byla znásilněna)	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno
Orgány mají poskytovat pravidelné koučování pro vedoucí pracovníky s cílem zlepšit jejich vůdcovské a komunikační dovednosti ve spolupráci s jejich týmy (včetně týmů v terénu)	Někdy chybí jasná, pravidelná a smysluplná komunikace mezi vedoucími pracovníky a úředníky v první linii / vyslanými odborníky. Proto je pro kvalitní vedení důležité, aby vedoucí pracovníci pochopili potřeby úředníků v první linii (vyšetřujících úředníků, přijímacích úředníků atd.), zejména těch, kteří působí v hotspotech, a aby jim tyto potřeby byly připomínány. Pravidelná a slušná komunikace (např. prostřednictvím kontrolních schůzí, individuálně nebo v týmech) mezi přímými nadřízenými a jejich pracovníky je nezbytná k vytvoření plodné pracovní atmosféry	Nebylo zahájeno Probíhá Dokončeno

## SHRNUTÍ: TOK REAKCÍ

Opatření, která má přijmout vedoucí pracovník a/nebo externí/interní osoba poskytující podporu.

### A. Okamžitá reakce

- Dorazte na místo incidentu co nejdříve, pokud tam již nejste.
- Posuďte situaci a další rizika.
- Deeskalujte situaci (případně s podporou ostražky/policie v závislosti na daném incidentu).
- Navrhněte dotčené osobě, aby šla domů, pokud chce, pokud je emocionální dopad příliš velký, ale zajistěte, aby daná osoba nebyla doma sama a aby nešla domů sama.
- Pokud o to požádá, dejte dané osobě příležitost si pohovořit, pokud v tomto okamžiku chce.
- Zeptejte se dané osoby, jak se cítí a jestli něco bezprostředně nepotřebuje.
- Posuďte, zda daná osoba rozumí vašim otázkám.
- Pokud byly zasaženy další osoby, najděte někoho, kdo jim bude poskytovat podporu, a poskytněte strukturované informace ostatním dotčeným osobám během debrífinku krátce po incidentu, abyste zajistili transparentnost.
- Nechte dotčenou osobu uvědomit rodinu, pokud je to možné a pokud chce, nebo poskytněte kontaktní informace pro případ mimořádné situace kontaktní osobě, pokud to dotčená osoba nechce provést raději sama.
- V případě zranění a bezprostřední nutnosti lékařské/psychologické podpory poskytněte rychlou administrativní pomoc (vyplnění formulářů pojišťovny, doporučení k lékařskému ošetření atd.) a utěšte osobu, dejte jí vědět, že s ostatními aspekty si lze poradit později.
- Zajistěte převoz dané osoby, například pokud chce být po úraze doma.



**B. Návazná opatření**

- Zhodnoťte dopad incidentu s odstupem několika dnů.
- Dopřejte si čas a pohovořte o něm s dotčenými osobami a s týmem.
- Dopřejte si čas, abyste zhodnotili, jak se s incidentem vypořádala odpovědná osoba, a abyste vyvodili ponaučení (operační debriefink s dotčenými osobami, pokud je to možné) s cílem zlepšit zavedený systém.
- Věnujte pozornost neobvyklým reakcím ze strany dotčené osoby a v nezbytných případech navrhňte profesionální pomoc.
- I nadále poskytujte informace týkající se incidentu a souvisejícího vývoje / důsledků pro členy týmu.

## PŘÍLOHA 9. POSKYTOVÁNÍ INTERNÍ PODPORY V SOUVISLOSTI S KRITICKÝMI INCIDENTY

### A. PŘÍPAD BELGIE

Níže uvedené informace jsou v upravené podobě čerpány z informací sdílených Federální agenturou pro přijímání žadatelů o azyl (Fedasil) a mohou být považovány za osvědčený postup. Tento oddíl popisuje organizaci podpory poskytovanou týmem agentury Fedasil pro zvládání stresu a jinými subjekty a objasňuje příslušné povinnosti, pokud jde o opatření v návaznosti na incident ve formě kolegiální podpory.

#### TÝM PRO ZVLÁDÁNÍ STRESU

Po závažném incidentu se od každého přijímacího střediska a jiných pracovišť očekává, že nabídnou pracovníkům podporu.

To lze provést dvěma způsoby:

- individuálními pohovory s kolegy vyškolenými pro tuto úlohu (např. týmy pro zvládání stresu),
- skupinovým debrífinkem s Červeným křížem.

V obou případech je možné osobu postoupit k poskytnutí externí odborné pomoci.

#### Poslání týmu pro zvládání stresu

Pracovníci středisek jsou pravidelně vystaveni incidentům spojeným s rezidenty. Mohou mít psychologický dopad. Osoba dotčená těmito incidenty může vykazovat příznaky stresu na emocionální a tělesné úrovni. Tyto důsledky jsou normální. Uvědomování si těchto skutečností a jejich přijetí může podpořit oživení. Fedasil má za to, že tato podpora osob kolem dotčeného pracovníka může dané osobě pomoci vypořádat se s danou událostí. Proto byly zavedeny týmy pro zvládání stresu. Fedasil rovněž uznává význam postoupení některých pracovníků za účelem podpory ze strany specialistů, pokud se má za to, že je to v jejich nejlepším zájmu.

V modelu agentury Fedasil mají členové týmu pro zvládání stresu úlohu podpory v první linii v kontextu přijímání. Týmy pro zvládání stresu byly zavedeny v roce 2008 s cílem poskytnout kolegiální podporu pracovníkům dotčeným kritickým incidentem. Cílem je zaprvé snížit počáteční stres vyvolaný incidenty a zadruhé podpořit normální mechanismy zvládání („coping“). Členové týmu pro zvládání stresu jsou dobrovolníci z řad pracovníků, kteří byli vybráni a získali další odborné znalosti díky zvláštní odborné přípravě. Tuto odbornou přípravu zajišťují externí školitelé specializovaní na oblast kolegiální podpory. Rovněž vedou třikrát ročně sezení zaměřená na vzdělávací dohled za účasti členů týmu pro zvládání stresu.

Níže uvedený seznam poskytuje další informace o přístupu agentury Fedasil ohledně týmů pro zvládnání stresu a kolegiální podpory.

- **Incidenty během noci (od 20:00 do 8:00).** Teoreticky nenastanou žádné zásahy, ledaže již je na pracovišti člen týmu pro zvládnání stresu a není zapojen do incidentu. Vedoucí pracovníci jsou informováni a přijdou na pracoviště nebo naváží kontakt telefonicky. Vedoucí pracovníci další den ráno informují tým pro zvládnání stresu.
- **Incidenty večer nebo o víkendech.** Zásahy týmu pro zvládnání stresu závisí na dostupnosti členů. Pokud nejsou k dispozici, aby vedli rozhovor, zavolá se první kontaktní osoba a domluví se schůzka během týdne.
- **Člen týmu pro zvládnání stresu je na dovolené nebo je nemocný.** Žádný zásah; k provedení návazných kroků bude přidělen jiný člen týmu pro zvládnání stresu. Pokud návazné kroky již probíhají, je důležité udržovat kontakt mezi členy týmu pro zvládnání stresu, aby bylo možné předat štafetu.
- **Tým pro zvládnání stresu se zotavuje** (trvale, školitel). Možný zásah.
- **Přímý telefonát od dotčených kolegů.** Zásah má proběhnout během dne, nedohodnou-li se výslovně jinak člen týmu pro zvládnání stresu a kolega.
- **Nepřítomnost dotčeného kolegy.** Je zásadní, aby byla nabídnuta podpora, ať už je příčina nepřítomnosti jakákoliv (dovolená, nemoc, zotavování). Zásah se provádí buď telefonicky, nebo tak, že se s jeho souhlasem navštíví u něj doma. Pokud se dotčený kolega vrací do přijímacího zařízení, bude mít rozhovor s týmem pro zvládnání stresu.

## 11 KROKŮ KE ZŘÍZENÍ KOLEGIÁLNÍ PODPORY PŘI KRITICKÉM INCIDENTU

**Krok 1.** Za účelem zřízení kolegiální podpory se vybere skupina odborníků v rámci orgánu (nebo dobrovolníků) z různých, ale relevantních útvarů/oddělení, kteří budou provádět režim kolegiální podpory. V dalším kroku se vymezí zásahy této skupiny a stručně se popíší v dokumentu. Témata, na která se tato skupina zaměřuje, mohou být širší, včetně registrace kritických incidentů, způsobu řízení krizí vyvolaných incidenty, školení o tom, jak zvládat agresivní chování, a kodexu chování během těchto incidentů.

Pracovní skupina se musí dohodnout na následujících záležitostech.

- Kde bude působit (přidělení k výkonu práce v jedné nebo více lokalitách).
- Zda bude poskytovat podporu přímým kolegům nebo lidem pod společnými přímými nadřízenými (aby se zajistil neutrální přístup, nakolik je to možné).
- Počet osob, které jsou k dispozici k poskytování této podpory (doporučuje se pět osob).
- Snadno dostupná týmová podpora. Pracovníkům by měla být známa telefonní čísla členů. Je třeba se jasně dohodnout v rámci týmu, za co odpovídá (případný) koordinátor týmu.
- Načasování. Členové se musí vynasnažit udělat vše pro to, aby začali poskytovat podporu co nejdříve a nejpozději do 24 hodin od incidentu. To není možné zaručit a je přípustný rychlý počáteční kontakt, při kterém se domluví pozdější schůzka.
- Zapojení členů týmu. Když je člen týmu kolegiální podpory sám zapojen do kritického incidentu, nepovažuje se za „aktivního“ za účelem poskytování podpory.

- Odměna. Zásahy se považují za čas výkonu práce a případně jsou odměňovány (přesčas).
- Náklady. Vzniklé náklady (cestovné a telefonní hovory) se proplácejí v souladu se stávajícími dohodami.

**Krok 2.** Všem kolegům je jasné, co je součástí oblasti působnosti kolegiální podpory (kritický incident) a co nikoliv (např. zkoumání soukromých problémů pracovníka).

**Krok 3.** Dohoda týkající se toho, kdo může kolegiální podpory využít (všichni zaměstnanci, dobrovolníci, smluvní dodavatelé, stážisté atd.).

**Krok 4.** Dohoda ohledně toho, kdy se poskytuje kolegiální podpora (nejpozději 48 hodin poté, co došlo ke kritickému incidentu).

**Krok 5.** Kontaktní osoba musí událost oznámit vedení.

**Krok 6.** Poskytují konkrétní a přímou péči. Přicházejí na pracoviště nebo telefonují dotčeným pracovníkům; shromažďují informace o incidentu a o stavu dotčené osoby; ptají se na jejich potřeby a zjišťují, jak mohou být uspokojeny; předávají relevantní informace týkající se incidentu oběti a navrhují návazná opatření.

**Krok 7.** Poskytují rady ohledně zvládnutí kritických incidentů a potenciálně traumatických událostí a pomáhají dané osobě najít osobní zdroje, díky kterým se s událostí vyrovná.

**Krok 8.** Věnují pozornost případným širším důsledkům incidentu (např. absence dotčeného pracovníka a dopad na jeho práci, dopad na tým (a na případné dotčené obyvatele zařízení)).

**Krok 9.** V případě nutnosti doporučují daného člověka za účelem poskytnutí profesionální pomoci a uvědomují si omezení podpory v první linii.

**Krok 10.** Podporu může aktivovat tým pro kolegiální podporu, dotčená osoba nebo jiní pracovníci.

**Krok 11.** Podpora se poskytuje nejméně třikrát. První přichází na řadu rozhovor do 48 hodin, druhý rozhovor se koná do dvou týdnů a třetí rozhovor do 4–6 týdnů. Tento časový harmonogram je flexibilní v závislosti na emocionálních reakcích.

### **Aspekty týkající se zachování důvěrnosti**

Vedení je informováno nanejvýš o tom, že probíhá zásah. Výjimkou je, pokud byl oznámen trestný čin. V takovém případě předá jeden ze členů týmu pro kolegiální podporu vedoucímu pracovníkovi shrnutí důležitých informací.

### **Individuální podpora / kolektivní podpora**

Je možné navrhnout podporu na skupinové úrovni pro několik kolegů, kteří byli zapojeni do kritického incidentu. Jde o emocionální a kolektivní debrífink, který provedou externí osoby vyškolené k tomuto druhu schůzí.

### Nábor nových členů

Tuto úlohu mohou zastávat pracovníci ve všech funkcích a všech kvalifikacích s výjimkou pracovníků koordinace nebo vedení (např. přijímacího zařízení). Doporučuje se mít zkušenosti v oboru azylu a zejména s žadateli o mezinárodní ochranu.

### Profil

Mladý, nový zaměstnanec, který dosud není obeznámen s tím, co tato práce obnáší, bude mít velké potíže získat důvěru kolegů. Důležité jsou sociální dovednosti, jako je naslouchání s empatií a soucitem, takt, schopnost věnovat pozornost příznakům stresu a autentické vystupování. Mezi další důležitá kritéria patří iniciativnost při navrhování emocionální podpory kolegům, kteří byli emocionálně zasaženi, schopnost jejich slova jasně přeformulovat, schopnost poradit a být schopni nakládat s důvěrnými informacemi diskrétně. Loajalita a duch spolupráce při spolupráci s jinými členy týmu pro zvládnání stresu a vedení jsou také důležité, stejně jako přijetí a důvěryhodnost vnímaná jinými kolegy. Pokud si člen potřebuje poradit s vlastními osobními potížemi, jejichž důsledkem bude akutní nebo chronický stres, doporučuje se, aby si o tom promluvil s ředitelem a/ nebo koordinátorem kolegiální podpory a dočasně přestal tuto roli vykonávat <sup>(99)</sup>.

### ETICKÝ KODEX TÝMU PRO ZVLÁDÁNÍ STRESU

Níže uvedený vzor byl upraven na základě etického kodexu týmu pro zvládnání stresu, který používá agentura Fedasil. Níže uvedené body má příslušný pracovník podepsat, aby se zajistilo převzetí osobní odpovědnosti.

### V souvislosti se svými činnostmi prováděnými dobrovolně jako zaměstnanec týmu pro zvládnání stresu prohlašuji, že souhlasím s níže uvedenými pravidly.

- Respektuji důvěrnost informací, které mi byly svěřeny v rámci plnění mého úkolu. Nabízím podporu diskrétně, zdvořile a citlivě.
- Vždy důsledně vykonávám misi, která mi byla svěřena.
- Když se mě někdo zeptá na informace nebo mě informuje o problému, který přímo nesouvisí s mou misí a funkcí, postoupím danou záležitost příslušné osobě.
- V případě jakýchkoliv kontaktů ze strany sdělovacích prostředků je odkážu na příslušnou osobu v rámci svého orgánu (např. vedení střediska, komunikační oddělení v rámci ředitelství).
- Vždy zastávám neutrální pohled, nediskriminuji a nesoudím.
- Použiji přístup zohledňující rovnost pohlaví, používám vhodné jazykové prostředky a chráním kolegy, které mám podporovat.

**Datum/podpis:** \_\_\_\_\_

---

(99) Výběr probíhá ve třech krocích. 1) V případě nového střediska se poskytnou pracovníkům informace o procesu a roli, pokud možno během schůzky. 2) Veřejné sdílení informací o vyhledávání kandidátů a ředitel/koordinátor může povzbudit případné kolegy, kteří mají dovednosti pro tuto roli. 3) Uspořádá se pohovor s cílem zhodnotit základní dovednosti a motivaci, povede jej ředitel střediska a koordinátor kolegiální podpory.

## B. PŘÍPAD NIZOZEMSKA

### ZŘÍZENÍ INTEGROVANÉHO TÝMU PRO ŘÍZENÍ INCIDENTŮ V REAKCI NA KRITICKÉ INCIDENTY

Níže je uveden proces, který byl použit (a původně sdílený text) agenturou COA při zřizování týmu pro řízení incidentů v rámci celé organizace (*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)).

**Protokol procesů integrovaného týmu pro řízení incidentů (KCT)** – revidované znění ze dne 16. ledna 2018.

**Úvod.** V řetězci imigrace se již nějakou dobu věnuje pozornost incidentům, například těm, které jsou důsledkem psychologických problémů, závažných narušení veřejného pořádku a pokoje a bezpečnosti, hladovek, sebevražd, pokusů o sebevraždu a výhrůžek sebevraždou ze strany zahraničních státních příslušníků.

Dne 22. října 2012 bylo schváleno memorandum týkající se zřízení týmu KCT. S partnery v rámci řetězce, konkrétně s Ústřední agenturou pro přijímání žadatelů o azyl (COA), Imigrační a naturalizační službou (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), Repatriační a návratovou službou (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) a Agenturou pro justiční instituce (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), bylo dohodnuto, že by měly o incidentech informovat přímo KCT bez ohledu na úroveň intenzity, tak aby absence náležitého předávání informace nebránila přijetí jakéhokoliv opatření.

Tento protokol obsahuje dohody v rámci celého řetězce týkající se toho, jak se budou partneři v imigračním řetězci vzájemně informovat a případně spolupracovat.

**Imigrační řetězec.** Malý imigrační řetězec tvoří IND, COA a DT & V. Každá organizace má vlastní povinnosti a pravomoci při provádění politiky pro zahraniční státní příslušníky, která je v gesci státního tajemníka pro spravedlnost a bezpečnost. Každá organizace plní svou úlohu nezávisle, ale vzájemně spolu konzultují a spoléhají se na partnery řetězce. DJI plní v celém procesu zvláštní roli. KCT spolupracuje s DJI, pokud zahraniční státní příslušník pobývá ve vazbě nebo je přijat do Soudního střediska pro somatickou péči (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) v obci Scheveningen.

Agentura KCT je odpovědná klientovi, Generálnímu ředitelství pro zahraniční věci, a to prostřednictvím předsedy Podvýboru pro azyl.

### KOORDINACE INCIDENTŮ V RÁMCI ŘETĚZCE

#### Pojetí incidentů

Každá organizace v rámci imigračního řetězce může být nucena se vypořádat s incidenty. Pojem „incident“ se chápe tak, že znamená jakoukoliv situaci, ve které jednání

zahraničního státního příslušníka, nebo hrozba tímto jednáním, vytváří nebo může vytvářet nebezpečí pro tohoto člověka a/nebo pro jiné osoby.

Vzhledem k tomu, že tato situace může mít mnoho podob, není možné definovat, co přesně je třeba v tomto kontextu považovat za incident. Provádění politiky pro zahraniční státní příslušníky, jehož nedílnou součástí je zamítání žádostí o mezinárodní ochranu a nucený návrat, může vyvolat negativní reakci zahraničního státního příslušníka.

Vzhledem k významu účinného předávání informací a jednotného provádění protokolu bylo dohodnuto, že agentura KCT bude informována, pokud to zaměstnanec IND, COA nebo DT & V považuje za vhodné. Podávání zprávy je povinností, ale také záleží na vlastní úvaze odborného zaměstnance. Výjimkou z tohoto pravidla jsou incidenty, ke kterým došlo v lokalitě DJI nebo v JCvSZ. Incidenty v těchto střediscích musí být oznámeny, zaznamenány a řešeny službou DJI. Zaměstnanec agentury DT & V (spojené s lokalitou služby DJI) rozhodne, zda a kdy je vhodné incident oznámit agentuře KCT. Může také nastat situace, že zprávu KCT podá zdravotní služba JCvSZ. V takovýchto situacích agentura KCT vždy kontaktuje supervizora zodpovědného za případ dotčené osoby.

Kvůli četnosti a rozmanitosti těchto zpráv není nutné, aby agentura KCT v souvislosti se všemi zprávami přijímala opatření. Partneri v rámci řetězce mají také vlastní interní dohody týkající se toho, jak zasahovat v případě incidentů. Agentura KCT se zaměřuje primárně na zprávy týkající se zahraničních státních příslušníků pobývajících v azylových střediscích nebo v zajišťovacím zařízení. V případě bezprostředně hrozících incidentů týkajících se zahraničních státních příslušníků, včetně zahraničních státních příslušníků bez práva k pobytu, kteří získali útočiště v určité obci nebo ve zvláštním zařízení, je třeba kontaktovat Nizozemské sdružení péče o duševní zdraví a závislosti, policii nebo službu pro mimořádné situace.

#### **Rozlišují se následující čtyři úrovně intenzity:**

1. zahraniční státní příslušník dává najevo, například řečí těla, že hrozí, že dojde k incidentu,
2. slovní nebo písemná komunikace ze strany zahraničního státního příslušníka nebo jeho oprávněného zástupce svědčí o riziku incidentu,
3. zahraniční státní příslušník se dopustil určitého jednání, které vykazuje známky závažného rizika incidentu,
4. zahraniční státní příslušník se dopustil určitého jednání, které způsobilo incident, například pokus o sebevraždu, který vyžaduje okamžitý zásah.

Pokud zaměstnanec jednoho z partnerů v rámci řetězce zjistil, že nastala jedna z výše uvedených situací, může to oznámit agentuře KCT. Tato zpráva se podává v rámci jejich vlastní organizace a zasílá se do bezpečnostní kanceláře COA. Zaměstnanec KCT posoudí úroveň intenzity zprávy a v nezbytném případě podnikne okamžité kroky.

**Podávání zpráv – úrovně intenzity 1 a 2**

V zásadě platí, že v návaznosti na zprávy, které spadají do úrovně intenzity 1 a 2, KCT nepodnikne žádný zásah. Pro účely předcházení incidentům a jejich eskalaci KCT určí, kteří partneři v rámci řetězce budou o zprávě informováni. Kromě toho bude provedeno posouzení, zda je nutné vyslání KCT navzdory nízké úrovni intenzity.

Bezpečnostní kancelář agentury COA registruje a administrativně zpracovává zprávy všech tří organizací. Tyto informace jsou okamžitě dostupné všem partnerům v rámci řetězce.

**Podávání zpráv – úrovně intenzity 3 a 4**

V případě zpráv s úrovní intenzity 3 a 4 může KCT přijmout opatření, která jsou k tomuto účelu stanovena. Tato opatření jsou primárně zaměřena na stabilizaci výsledného incidentu, aby dotčená organizace mohla pokračovat v plnění svých běžných úkolů. KCT může udílet rady, pokládat otázky, žádat o monitorování zahraničního státního příslušníka a konečně i hovořit s ním.

Osoba zodpovědná za péči / supervizor v rámci primárního postupu jsou i nadále odpovědní za posouzení a provedení tohoto postupu. KCT nepřejímá odpovědnost dotčených organizací. Vedoucí pracovník dané lokality zůstává zodpovědný za kvalitu života a bezpečnost daných lokalit COA. To se týká i ředitele v lokalitách DJI.

Hodnocení zpráv je založeno na předpokládané odbornosti daného jednotlivého zaměstnance pracujícího se zahraničními státními příslušníky na každodenní bázi. Každá organizace je zodpovědná za organizaci interního postupu, který zajistí, že bude agentura KCT informována, když dojde k incidentu.

Pracovník je vždy zodpovědný za zahraniční státní příslušníky, jejichž případy jsou součástí jeho pracovního portfolia. Každá zpráva je založena do osobního spisu zahraničního státního příslušníka v systémech IND a zaslána během nočního zpracování do DT & V. Záleží na zaměstnanci v rámci řetězce, zda upozorní na zahraničního státního příslušníka, který je agentuře KCT znám, na schůzi, na které je přítomna každá organizace. Pokud je to žádoucí, je možné položit KCT otázky a požádat ji o radu.

**POSTUP KCT V PŘÍPADĚ INCIDENTŮ****Krok 1. Podání zprávy KCT**

Pokud dojde k incidentu, zašle se zpráva do schránky agentury KCT.

Schránka je monitorována 7 dní v týdnu.

**Krok 2. Opatření v první linii ze strany KCT**

Pokud je to nezbytné, kontaktuje KCT odesílatele a shromáždí mimo jiné následující informace.

- Kde k incidentu dochází?
- Kdy incident začal?



- Od koho pocházel signál / kdo identifikoval incident?
- Jaká je totožnost (včetně čísla V) zahraničního státního příslušníka, který incident způsobil?
- Jaká je povaha incidentu (hladovka, hrozba sebevraždou nebo jiné)?
- Sleduje chování zahraničního státního příslušníka nějaký účel? Pokud ano, jaký?
- Jaká opatření již byla přijata?
- Kdo je kontaktní osobou na místě?
- Je zapotřebí lékařské péče, a pokud ano, jakého druhu?

KCT může odesílateli pokládat otázky, aby získala přehled o skutkovém stavu chování zahraničního státního příslušníka a o rozhovorech, ke kterým dochází. KCT může také poskytovat odesílateli rady. Otázky a/nebo rady mohou být položeny (vyžádány) e-mailem nebo telefonicky. Na základě všech obdržených informací KCT určí, zda je nutné vyslání.

### **Krok 3. Vlastní vyslání KCT**

Pokud se dospěje k závěru, že je nezbytné vyslání KCT, určí zaměstnanec KCT, kdy k vyslání dojde a který zaměstnanec KCT bude vyslán. To se provádí v úzké konzultaci s vedoucím pracovníkem KCT. Obvykle, pokud je to možné, se vysílají dva zaměstnanci KCT z různých organizací. Pokud se vysílají dvě ženy – zaměstnankyně KCT a dotčený zahraniční státní příslušník je muž, použije se tlumočnický mužského pohlaví. Lokalita bude oznámena prostřednictvím bezpečnostní kanceláře a schůzka bude potvrzena.

### **Pro členy týmu pro řízení incidentů se doporučují následující témata odborné přípravy (navrženo agenturou COA).**

- Komunikace: jak zapojíte zahraničního státního příslušníka do rozhovoru?
- Psychiatrie: trauma, deprese, sebevražedné sklony a strach.
- Hladovka: psychické důsledky a duševní aspekty.
- Jak vést rozhovor s osobou se sebevražednými sklony?
- Etická dilemata.
- Jak funguje mozek?
- Jak můžete deeskalovat rozhovor?
- Hospodaření s časem.

**Kromě toho** se doporučuje, aby byla každých 6 týdnů prováděna intervize se členy týmu v délce trvání 3 hodin.

Úsilí KCT má za cíl deeskalovat a/nebo ukončit incidenty (či jejich hrozbu). Toho se dosahuje provedením jednoho nebo více rozhovorů se zahraničním státním příslušníkem za přítomnosti tlumočnicka.

Před rozhovorem se zahraničním státním příslušníkem se vždy koná předběžná schůze v daném místě s osobou, která vypracovala zprávu, nebo jinými osobami, které jsou v kontaktu s daným zahraničním státním příslušníkem, například jde o supervizora. Po vyslání se poskytne ústní zpětná vazba k rozhovoru, pokud možno za přítomnosti těchto osob, které se účastnily předběžné schůze. Nejpozději dva pracovní dny po vyslání bude

zaslána písemná zpráva všem třem organizacím, které ji pak přepošlou dotčeným osobám a pokud možno ji uloží v počítačových systémech/databázích.

Zpráva bude uzavřena, pokud se situace stabilizuje a/nebo lokalita, kde dotčená osoba pobývá, již nevyžaduje podporu agentury KCT.

#### **Krok 4. Otázky po vyslání**

Je možné, že během vyslání se bude zdát, že má zahraniční státní příslušník otázky, například ohledně délky trvání řízení nebo o přidělení na jinou lokalitu. Tyto otázky budou během vyslání zodpovězeny v rozsahu, v jakém je to možné. Pokud vyslané osoby nejsou schopny odpovědět nebo potřebují nejprve požádat o informace jinou organizaci, bude situace předána vedoucímu pracovníkovi KCT, který v nezbytných případech kontaktuje vyšší vedení nebo ředitele.

**Hodnocení/prevence.** Kromě stabilizace incidentů (deescalace) je primárním cílem KCT prevence (escalace) incidentů. K tomu je nezbytná dostatečná výměna informací. Součástí tohoto úsilí je i identifikace a analýza trendů. Každý měsíc bude Podvýboru pro azyl zaslána zpráva o činnosti KCT a poskytne se vysvětlení k pozoruhodným zprávám. KCT bude pravidelně hodnotit činnosti a spolupráci v rámci řetězce.

**Komunikace se sdělovacími prostředky.** Informace týkající se incidentů se poskytují oddělení pro tiskové informace ministerstva spravedlnosti a bezpečnosti, které je v kontaktu se správní radou / vedením různých partnerů v rámci řetězce.

## PŘÍLOHA 10. VZOR PRO PODÁVÁNÍ ZPRÁV O KRITICKÉM INCIDENTU

Níže je uveden základní vzor, který je možné používat při podávání zpráv o kritických incidentech (formulář byl upraven na základě vzoru pro podávání zpráv, který používá agentura Fedasil).

<b>Název orgánu</b>
<b>Oznamovací/registrační číslo</b>

OBECNÉ INFORMACE	
Informace, o nichž se podává zpráva	
Přijímací zařízení	
Autor zprávy	
Čas	
Datum	
Čas incidentu	
Datum incidentu	
Místo incidentu	
Informace obdrženy od	
Zapojení policie	
Jiné externí zásahy	
Zapojení sdělovacích prostředků	
Čas strávený na uzavírání případu	

OBECNÉ INFORMACE O INCIDENTU OSOBY DOTČENÉ INCIDENTEM	
<b>Je dotčen rezident (rezidenti)</b>	ANO/NE
Druh incidentu	
Stručně: proti komu a okolnosti	
<b>Je dotčen zaměstnanec</b>	ANO/NE
Druh incidentu	
Stručně: proti komu a okolnosti	
<b>Je dotčeno zařízení</b>	ANO/NE
Použité techniky a okolnosti	
<b>Pracovní úraz</b>	ANO/NE
Druh incidentu	
Kde	

## Informace o dotčených osobách (rezidentu (rezidentech), který incident způsobil)

DOTČENÝ REZIDENT (REZIDENTI)												
Jméno	Identifikační číslo	Státní příslušnost	Datum narození	Pohlaví	Rodina	Datum nástupu do zařízení	Závažnost dopadu (nízká, střední, vysoká)	Zapojení: původce/svědék/dotčený	Způsobený incident	Důsledky/sankce	Počet již obdržných sankcí	Jiné poznámky

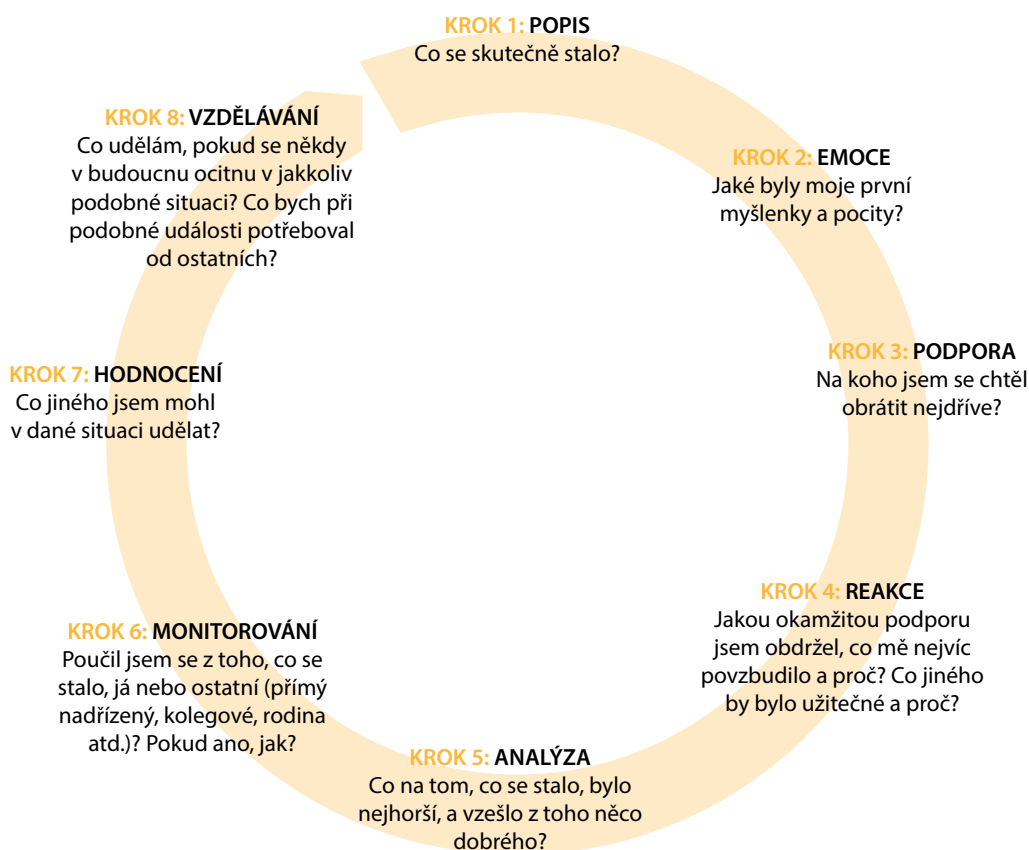
DOTČENÍ PRACOVNÍCI					
Jméno	Funkce	Závažnost dopadu	Pracovní úraz	Aktivován tým pro zvládnání stresu: ano/ne	Jiné poznámky

POPIS INCIDENTU
Kontext a souvislosti předcházející incidentu

## PŘÍLOHA 11. NÁSTROJ PRO ZAMYŠLENÍ SE PO KRITICKÉM INCIDENTU

Systematické návazné sledování za použití otázek uvedených níže může usnadnit proces ujištění se, že se dotčené osoby dobře vypořádávají s kritickým incidentem. Otázky mohou použít interní a externí facilitátoři spolu se členy týmu a dotčenými pracovníky a nástroj pro zamyšlení se mohou používat také úředníci v první linii samostatně za účelem posílení jejich odolnosti a vypořádání se s incidentem. Sledování tohoto cyklu otázek umožňuje dotčeným pracovníkům a týmům zkoumat oblasti, v nichž je možné se učit s cílem zabránit podobným incidentům v budoucnosti a rovněž umožnit jim být lépe připraveni, když k incidentům dojde.

### ZAMYŠLENÍ SE PRO DOTČENÉ PRACOVNÍKY



## PŘÍLOHA 12. STANOVENÍ HRANIC A TECHNIKY UZEMNĚNÍ PO KRITICKÉM INCIDENTU

### A. STANOVENÍ HRANIC: CVIČENÍ „KOUZELNÁ BUBLINA“

Zdravé hranice si můžeme představit jako „kouzelnou bublinu“ kolem nás. Vyhradte si trochu času a sedněte si na tiché místo, kde vás nikdo nebude vyrušovat.

Představte si, že vás obklopuje tato neviditelná bublina a uvnitř jste v bezpečí. Můžete si představit svou vlastní kouzelnou bublinu vaší oblíbené barvy. Zatímco si představujete svou osobní kouzelnou bublinu, pokuste se na okamžik zavřít oči. Tenká vrstvička bubliny slouží jako svého druhu štít, který vás chrání.

Víte, že tato tenká vrstva však propouští kyslík, světlo, relevantní informace a jídlo atd., což vám zajišťuje výživu a umožňuje zdravým způsobem vnímat, učit se a růst. Kouzelná bublina se zvětšuje, vytváří více prostoru kolem vás a poskytuje vám tak soukromí a bezpečí. Změňte se, pokud se tak rozhodnete, aby vám umožnila větší intimitu a čas pro sebe, pokud je ho zapotřebí. Věnujte své kouzelné bublině pozornost a naučte se, kdy je vhodná doba, aby se bublina zvětšila, a kdy je ten správný čas, abyste svou bublinu zmenšili.

Nastavování a udržování hranic ohledně objemu práce, kterou přijímáme, a interakce s našimi kolegy nebo žadateli jsou spojené s uplatňováním asertivního přístupu. Naučit se, jak být asertivní, a přesto prokazovat úctu, je důležitá dovednost, pokud chceme zabránit vyhoření. Asertivita může být spojena s nastavením mezí ohledně vaší pracovní zátěže nebo s ohledem na nerealistická očekávání druhých osob.

### B. CVIČENÍ 5, 4, 3, 2, 1

Počítání pozpátku od pěti zaměstnancům umožňuje využít své smysly k pořízení seznamu věcí kolem sebe <sup>(100)</sup>. Například pět věcí, které slyší, čtyři věci, které vidí, tři věci, kterých se mohou dotknout z místa, kde sedí, dvě věci, jejichž vůni/zápach cítí a konečně jedna věc, kterou mohou ochutnat.

### C. DECHOVÉ CVIČENÍ

Zaměstnanci se mohou pomalu nadechovat nosem a pak vydechovat ústy <sup>(101)</sup>. Mohou se soustředit na své dýchání, procítit každý nádech a zapsat si, jak se cítí při výdechu. Pak si zkusí představit si, že vdechují klid, bezpečí a ochranu a vydechují neklid, starosti a úzkost. Při nádechu si představují, že nádech přináší jejich tělu uklidnění. Při výdechu

(100) Panou, A. a Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention* (Zásahy v oblasti zvládnání krizí), EASO.

(101) Panou, A. a Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention* (Zásahy v oblasti zvládnání krizí), EASO.

si představují, jak jim z těla odchází starosti a vypařují se do vzduchu. Toto cvičení se několikrát zopakuje.

Některé osoby dávají přednost během nádechu počítat (např. 1, 2, 3, 4 a pak vydechnout), protože díky tomu se mysl soustředí a nehrozí, že se v duchu vrací k tomu, co se stalo.

#### **D. ZAMĚŘTE SE NA TO, „CO JE V POŘÁDKU“**

Člověk sedí nebo stojí, rozhlíží se a pokouší se vyjmenovat tři věci, které mu připadají v pořádku, které v pracovníkovi navozují pocit bezpečí nebo útěchy a jsou dotčenému pracovníkovi důvěrně známé, například „Vidím kolegu, jak stojí vedle mě“, „Uvědomuji si, že svítí slunce“ a „Všímám si, že nikdo není zraněný“.

#### **E. ZAMĚŘTE SE ZNOVU NA FYZICKÉ VNÍMÁNÍ SEBE SAMA**

Dotčenému pracovníkovi se poradí, aby se zhluboka nadechl nosem a přitom počítal do tří, pak vydechl a počítal přitom do čtyř. Osoba se jemně a pomalu dotýká/hladí na předloktí a nadloktí až k rameni. Může pomoci něžné štípnutí, promnutí svalů, například lýtek, po kterém následuje mírné protažení nohou a třesení rukama, které nabízí ještě silnější tělesné pocity.

## PŘÍLOHA 13. PLÁN PÉČE O SEBE

Můj vzor plánu péče o sebe

OBLAST PÉČE O SEBE	POSTUPY PÉČE O SEBE, SE KTERÝMI CHCI ZAČÍT/POKRAČOVAT	HODNOCENÍ ČETNOST	DALŠÍ POSTUPY, KTERÉ CHCI VYZKOUŠET
<b>Tělesná</b> (pravidelně jíst, cvičit atd.)			
<b>Emocionální/spirituální/duševní</b> (zapojit se do poradenských sezení, provádět meditační cvičení, vzít na vědomí vlastní úspěchy, trávit čas v přírodě atd.)			
<b>Pracovní</b> (udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, rozvrhnout si čas, zapojit se do budování kapacit atd.)			
<b>Osobní/sociální</b> (setkání/videokonference/telefonát s přáteli a rodinou atd.)			
<b>Finanční</b> (vytvořit si rozpočet ke zlepšení kvality života)			

Níže jsou uvedeny další návrhy.

- Začněte si vést deník, abyste uvolnili napětí a mohli se zamýšlet nad tím, co se děje.
- Napište sami sobě dopis, například týkající se vaší spokojenosti s prací nebo soukromého života. Popište, co funguje a co je třeba změnit. Po určité době dopis otevřete (např. po 6 měsících, roce), abyste se přesvědčili o pozitivních změnách a určili oblasti, které vyžadují více pozornosti.
- Objevte staré, zapomenuté koníčky (např. vaření/psaní/tanec).
- Podívejte se na film, který jste vždy chtěli zhlédnout.
- Dopřejte si dost odpočinku a spánku na zotavení.
- Využívejte technologie (např. sociální sítě), abyste si pravidelně pohovořili s přáteli/rodinou, kteří jsou daleko nebo obtížně dostupní v důsledku jiných okolností (např. během pandemie).



## PŘÍLOHA 14. UKÁZKOVÝ PROGRAM ODBORNÉ PŘÍPRAVY S DŮRAZEM NA DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Úřad EASO nabízí řadu modulů odborné přípravy pro azylové a přijímací úředníky, jakož i pro školitele v terénu. Moduly, kurzy pro školitele a další profesní rozvoj zahrnují řadu různých oblastí způsobilosti, včetně postupů v oblasti právní politiky, komunikace, profesních standardů, dobrých pracovních podmínek pracovníků, zdraví, bezpečnosti a ochrany<sup>(102)</sup>. Níže naleznete témata odborné přípravy, která se zaměřují na tři fáze práce: úvodní zaškolení / před vysláním, zaměstnávání a ukončení zaměstnání/vyslání.

### FÁZE 1: ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM

ÚVODNÍ ŠKOLENÍ 1: ZAVEDENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A SYSTÉMY	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Úvodní nebo orientační odborná příprava se poskytuje novému zaměstnanci za účelem seznámení se s: <ul style="list-style-type: none"> <li>— novým pracovním prostředím</li> <li>— pozadím organizace nebo orgánu (založení, poslání, cíle)</li> <li>— organizační strukturou a týmem vedení</li> <li>— členy týmu (hlavní tým a přidružené týmy)</li> <li>— standardními pracovními postupy – základní přehled</li> <li>— obecnými úkoly</li> <li>— kodexem chování</li> <li>— politikou boje proti podvodům a korupci</li> <li>— politikou proti sexuálnímu obtěžování nebo podobnými nástroji</li> <li>— komunikačními kanály</li> <li>— stávajícími politikami v dané organizaci a různými benefity (politikou odměňování a zaměstnaneckých výhod, zdravotní a psychologickou pomocí)</li> </ul>
<b>Popis obsahu</b>	V závislosti na tom, jaké úkoly má nový zaměstnanec plnit, se budou některé aspekty během úvodního školení lišit. V případě, že bude přidělen na různá místa, na kterých bude provádět své povinnosti, zajistí se zaměstnanci průvodce a nabídne se mu možnost navštívit všechny lokality, nad kterými bude vykonávat přímý dohled
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium Kontaktní osoba z různých oddělení zajistí stručné představení (verbální, včetně složek s informačními materiály) novým zaměstnancům a sdělí jim kontaktní údaje v případě doplňujících otázek
<b>Přínosy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vzniká pocit, že je zaměstnanec vítaný, a buduje se pocit sounáležitosti s orgánem/agenturou</li> <li>— Buduje se důvěra zaměstnance v organizaci</li> <li>— Vytváří se pocit sebedůvěry, pokud jde o zahájení výkonu nových požadovaných úkolů</li> </ul>
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	V závislosti na velikosti organizace / úkolu, jakož i na funkci: od 3 dnů do 1 měsíce, aby se zaměstnanec důvěrně seznámil s novými úkoly
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni noví zaměstnanci
<b>Realizuje se během</b>	Prvního měsíce od nástupu do zaměstnání

(102) Pro více informací viz [profesní a vzdělávací normy](#) evropského odvětvového rámce kvalifikací.

**ÚVODNÍ ŠKOLENÍ 2: TECHNICKÉ SYSTÉMY A VYBAVENÍ**

<b>Cíl odborné přípravy</b>	Úvodní nebo orientační odborná příprava se poskytne novému zaměstnanci za účelem seznámení se s následujícími aspekty: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kancelářský prostor a související funkce (kde najít kterou osobu, umístění praktických věcí, jako je kopírka, toalety, jídelna, parkování)</li> <li>— pravidla používání pracovního vybavení</li> <li>— pravidla používání příslušných interních on-line platforem (např. IT software pro pracovníky v oblasti azylu (např. Eurodac, portál COI))</li> <li>— politika a pokyny v oblasti ochrany osobních údajů</li> </ul>
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— používání příslušného kancelářského vybavení (tiskárny, kopírky, projektory, video a audio zařízení, komunikační technologie, vybavení pro první pomoc)</li> <li>— používání interních komunikačních platforem organizace</li> <li>— IT software a platformy relevantní pro pracovníky v oblasti azylu (např. Maris v Německu, Eurodac, portál COI)</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium / poskytování informací (letáky, toky činností, seznamy kontaktů)
<b>Přínosy</b>	Noví pracovníci se seznámí se svým novým pracovním prostředím, pokud jde o infrastrukturu, vybavení, logistiku a pravidla používání
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	4 hodiny
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni noví zaměstnanci
<b>Realizuje se během</b>	Prvního měsíce od nástupu do zaměstnání

**ÚVODNÍ ŠKOLENÍ 3: BEZPEČNOST A OCHRANA**

<b>Cíl odborné přípravy</b>	Odborná příprava týkající se bezpečnosti a ochrany se poskytne všem zaměstnancům za účelem seznámení se s politikou v oblasti bezpečnosti a ochrany a zavedenými postupy a příslušnými komunikačními kanály
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— školení první pomoci</li> <li>— pokyny k požární ochraně</li> <li>— bezpečnostní brífink (mimo jiné i s ohledem na vyslání) <ul style="list-style-type: none"> <li>— evakuační plán a seznam kontaktů pro případ nouzové situace</li> <li>— opatření v oblasti ochrany zdraví, která je třeba dodržovat (např. COVID-19, ebola a jiné možné nakažlivé choroby)</li> </ul> </li> <li>— bezpečnost při práci, bezpečné chování, kultura bezpečnosti a kruh bezpečí</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium / poskytování informací (letáky, toky opatření, kontaktní seznamy atd.)
<b>Přínosy</b>	Stanoví rámec práv a povinností zaměstnanců týkající se bezpečnosti a ochrany Zajišťuje, aby byli zaměstnanci chráněni před újmou způsobenou pracovními úrazy Buduje se důvěra zaměstnance v organizaci
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	4 hodiny
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni noví zaměstnanci
<b>Realizuje se během</b>	Prvního měsíce od nástupu do zaměstnání

Poznámka: COI, informace o zemi původu.

## FÁZE 2: FÁZE ZAMĚSTNÁVÁNÍ / PRŮBĚŽNÁ PODPORA

## Profesní rozvoj

NÁBOR, VÝBĚR PRACOVNÍKŮ A OHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout strukturované pokyny k postupům, které je třeba dodržovat, a k dovednostem potřebným k náboru pracovníků a hodnocení pracovního výkonu
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– náborová řízení</li> <li>– výběrová řízení</li> <li>– vedení náborových pohovorů a zkoušek</li> <li>– postupy hodnocení výkonu</li> <li>– cíle hodnocení</li> <li>– provádění hodnocení a zpracování výsledků</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Získané znalosti o organizačních postupech týkajících se náboru, výběru a hodnocení a lepší dovednosti při provádění těchto postupů v kontextu azylu
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	8–12 hodin (podle úrovně účastníků)
<b>Kategorie pracovníků</b>	Personalisté
<b>Realizuje se během</b>	Prvního měsíce od nástupu do zaměstnání
MODULY ODBORNÉ PŘÍPRAVY TÝKAJÍCÍ SE PROFESNÍHO ROZVOJE PRO VYŠETŘUJÍCÍ ÚŘEDNÍKY <sup>(103)</sup>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout základní přehled mezinárodní ochrany a společného evropského azylového systému, včetně praktických dovedností pro zavádění evropských nařízení a směrnic do praxe. Kromě toho členské státy zajistí školení v oblasti azylu v daném konkrétním členském státě, které nabídne poznatky o tom, jak se mezinárodní a evropské rámce použijí na vnitrostátní kontext a jak jsou spojeny s vnitrostátními právními předpisy.
<b>Popis obsahu</b>	Obsah by mohl zahrnovat následující témata: společný evropský azylový systém se zvláštním důrazem na směrnici o azylových řízeních; začleňování; hodnocení důkazů; techniky pohovoru mimo jiné i se zranitelnými skupinami; včetně dětí; rozhodování; význam informací o zemi původu; gender, genderová identita a sexuální orientace; vyloučení atd.
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Vynucuje se pracovní kapacita pracovníků za účelem plnění úkolů. Znalosti o tom, jak převést nařízení/směrnice do každodenní praxe s cílem zajistit společný přístup k azylu po celé Evropě.
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	Závisí na počtu let zkušeností účastníků
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni noví vyšetřující pracovníci / rozšiřovací kurzy pro stávající vyšetřující pracovníky
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / opakovací moduly
MODULY ODBORNÉ PŘÍPRAVY TÝKAJÍCÍ SE PROFESNÍHO ROZVOJE PRO PŘIJÍMACÍ ÚŘEDNÍKY <sup>(104)</sup>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Mít základní přehled o mezinárodní ochraně a společném evropském azylovém systému, včetně praktických dovedností pro uplatňování evropských nařízení a směrnic v kontextu přijímání. Členské státy mohou poskytnout doplňující modul o tom, jak se mezinárodní a evropské rámce týkající se azylu uplatní ve vnitrostátním kontextu a jak jsou provázány s vnitrostátními právními předpisy.

(103) Vzdělávací kurikulum úřadu EASO nabízí široké spektrum modulů zahrnujících dovednosti, znalosti a povinnosti nezbytné k tomu, aby úředníci mohli provádět své každodenní úkoly a povinnosti.

(104) Vzdělávací kurikulum úřadu EASO nabízí široké spektrum modulů zahrnujících dovednosti, znalosti a povinnosti nezbytné k tomu, aby úředníci mohli provádět své každodenní úkoly a povinnosti.

<b>Popis obsahu</b>	Obsah může zahrnovat společný evropský azylový systém, a to se zvláštním důrazem na směrnici o podmínkách přijímání a vnitrostátní pokyny k přijímání; záruky pro zranitelné osoby; podmínky přijímání pro děti; význam poskytování informací, gender, genderové identity a sexuální orientace; plánování pro nepředvídané události; mezinárodní uprchlické právo; lidská práva atd.
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Znalosti o tom, jak převést nařízení/směrnice do každodenní praxe s cílem zajistit společný přístup k azylu po celé Evropě
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	Závisí na počtu let zkušeností účastníků
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni noví přijímací úředníci / rozšiřovací kurzy pro stávající přijímací úředníky
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / doporučují se opakovací moduly
<b>OCHRANA ÚDAJŮ</b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout strukturované pokyny k postupům, kterými je třeba se řídit, pokud jde o ochranu osobních údajů, a to jak v rámci interní komunikace, tak s ohledem na externí strany a hlavní cílové skupiny, na něž se zaměřuje pracovní činnost (tj. žadatelé)
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— pravidla EU týkající se ochrany osobních údajů</li> <li>— ochranu soukromí údajů (pravidla pro shromažďování, zpracování, sdílení, archivaci a mazání údajů)</li> <li>— zabezpečení údajů (mechanismy prosazování pravidel ochrany osobních údajů)</li> <li>— práva v oblasti ochrany osobních údajů</li> <li>— reakce na porušení zabezpečení osobních údajů</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Získané znalosti o pokynech a postupech organizace týkající se ochrany osobních údajů
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	2–4 hodiny (v závislosti na roli a funkci)
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci
<b>Realizuje se během</b>	Prvního měsíce od nástupu do zaměstnání

## Fáze 2 a rozvoj měkkých dovedností

<b>KOMUNIKACE A TECHNIKY KOMUNIKACE <sup>(105)</sup></b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Nabídnout úvod do používání účinných komunikačních nástrojů a strategií na pracovišti na podporu dobré pracovní výkonnosti a zdravých a konstruktivních interakcí v rámci týmu, mimo jiné i v případě konfliktních situací
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— cyklus komunikace: mluvit – poslouchat/vyslechnout – porozumět – vyjednávat – dohodnout se – jednat</li> <li>— překážky účinné komunikace a facilitátoři</li> <li>— druhy komunikace/chování</li> <li>— členství v týmu a skupinová dynamika</li> <li>— nastavení hranic</li> <li>— techniky vyjednávání</li> <li>— komunikace a řízení konfliktů <ul style="list-style-type: none"> <li>— určování zdrojů konfliktu (psychologických, organizačních)</li> <li>— zvládání zlosti</li> </ul> </li> <li>— strategie řešení konfliktů (vyhýbání se, kompromis, vyhovění, spolupráce)</li> <li>— strategie předcházení konfliktům (v rámci týmů, s klienty)</li> <li>— strategie deeskalace</li> </ul>

(105) Vzdělávací kurikulum úřadu EASO nabízí širokou škálu modulů zahrnujících rozvoj měkkých dovedností.

<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Lepší dovednosti v oblasti účinné komunikace na pracovišti, předcházení nedorozumění, konstruktivní reakce na kritiku, posílení empatie na pracovišti Lepší povědomí o konstruktivní a účinné komunikaci na pracovišti
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	2–4 hodiny
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy a úředníci v první linii
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / doporučují se opakovací moduly
<b>ZVLÁDÁNÍ STRESU</b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Zvýšit povědomí v řadách pracovníků o zdrojích a příznacích stresu a vyhoření, jakož i o způsobech, jak stresu předcházet a vypořádat se s ním
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: — základní informace o stresu, chronickém stresu, vyhoření a předaném traumatu — základní dovednosti týkající se toho, jak identifikovat stres, předcházet mu a zvládat jej u sebe a u pracovníků — negativní a pozitivní mechanismy zvládání a posilování odolnosti — základní znalosti o řízení kritických incidentů — péči o sebe a nástroje péče o sebe (prevence stresu)
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Povědomí o zvládání stresu a související dovednosti vedou k lepší motivaci, produktivitě a komunikaci v práci, což pomáhá zachovat si duševní pohodu
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	8–16 hodin (v závislosti na povinnostech)
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy a všichni úředníci v první linii
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / doporučují se opakovací moduly
<b>INTERKULTURNÍ CITLIVOST</b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout informace o souvislostech práce v kulturně rozmanitých prostředích a příslušné dovednosti, které umožní vysvětlit projevy chování, jež mohou působit cize nebo matoucím způsobem, a zvýšit povědomí o zárukách a politikách boje proti diskriminaci v této oblasti. Posílit kulturní povědomí účastníků, jejich kulturní znalosti a komunikaci
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: — kulturní rozmanitost — genderové role v různých kulturních prostředích — pojetí genderu, věku, času a práce v různých kulturních prostředích — záruky a politiky boje proti diskriminaci
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Kulturní povědomí a porozumění ohledně dopadu kulturních rozdílů v oblasti práce s klienty a na pracovišti Lepší porozumění kulturním výzvám, jimž čelí multikulturní pracoviště Větší kulturní citlivost a způsobilost
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	2–4 hodin
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy a pracovníci v oblasti azylu
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / doporučují se opakovací moduly

**ŘÍZENÍ A VŮDČÍ DUCH V KONTEXTU AZYLU**

<b>Cíl odborné přípravy</b>	Úvod do hlavních stylů vedení a schopností vést lidi a jejich uplatnění v prostředí azylu
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— definice vůdčího ducha a řízení</li> <li>— rozměry vůdčího ducha (druhy vedení)</li> <li>— očekávání kladená na vedoucí pracovníky</li> <li>— vůdčí duch v oblasti každodenního řízení a hospodaření s časem</li> <li>— teorie řízení</li> <li>— strategické myšlení a plánování / plánování pro nepředvídané události</li> <li>— rozhodování</li> <li>— přenášení pravomocí</li> <li>— zvládání vyvážené pracovní zátěže (zásady a přínosy)</li> <li>— zvládání rovnováhy mezi kvalitou a efektivitou</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Větší povědomí o schopnostech a technikách řízení pro účinné rozhodování a konstruktivní vedení týmů
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	8–12 hodin
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy
<b>Realizuje se během</b>	Po zkušební době / doporučují se opakovací moduly
<b>STMELOVÁNÍ TÝMŮ</b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout vedoucím pracovníkům systematické znalosti o tom, jak stmelovat tým a zachovávat pozitivní týmovou dynamiku
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— techniky stmelování týmu</li> <li>— fáze stmelování týmů a týmovou dynamiku</li> <li>— co činí tým úspěšným a co může mařit týmovou práci?</li> <li>— určení a využití silných stránek členů týmu</li> <li>— nácvik účinné spolupráce se členy týmu</li> <li>— činnosti v oblasti stmelování týmů</li> <li>— řízení konfliktů uvnitř týmů</li> <li>— koučink: co je to koučink? / rozdíly mezi koučinkem a mentoringem</li> <li>— koučink: spektrum koučování</li> <li>— koučink: aktivní naslouchání a překážky bránící naslouchání</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Lepší znalosti a povědomí o týmové dynamice, což podporuje důvěru, uspokojení, dobrou komunikaci a účinné řízení konfliktů v rámci týmů Zlepšení fungování týmu obecně, a to navázáním interpersonálních vztahů, objasněním úloh nebo vyřešením stávajících problémů
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	8–16 hodin
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy
<b>Realizuje se během</b>	Během zaměstnání, po skončení zkušební doby
<b>ŘÍZENÍ KRITICKÝCH INCIDENTŮ</b>	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Poskytnout základní znalosti o povaze kritických incidentů týkajících se azylového prostředí a řízení a mechanismech zvládání

<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kritické incidenty (povaha a druh)</li> <li>— strategie pro zvládnutí kritického incidentu (posilování odolnosti jednotlivých pracovníků)</li> <li>— strategie pro zvládnutí kritického incidentu (podpora týmu a členů týmu ze strany vedoucího pracovníka)</li> <li>— trauma: příznaky a mechanismy zvládnutí</li> <li>— okamžitá, střednědobá a dlouhodobá podpora</li> <li>— organizační a kolegiální podpora</li> <li>— debriefing a ponaučení</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Schopnost včas provést návazná opatření v souvislosti s pracovníky, která se týkají kritického incidentu
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	12–16 hodin (zejména pro pracovníky v operativním kontextu)
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy a úředníci v první linii
<b>Realizuje se během</b>	Během fáze zaměstnávání / doporučují se opakovací moduly

### FÁZE 3: UKONČENÍ ZAMĚSTNÁNÍ / PO VYSLÁNÍ

PŘÍPRAVA NA ODCHOD	
<b>Cíl odborné přípravy</b>	Zajistit, aby jednotlivci věděli, jaké dokumenty mají odcházející pracovníci a vedoucí pracovníci vypracovat (nebo jejichž vypracování je užitečné zvážit)
<b>Popis obsahu</b>	Modul odborné přípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— provádění konstruktivního debriefingu / získávání zpětné vazby</li> <li>— předávání dokumentace</li> <li>— příprava dokumentů (reference, prohlášení o výkonnosti atd.)</li> </ul>
<b>Doporučený formát odborné přípravy</b>	Prezenční nebo on-line lekce nebo dálkové studium
<b>Přínosy</b>	Zajistit bezproblémový přechod mezi kolegy, který se připravuje k odchodu, a případným nově příchozím členem týmu, včetně sdílení informací a získaných zkušeností
<b>Doporučená délka trvání odborné přípravy</b>	2 hodiny
<b>Kategorie pracovníků</b>	Všichni pracovníci zastávající vedoucí úlohy / personalisté
<b>Realizuje se během</b>	Během fáze zaměstnávání

## PŘÍLOHA 15. DISKUSE V OHNISKOVÝCH SKUPINÁCH

Vždy je třeba zachovávat důvěrnost a usilovat o jednomyslnost. Facilitátor může zaznamenat vše, o čem se diskutuje v rámci ohniskové skupiny, avšak sdílení podrobností a shrnutí klíčových bodů by mělo být provedeno po dohodě se všemi členy. Diskuse v ohniskových skupinách není povinná a zaměstnanci by měli být od začátku informováni o účelu diskuse v ohniskové skupině a o způsobu sdílení informací.

**Kontrolní seznam:** Diskuse v ohniskových skupinách <sup>(106)</sup>

I. KONCEPCE DISKUSE V OHNISKOVÉ SKUPINĚ
Vymezení účelu
Vypracování seznamu klíčových otázek
Získání souhlasu s etickými aspekty
Určení a nábor účastníků
Zajištění homogenního složení (např. s ohledem na pohlaví, věk, jazyk)
Rozhodnutí o počtu účastníků
Nábor facilitátora a asistenta (jednoho pro usnadňování procesu a jednoho pro pořizování poznámek)
Rozhodnutí o počtu ohniskových skupin
Určení vhodného místa konání
Zajištění, aby bylo místo konání přístupné a mělo vhodnou velikost
Příprava materiálů (cedulky se jménem, formuláře souhlasu, docházkové listy, záznamové zařízení)
II. Shromáždování údajů
Příprava před diskusí
Seznámení se se skupinovou dynamikou, scénářem a zasedacím pořádkem
Usnadňování diskuse
Představení (jména všech členů skupiny, otázky zachování důvěrnosti, základní pravidla)
Usnadňování (diskuse, zamyšlení se, přestávka, zaznamenávání a pozorování diskuse)
Sledování otázek a návazná opatření k tématům
Sepsání všech odpovědí spolu s otázkami za použití zvláštního formátu (kolega facilitátor pořizuje poznámky)
Závěr
III. Analýza
Analýza obsahu
Klíčová témata
Pořízení seznamu / stanovení pořadí
Analýza obsahu
Analýza diskuse
Rozhodnutí o cílových čtenářích, pokud jde o výsledky
Vypracování zpětné vazby, která bude předána vedoucím pracovníkům
Sepsání nových akčních bodů

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. a Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“ (Používání metodiky diskuse v ohniskových skupinách: postřehy ze dvou desetiletí uplatňování v oblasti ochrany životního prostředí), *Methods in Ecology and Evolution*, sv. 9, 2018, s. 20–32.



## **Obrátte se na EU**

### **Osobně**

Po celé Evropské unii se nachází stovky informačních středisek Europe Direct. Adresu nejbližšího střediska naleznete na internetové stránce: [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs).

### **Telefonicky nebo e-mailem**

Europe Direct je služba, která odpoví na vaše dotazy o Evropské unii. Můžete se na ni obrátit:

- prostřednictvím bezplatné telefonní linky: 00 800 6 7 8 9 10 11 (někteří operátoři mohou tento hovor účtovat),
- na standardním telefonním čísle: +32 22999696 nebo
- e-mailem prostřednictvím internetové stránky: [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs).

## **Vyhledávání informací o EU**

### **On-line**

Informace o Evropské unii ve všech úředních jazycích EU jsou dostupné na internetových stránkách Europa na adrese: [https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs).

### **Publikace EU**

Publikace EU, ať už bezplatné, nebo placené, si můžete stáhnout nebo objednat na adrese: <https://op.europa.eu/cs/publications>. Chcete-li obdržet více než jeden výtisk bezplatných publikací, obraťte se na službu Europe Direct nebo na místní informační střediska (viz [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs)).

### **Právo EU a související dokumenty**

Právní informace EU včetně všech právních předpisů EU od roku 1952 ve všech úředních jazykových verzích jsou dostupné na stránkách EUR-Lex na adrese: <http://eur-lex.europa.eu>.

### **Veřejně přístupná data od EU**

Portál veřejně přístupných dat EU (<http://data.europa.eu/euodp/cs>) umožňuje přístup k datovým souborům z EU. Data lze bezplatně stahovat a opakovaně použít pro komerční i nekomerční účely.



Úřad pro publikace  
Evropské unie