



# Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel

## Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel

*EASO's serie  
af praktiske vejledninger*

September 2021





# **Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel**

## **Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel**

*EASO's serie  
af praktiske vejledninger*

**September 2021**

### Ansvarsfraskrivelse

Denne oversættelse er ikke blevet kvalitetskontrolleret af de kompetente nationale myndigheder. Hvis du finder, at oversættelsen ikke er i overensstemmelse med den relevante terminologi på nationalt plan, bedes du kontakte [EUAA](#).



Manuskript færdiggjort i august 2021.

Hverken Det Europæiske Asylstøttekontor (EASO) eller personer, der handler på vegne af EASO, kan påtage sig noget ansvar for, hvorledes de følgende oplysninger anvendes.

Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-627-0	doi:10.2847/28202	BZ-02-21-923-DA-C
PDF	ISBN 978-92-9487-612-6	doi:10.2847/137	BZ-02-21-923-DA-N

© Det Europæiske Asylstøttekontor, 2021

Eftertryk tilladt med kildeangivelse. Ved enhver anvendelse eller eftertryk af billeder eller andet materiale, der ikke er omfattet af EASO's ophavsret, skal der indhentes tilladelse direkte fra indehaverne af ophavsrettighederne.

# TAK

Det Europæiske Asylstøttekontors (EASO's) *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* er kommet i stand takket være de kvalificerede og hårdtarbejdende eksperter, som blev udpeget af de nationale kontaktpunkter i EASO's netværk af sårbarhedseksperter til at deltage i arbejdsgruppen om medarbejdertrivsel. De deltagende eksperter kom fra Belgien (forbundsagenturet for modtagelse af asylansøgere), Tyskland (forbundsagenturet for migration og flygtninge), Grækenland (Dansk Flygtningehjælp), Nederlandene (det centrale agentur for modtagelse af asylansøgere) og Rumænien (indenrigsministeriet).

EASO's sårbarhedsteam vil også gerne påskønne den støtte, teamet har modtaget fra de EASO-medarbejdere, der deltager i EASO's operationer, samt de psykologer, der støtter EASO's operationer i Grækenland.

Vi vil gerne udtrykke vores taknemmelighed til FN's Højkommisariat for Flygtninge og Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, som sammen udgjorde referencegruppen for denne vejledning, for nyttigt og konstruktivt input til forbedring af det oprindelige udkast.

Vi skylder også en tak til medlemmerne af EASO's rådgivende forum, som har givet feedback, og til medlemmerne af EASO's netværk af sårbarhedseksperter for at dele deres viden.

# OM VEJLEDNINGEN

**Hvorfor blev denne vejledning udarbejdet?** Det Europæiske Asylstøttekontors (EASO's) mission er at støtte medlemsstaterne i Den Europæiske Union og associerede lande (EU+-landene) ved bl.a. at levere fælles uddannelse, fælles kvalitetsstandarder og fælles oplysninger om oprindelseslande. For at nå sit overordnede mål om at hjælpe EU+-landene med at opnå fælles standarder og processer af høj kvalitet inden for det fælles europæiske asylsystem udvikler EASO fælles praktiske værktøjer og vejledninger.

Denne vejledning om medarbejdertrivsel blev udarbejdet som følge af en anmodning fra EASO's netværk af sårbarhedsekspertter. Det er blevet anerkendt, at arbejdet inden for asyl- og modtagelsesområdet påvirker lederes og deres teams generelle trivsel. Myndighederne gav udtryk for, at de havde behov for vejledning i, hvordan medarbejdertrivselsforanstaltninger bedst kunne integreres i de igangværende aktiviteter og den støtte, der ydes.

**Hvordan blev denne vejledning udarbejdet?** Udarbejdelsen af denne vejledning startede med en øvelse på tværs af EU+-landene, der skulle kortlægge, hvilke behov førstelinjemedarbejdere på asyl- og modtagelsesområdet har, og skabe en forståelse af eksisterende god praksis, der kan bygges videre på. Resultaterne af denne kortlægningsøvelse blev udgangspunktet for udarbejdelsen af denne vejledning. Ekspertter fra medlemsstaterne støttede udviklingen af indholdet, og EASO koordinerede udarbejdelsesprocessen. Inden afslutningen af arbejdet blev der gennemført en målrettet høring af ekspertter inden for medarbejdertrivsel, og vejledningen blev gennemgået af EASO's netværk af sårbarhedsekspertter.

**Hvem henvender vejledningen sig til?** Denne vejledning henvender sig primært til lederne i asyl- og modtagelsesmyndigheder. Dele af denne vejledning er dog også nyttige for HR-afdelinger, førstelinjemedarbejdere, interne og eksterne specialister og civilsamfundsorganisationer.

**Sådan anvendes vejledningen.** Denne vejledning består af tre separate, men indbyrdes supplerende dele. [Del I: Standarder og politik](#) fokuserer på, hvordan myndigheder skal udvikle en strategi for medarbejdertrivsel, når der ikke er en i forvejen. Den understøttes af forslag til standarder og indikatorer til det formål. Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel beskriver alle de praktiske værktøjer, der er identificeret som god praksis, og som allerede er implementeret i nogle af EU+-landene. [Del III: Overvågning og evaluering](#) tilvejebringer en overvågnings- og evalueringsmekanisme, der understøtter myndighederne med værktøjer til på en enkel måde at overvåge, hvilke fremskridt der gøres med foranstaltningerne. Denne vejledning har til formål at supplere — ikke erstatte — lokale politikker og strategier, der fokuserer på medarbejdertrivsel i EU+-landenes myndigheder.

**Hvordan hænger denne vejledning sammen med national lovgivning og praksis?** Dette er et »blødt« konvergensværktøj, der ikke er juridisk bindende. Det afspejler god praksis, som er delt af EU+-landene og deres eksperter, og som er blevet omsat til standarder, der skal vejlede myndighederne i deres indsats inden for medarbejdertrivsel.

**Kontakt os.** Hvis du har spørgsmål eller feedback til dette dokument, kan du kontakte EASO's sårbarhedsteam pr. e-mail på [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Tak	3
Om vejledningen	4
Indholdsfortegnelse	6
Forkortelser	7
Baggrund	8
<b>1. INDLEDNING</b>	<b>10</b>
1.1. Primær målgruppe for denne praktiske vejledning	13
1.2. Sådan bruges denne praktiske vejledning	14
<b>2. VURDERINGSVÆRKTØJER</b>	<b>16</b>
2.1. Indledende screening af medarbejdertrivsel	18
2.2. Semistrukturerede en-til-en-møder	19
2.3. Fokusgruppediskussioner	20
2.4. Undersøgelse af beskæftigelseskvalitet	21
2.5. Selvvurdering: test for udbrændthed	22
<b>3. STØTTEINTERVENTIONER FRA LEDERE OG KOLLEGER</b>	<b>24</b>
3.1. Intervisio	25
3.2. Teambuilding	31
3.3. Målrrettede støtteinterventioner knyttet til kritiske hændelser	35
<b>4. STØTTEINTERVENTIONER FRA INTERNE OG EKSTERNE SPECIALISTER</b>	<b>44</b>
4.1. Psykosociale gruppesessioner og coaching	46
4.2. Individuelle rådgivningssessioner	46
4.3. Uddannelsesmæssig supervision	47
4.4. Mægling	48
<b>5. EGENOMSORG</b>	<b>50</b>
5.1. Sådan udarbejder man en plan for egenomsorg	53
5.2. Sådan sætter man sunde grænser	55
<b>6. INTERVENTIONER TIL KAPACITETSOPBYGNING</b>	<b>56</b>
6.1. Fordele ved at investere i medarbejdernes kapacitet	58
6.2. Kapacitetsopbygning med fokus på medarbejdertrivsel	58
<b>BILAG</b>	<b>66</b>
Bilag 1. Definitioner	67
Bilag 2. Model for skema til ansættelsessamtaler	70
Bilag 3. Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder	73
Bilag 4. Eksempler fra undersøgelse vedrørende ansættelses-/afslutningskvalitet	75
Bilag 5. Selvvurdering: test for udbrændthed	80
Bilag 6. Metoder til intervisio	82
Bilag 7. Teambuildingaktiviteter efter fase	92
Bilag 8. Tjekliste over kritiske hændelser	106
Bilag 9. Intern støtte i forbindelse med kritiske hændelser	112
Bilag 10. Model for indberetning af kritiske hændelser	121
Bilag 11. Refleksionsredskab efter forekomst af en kritisk hændelse	123
Bilag 12. Om at sætte grænser og grounding-teknikker efter en kritisk hændelse	124
Bilag 13. Plan for egenomsorg	126
Bilag 14. Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel	127
Bilag 15. Fokusgruppediskussion	134

# FORKORTELSER

<b>COA</b>	Centralt agentur for modtagelse af asylansøgere
<b>DJI</b>	Dienst Justitiële Inrichtingen (agentur for tilbageholdelsesinstitutioner)
<b>DT &amp; V</b>	Dienst Terugkeer en Vertrek (repatrierings- og afrejsetjeneste)
<b>EASO</b>	Det Europæiske Asylstøttekontor
<b>EU</b>	Den Europæiske Union
<b>EU+-landene</b>	Den Europæiske Unions medlemsstater og associerede lande
<b>EU-OSHA</b>	Det Europæiske Arbejds miljøagentur
<b>Fedasil</b>	Føderalt agentur for modtagelse af asylansøgere
<b>HR</b>	menneskelige ressourcer
<b>IND</b>	Immigratie- en Naturalisatiedienst (immigrations- og naturalisationsafdeling)
<b>JCvSZ</b>	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (juridisk center for somatisk pleje)
<b>KCT</b>	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (beredskabsteam for hele organisationen)
<b>SWS</b>	standard for medarbejdertrivsel

# BAGGRUND

Akademisk forskning <sup>(1)</sup> om dette emne og møder i Det Europæiske Asylstøttekontor (EASO) med medarbejdere på stedet viser, at fagfolk, der arbejder inden for humanitær bistand og asyl, er mere udsat for depression, angst eller udbrændthed end medarbejdere, der arbejder på andre områder. Blandt de anførte grunde kan nævnes, at arbejdet er særligt krævende på grund af manglende ressourcer, at medarbejderne er vidne til lidelserne i den gruppe, de arbejder med, og jobusikkerhed, som alt sammen kan gå ud over trivsel. I begyndelsen af 2019 anmodede de nationale kontaktpunkter i EASO's netværk af sårbarhedsekspert EASO om at udveksle god praksis for egenomsorg og medarbejdertrivsel fra hele Europa på det årlige møde i EASO's netværk af sårbarhedsekspert. Som et første skridt foretog EASO en rundspørge blandt de nationale kontaktpunkter fra alle EU's medlemsstater og associerede lande (EU+-lande), som er medlemmer af EASO's netværk for modtagelses- og asylprocesser og EASO's netværk af sårbarhedsekspert. Formålet hermed var at indsamle mere viden om myndighedernes og civilsamfundsorganisationernes indsats inden for medarbejdertrivsel. En kortlægningsrapport <sup>(2)</sup> om den praksis, der anvendes i øjeblikket, og om de behov og mangler, som respondenterne har identificeret, blev udarbejdet og delt med de tre EASO-netværk i december 2019.

En af de vigtigste erfaringer fra kortlægningen var, at kroniske arbejdsrelaterede stressfaktorer, der ikke tages hånd om, kan føre til ændringer i den måde, medarbejderne opfører sig på, rokke ved deres værdinormer og deres følelsesmæssige tilstand og have konsekvenser for deres fysiske trivsel. Dette er særlig tydeligt med hensyn til, hvordan medarbejderne har det, når de udsættes for stress over længerevarende perioder. Stress over længerevarende perioder fører til hyppigere humørsvingninger, følelser af vrede og manglende arbejdsmotivation, som indberettet af respondenterne i den undersøgelse, som EASO iværksatte i 2019.

- 
- (1) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers — A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers — Guidelines for good practice*, 2012.
- (2) I alt deltog 23 lande i undersøgelsen, hvoraf de 21 er EU-medlemsstater. Der blev også modtaget bidrag fra Norge og Serbien. I alt deltog 89 personer. Førstelinjemedarbejdere nævnte daglig eksponering for traumatisk indhold, en stor arbejdsbyrde og lave lønninger som de vigtigste stressfaktorer. Samtidig anførte lederne bl.a. omfattende bureaukrati, mangel på struktur på arbejdspladsen og jobusikkerhed som hovedårsager til stress. Resultaterne viser, at deltagerne bemærkede ændringer i, hvordan de havde det, og den måde, de opførte sig og handlede på, både på arbejdspladsen og i deres privatliv.

Generelt viste undersøgelsen, at der var behov for at forbedre følgende områder inden for arbejdsmiljøet **for at forebygge risici** for dårligt helbred (fysisk og psykisk) blandt medarbejderne:

- den øverste ledelses engagement i og bevidsthed om **omsorgspligten** og betydningen af løbende støtte til medarbejdere gennem hele udsendelses-/ansættelsesforløbet
- styrkelse af aktiviteter forud for ansættelsen (f.eks. **lægelig** og **psykologisk screening** af alle medarbejdere)
- **mulighed for adgang** til klare oplysninger om **politikker** og **aktiviteter** vedrørende medarbejdertrivsel.

Endelig synes afhjælpning af arbejdsrelateret pres med hensyn til den aktuelle opfattelse af **migration** i Europa at være særdeles vigtig. Resultaterne viser, at der ved vurderingen og håndteringen af behov for medarbejdertrivsel hos ledere og førstelinjemedarbejdere skal tages hensyn til de ofte forholdsvis negative beretninger om emnet.

I 2020 udarbejdede EASO sammen med eksperter fra medlemsstaterne **Belgien, Tyskland, Grækenland, Nederlandene** og **Rumænien** denne praktiske vejledning ved at integrere resultaterne fra den indledende kortlægningsøvelse, der blev gennemført i 2019. Vejledningen består af **tre separate dele**, som har til formål at støtte asyl- og modtagelsesmyndighederne i deres bestræbelser på at sikre medarbejdernes trivsel.



# 1. INDLEDNING

Denne vejledning fokuserer på arbejde inden for området operativt asyl, som på grund af arbejdets karakter kræver specifikke arbejdsmiljøer. Medarbejdere, der arbejder på asylrelaterede arbejdspladser (f.eks. sagsbehandlere, arbejdsledere, registreringsmedarbejdere, modtagelsesmedarbejdere og teamledere), står ofte over for forskellige vanskelige fysiske og psykologiske betingelser. Disse udfordringer kan bestå i en konstant stor arbejdsbyrde, et ofte uforudsigeligt arbejdsmiljø som følge af de konstante ændringer i antallet af ankomster af ansøgere om international beskyttelse, eksponering for personer, der har oplevet traumer, og i nogle tilfælde mangel på ressourcer til at håndtere daglige opgaver.

I forbindelse med denne praktiske vejledning kan disse risikofaktorer opdeles i **to** hovedkategorier <sup>(3)</sup>.

- **Risikofaktorer**, som påvirker **førstelinjemedarbejdere**, der arbejder direkte med ansøgere om international beskyttelse. Risikofaktorerne kan potentielt føre til sekundær traumatisering. Eksempler herpå er sagsbehandlere, der lytter til ansøgers traumatiske oplevelser, og modtagelsesmedarbejdere, der dagligt arbejder med traumatiserede personer.
- **Stressfaktorer** <sup>(4)</sup>, der risikerer at berøre **hele team**. Stressfaktorer kan føre til udbrændthed, da et langvarigt stressende arbejdsmiljø kan gå ud over medarbejderes trivsel, fra førstelinjemedarbejdere til ledere.



Det er vigtigt at bemærke, at personer, der arbejder inden for dette område, har et stort engagement i at støtte personer med behov for international beskyttelse, der ankommer til Europa. De kommer på arbejde hver dag, fordi arbejdet er meningsfyldt, og de er glade for at arbejde i deres organisation og på asyl- og migrationsområdet. Hertil kommer, at mange — trods udfordringerne — oplever arbejdet som meget berigende.

Formålet med denne praktiske vejledning er derfor at **støtte ledere** i at **forebygge, nedbringe og håndtere belastning** hos medarbejdere, der arbejder i asylsammenhæng. Erhvervsbetinget belastning og dermed forbundne sundhedsrisici (fysiske og psykiske) er en almindelig situation i alle organisationer. Erhvervsbetinget belastning skyldes ofte **manglende evne til at håndtere stress og pres** på arbejdspladsen. Det kan være til skade for både den enkelte medarbejder og hele organisationen <sup>(5)</sup>.

Samtidig vil skabelsen af en kultur med støtte og forståelse i en organisation eller myndighed have positive konsekvenser for den enkelte medarbejders subjektive trivsel og effektivitet <sup>(6)</sup>.

(3) Denne praktiske vejledning fokuserer ikke på arbejdspladsrelaterede sikkerhedsrisici som ulykker og andre utilsigtede sikkerhedsproblemer som følge af manglende planlægning eller vedligeholdelse af kontorbygninger, tjenestekøretøjer eller lignende.

(4) Se ligeledes Leka, S., Griffiths, A. og Cox, T., »Chapter 5.1. Assessing risks at work«, i *Work Organisation and Stress*, Verdenssundhedsorganisationen, Geneve, 2004, s. 10: »Arbejdsstress kan håndteres effektivt ved at anvende en risikostyringsstrategi, som det er tilfældet med andre større sundheds- og sikkerhedsproblemer. Ved en risikostyringstilgang vurderes de mulige risici i arbejdsmiljøet, som kan forårsage, at særlige eksisterende farer skader arbejdstagerne. En fare er en hændelse eller situation, der potentielt kan forårsage skade. Ved skade forstås fysisk eller psykisk forringelse af helbredet. Årsagerne til stress er farer i forbindelse med udformning og styring af arbejdet og arbejdsforholdene, og sådanne farer kan håndteres, og deres virkninger styres, på samme måde som andre farer.«

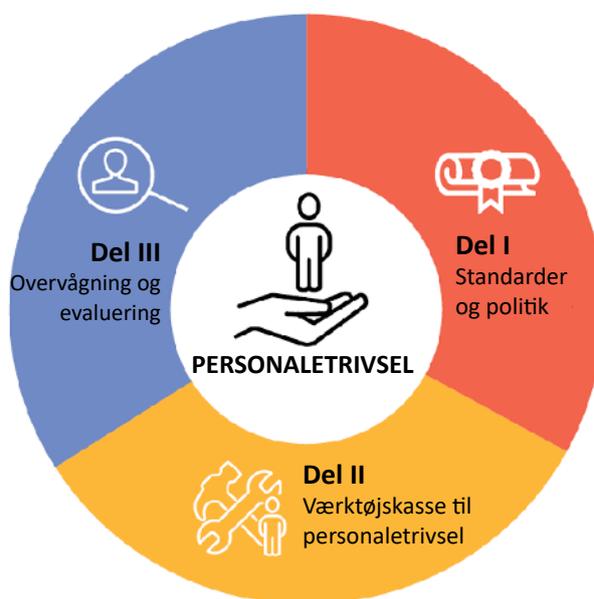
(5) Mezomo, D. S. og de Oliveira, T. S., »Stress prevention and management program for public security professionals«, i Rossi, A. M., Meurs, J. A. og Perrewé P. L. (red.), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

(6) Se desuden forskning gennemført af Hart, P. M. og Cotter, P., »Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research«, *Australian Psychologist*, Vol. 38, No 2, 2003, s. 118-127.

Denne tilgang med fokus på **forebyggelse af arbejdsrelateret belastning** hos medarbejdere omtales også som **traumebevidst tilgang (Trauma Informed Care (TIC)) på arbejdspladsen**, navnlig i organisationer, der tager sig af traumatiserede grupper. Dette gøres også i et vist omfang hos de europæiske asyl- og modtagelsesmyndigheder. **Traumebevidst tilgang** omfatter generelt organisationens personalepleje, håndtering af egenomsorg, teamstøtte og personlig egenomsorg. Alle disse sigter mod at forebygge udbrændthed og sekundær traumatisering hos medarbejderne og samtidig øge medfølelse, tilfredshed og sekundær robusthed. Disse emner behandles i denne praktiske vejledning i tre dele.

EASO's *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* består af tre indbyrdes forbundne dele, der supplerer hinanden for at opnå langsigtet indvirkning på medarbejdernes trivsel. Vejledningens tre dele kan anvendes enten samlet i deres helhed, i kombination eller som separate værktøjer afhængigt af asyl- eller modtagelsesmyndighedens behov. Vejledningen foreslår en holistisk trestrengt tilgang til medarbejdertrivsel. Den lægger vægt på fastsættelse af standarder og udvikling af politikker (del I), udvælgelse og implementering af praktiske værktøjer (del II) og håndhævelse af overvågnings- og evalueringsmekanismer (del III) for at sikre, at medarbejdertrivselspolitikken til enhver tid er tilpasset medarbejdernes behov. Interventioner er udformet på et deltagelsesbaseret grundlag og som konsekvens af behovs- og risikovurderinger.

**FIGUR 1. En holistisk tilgang til medarbejdertrivsel**



**Del I: Standarder og politik** fremsætter **otte standarder**, der kan fungere som rettesnor for formulering, implementering og evaluering af politikker for medarbejdertrivsel i arbejdsmiljøer inden for asyl- og modtagelsesområdet i EU+-landene. Disse standarder er knyttet til kvalitetsbenchmarks, indikatorer og forslag til aktiviteter, som myndighederne kan benytte til at strømline medarbejdertrivsel i deres afdelinger. Der opstilles anbefalinger til, hvordan der kan udarbejdes en medarbejdertrivselstrategi som grundlag for at udvikle og implementere en trivselspolitik, der skal sikre medarbejdernes trivsel. Den **primære målgruppe** for del I er **ledelsen og personaleafdelingen (HR)**.

**Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel** indeholder en række praktiske værktøjer, øvelser og forslag til kurser i bløde kompetencer. Disse er tiltænkt ledere og førstelinjemedarbejdere samt interne og eksterne specialister og skal leve op til standarderne for medarbejdertrivsel i del I. Listen over anbefalede værktøjer, øvelser og kapacitetsopbygningsaktiviteter, herunder aktiviteter for egenomsorg, er ikke udtømmende, men giver eksempler på god praksis fra eksperter i medlemsstaterne. Den **primære målgruppe** for del II omfatter **alle medarbejdere inden for asyl- og modtagelsesområdet**, ledelse og HR-medarbejdere, team med ansvar for håndtering af kritiske hændelser og medarbejdere, der beskæftiger sig med intern kapacitetsopbygning. Til målgruppen hører også specialister, der understøtter medarbejdertrivselsindsatsen i team, som arbejder for asyl- og modtagelsesmyndigheder.

**Del III: Overvågning og evaluering** anbefaler foranstaltninger til at vurdere, hvorvidt og hvordan medarbejdernes trivsel påvirkes positivt af de foranstaltninger, der træffes. Den **primære målgruppe** for del III er de **medarbejdere, der har fokus på overvågning og rapportering ved en asyl- og modtagelsesmyndighed**. Erfaringerne fra overvågningen vil understøtte ledelsens vurdering af behovet for tilpasning for at opnå overordnet effektivitet.

En række udtryk vedrørende medarbejdertrivsel, herunder »trivsel«, »stress« og »udbrændthed«, anvendes i de tre dele af EASO's *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* baseret på definitioner leveret af Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA), andre EU-organer og akademiske kilder. For oplysninger om den terminologi, der anvendes i de tre dele af denne vejledning, henvises der til [bilag 1 »Definitioner«](#).

## 1.1. PRIMÆR MÅLGRUPPE FOR DENNE PRAKTISKE VEJLEDNING

Denne del henvender sig til **alle medarbejdere, der arbejder med asyl og modtagelse**, fra førstelinjemedarbejdere, der arbejder direkte med ansøgere, til den øverste ledelse. Indholdet i denne del kan også være relevant for interne og eksterne specialister, som yder psykosocial støtte til medarbejdere, der arbejder sammen med og for de relevante myndigheder.

De **primære målgrupper for del II i denne vejledning** er:

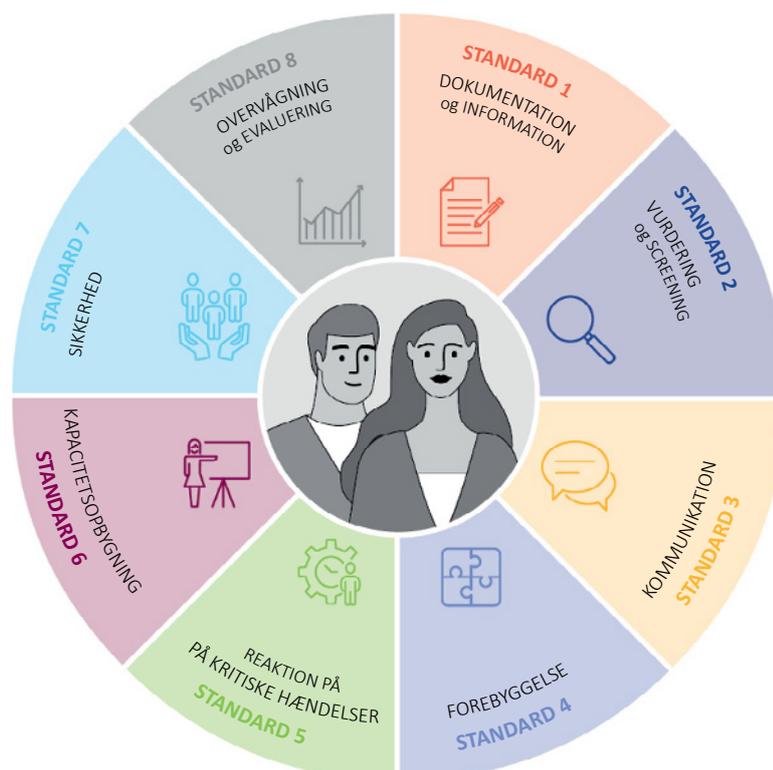
- førstelinjemedarbejdere
- den øverste ledelse og mellemledere, teamledere og koordinatore, der arbejder med asyl og modtagelse
- HR og sikkerhedsmedarbejdere
- interne og eksterne specialister.

Selv om interventionerne er tænkt som en effektiv støtte til førstelinjeteam, minder vejledningen alle medarbejdere om vigtigheden af at sikre egenomsorg og om, at alle har et ansvar i denne henseende.

## 1.2. SÅDAN BRUGES DENNE PRAKTISKE VEJLEDNING

Selv om listen ikke er udtømmende, beskriver de eksempler på god praksis, der er indsamlet og medtaget i denne del af vejledningen, et udvalg af tilgange fra EU+-landene. Disse eksempler på god praksis omfatter støtteværktøjer til medarbejdere på arbejdspladsen, der, når de indføres og anvendes hos myndigheder, kan forbedre kommunikationen mellem ledere og medarbejdere samt mellem kolleger. De kan også forebygge angst, stress og udbrændthed, hjælpe med at bearbejde de emotionelle virkninger af kritiske hændelser, styrke team og forbedre effektiviteten i udførelsen af daglige opgaver. Disse værktøjer kan benyttes til at yde støtte på teamniveau eller individuelt til alle medarbejdere, heriblandt førstelinjemedarbejdere, teamledere og ledere. Disse eksempler kan gennemføres af ledere, kolleger, interne eller eksterne specialister eller, for så vidt angår selvhjælpsværktøjerne, af medarbejderne selv. Udvalget af værktøjer, der skal anvendes inden for en bestemt myndighed, vil afhænge af arbejdsforholdene, medarbejdertrivselsbehov og ressourcer. De kan anvendes løbende af ledelsen eller blive tilbudt baseret på efterspørgsel. Værktøjerne, interventionerne og praksis hænger sammen med de standarder, der er beskrevet i vejledningens del I, og som vist i figur 2.

**FIGUR 2. De otte standarder for medarbejdertrivsel**



Figur 3 giver en komplet oversigt over **den gode praksis** og **de gode værktøjer**, der fremlægges i denne del af vejledningen, samt forslag til, hvordan de kan implementeres.

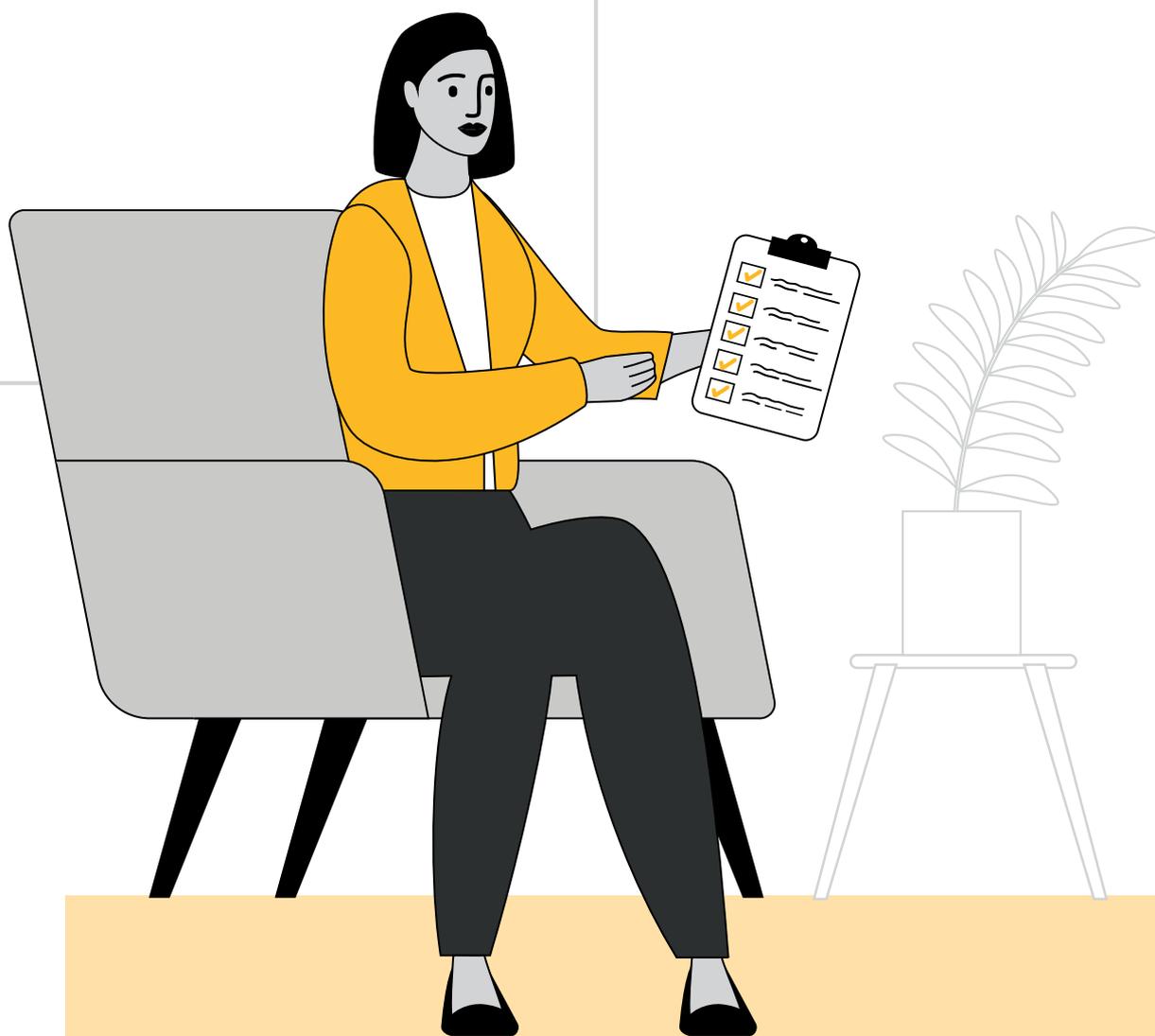
**FIGUR 3. Oversigt over alle interventioner**

TYPE AF VÆRKTØJ			
Vurderingsværktøjer Benyttes af ledere	Interventioner Udføres af ledere og kolleger	Interventioner Udføres af specialister	Egenomsorgsværktøjer Benyttes af alle medarbejdere
1. Screeningsspørgsmål 2. Semistrukturerede en-til-en-møder 3. Fokusgrupper 4. Undersøgelse af beskæftigelseskvalitet 5. Værktøj til selv vurdering: test for udbrændthed	1. Intivision 2. Teambuilding 3. Håndtering af kritiske hændelser	1. Psykologiske gruppesessioner og coaching 2. Individuelle rådgivningssessioner 3. Uddannelsesmæssig supervision 4. Mægling	1. Udvikling af en plan for egenomsorg 2. Fastsættelse af sunde grænser
<b>Kapacitetsopbygning</b> <i>Udført af interne eller eksterne specialister</i>			

Behovet for at opbygge kapaciteten hos medarbejdere, der arbejder med asyl og modtagelse, er et forhold, myndigheder skal have for øje gennem hele medarbejdernes ansættelsescyklus, og som er beskrevet mere udførligt i [kapitel 6 »Interventioner til kapacitetsopbygning«](#).

**Vigtig bemærkning om fortrolighed.** I forbindelse med alle de interventioner, der beskrives i denne vejledning, skal kriterier vedrørende fortrolighed respekteres. Intet af indholdet fra drøftelser med medarbejdere må kommunikeres videre, hverken til deres kolleger eller ledelsen, uden samtykke fra den eller de pågældende medarbejdere. Den eneste undtagelse ville være, hvis der registreres risici for eventuel selvskadende adfærd eller skade på andre, da disse forhold vedrører alle involverede parter sikkerhed.

Endelig kan det, omend arbejdsgiverens ansvar først og fremmest er for dennes medarbejdere, i nogle tilfælde være nødvendigt at overveje direkte støtte til berørte familiemedlemmer, f.eks. hvis en medarbejder har været berørt af en alvorlig hændelse med varige virkninger.



## 2. VURDERINGS- VÆRKTØJER

## FØLGENDE EMNER BEHANDLES I DETTE AFSNIT

- ✓ [2.1. Indledende screening af medarbejdertrivsel](#)
- ✓ [2.2. Semistrukturerede en-til-en-møder](#)
- ✓ [2.3. Fokusgruppediskussioner](#)
- ✓ [2.4. Undersøgelse af beskæftigelseskvalitet](#)
- ✓ [2.5. Selvvurdering: test for udbrændthed](#)



Værktøjer, som primært skal benyttes af ledere og HR-medarbejdere; værktøjer til selvvurdering benyttes af alle medarbejdere.

I dette afsnit **præsenteres fem vurderingsværktøjer til at kortlægge medarbejderes trivselsbehov** og vurdere kapaciteten til stresshåndtering blandt førstelinjemedarbejdere. Formålet med denne screening er at forebygge stressreaktioner og lette rettidig indførelse af støtteinterventioner både for den enkelte medarbejder og på teamniveau (7).

Regelmæssige **vurderinger** er nyttige og nødvendige for at måle, overvåge, evaluere, få viden om og dokumentere vilkårene for og ændringer hos medarbejdere. De giver et overordnet billede af medarbejdernes behov og svagheder gennem hele ansættelsescyklussen. Vurderingsværktøjer hjælper lederne med at opretholde medarbejdernes trivsel, og samtidig kan de hjælpe førstelinjemedarbejdere med at forstå deres styrker og svagheder. Dette gøres ved at bruge den feedback, der gives via disse værktøjer, og som tilskynder til både faglig og personlig udvikling. De foreslåede værktøjer skal primært benyttes af ledere, der for at kunne anvende dem effektivt skal besidde de nødvendige færdigheder til at kunne identificere fysisk og psykisk belastning. Det er derfor vigtigt at sammenkæde disse indgreb med afsnittet om anbefalede uddannelsesemner, der er beskrevet i [bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«](#).

Det er vigtigt at påpege, at de oplysninger, der indsamles via vurderinger, skal behandles som strengt fortrolige. Konstatninger på team- eller organisationsniveau må kun deles med relevante faglige grupper i det omfang, det er nødvendigt, og altid anonymt.

Ved at indarbejde de **fem interventioner** i en handlingsplan for medarbejdertrivsel vil myndigheder kunne opfylde følgende standarder:



**SW2 vurdering og screening**



**SW4 forebyggelse**



**SW8 overvågning og evaluering**

(7) Vurderinger af medarbejderes trivsel må ikke forveksles med præstationsvurderinger eller evalueringssamtaler. Formålet er at vurdere en medarbejders behov, herunder bl.a. faglig udvikling.

## 2.1. INDLEDENDE SCREENING AF MEDARBEJDERTRIVSEL

Kun 19 % af deltagerne i EASO's kortlægningsøvelse i 2019 nævnte, at deres arbejdsgiver systematisk screenede medlemmernes kapacitet til at reagere på og håndtere forventede stressfaktorer i deres arbejde (f.eks. gennem en psykologisk vurdering forud for ansættelse). I alt 52 % af deltagerne angav klart, at der ikke blev foretaget nogen screening forud for ansættelsen <sup>(8)</sup>.

Screening af medarbejdertrivsel vedrørende risici for eksponering for stressfaktorer og kapacitet til at håndtere disse faktorer kunne indføres i de tidligste faser af et ansættelsesforhold. Dette kan være så tidligt som i udvælgelsesfasen eller i løbet af indslusningen. Screeningsspørgsmål med fokus på medarbejdertrivsel kan indarbejdes i en eksisterende **model for spørgeskema til samtaler** <sup>(9)</sup>, som myndigheder anvender i udvælgelsesproceduren eller som led i de første indslusningsmøder med linjeledere. En sådan model er allerede blevet præsenteret i [del I: Standarder og politik](#). Hvis den anvendes efterfølgende ved rekruttering og i indkøringsforløbet, skal spørgsmålene eventuelt justeres lidt for bedre at passe til situationen. Indledende screening af medarbejdertrivsel kan fokusere på spørgsmål om kompetencer inden for stresshåndtering, mekanismer til håndtering af stress i pressede situationer og bestræbelser på egenomsorg. Spørgsmål kan også have til formål at få mere at vide om en (fremtidig) medarbejders motivation, tilgang til teamarbejde og kompetencer inden for konflikthåndtering.

Det generelle spørgeskema til brug ved udvælgessamtaler bør udarbejdes af HR-afdelingen og de relevante ekspertafdelinger. Afhængigt af jobprofilen vil udvælgessamtalen være fokuseret på en ansøgers præsentation af sig selv, teknisk ekspertise (viden, færdigheder og erfaring), tilgang til samarbejde (f.eks. med donorer eller forvaltning af lokale partnere), økonomisk ekspertise (budgetcyklus) samt overvågnings- og evalueringskompetencer. Indarbejdelse af disse spørgsmål kan forlænge samtalen eller indslusningsmødet lidt, men svarene kan betragtes som et referenceniveau og vil sætte ledere i stand til at overvåge medarbejderne mere effektivt under deres ansættelse/udsendelse <sup>(10)</sup>. Desuden kan en sådan indledende screening give input til ledere med hensyn til, hvilke uddannelsesanbefalinger og teambuildingtiltag der skal iværksættes for nye medarbejdere. Dette er til gavn for de pågældende medarbejdere og det team, de skal indgå i.

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (klassificeret dokument).

(9) Se eksempler på forslag til screeningsspørgsmål ved samtaler i [bilag 2 »Model for skema til ansættelsessamtaler«](#).

(10) Visse udsendte eksperter kan have behov for større opmærksomhed, hvis de er udsendt væk fra familie og venner i et land, hvor der tales et andet sprog. Dette kan for nogle i sig selv være en stor udfordring, uafhængigt af det krævende arbejde, der skal udføres.

## 2.2. SEMISTRUKTUREREDE EN-TIL-EN-MØDER

Et semistruktureret en-til-en-møde <sup>(11)</sup> må ikke forveksles med et møde om præstationsvurdering eller en evalueringssamtale, selv om der kan forekomme overlapninger, hvad angår de oplysninger der deles. Formålet med disse en-til-en-opfølgninger er at understøtte medarbejdere i at dele nogle af deres behov og gøre det muligt for dem at udføre deres daglige opgaver. Derudover giver disse regelmæssige møder ledere mulighed for på et tidligt tidspunkt at se, om en medarbejder kan have brug for ekstra støtte for at mindske risici for stress og udbrændthed (i deres arbejde eller privatliv). Tidlig identifikation af sådanne behov og tilbud om relevant støtte øger medarbejderes trivsel og deres effektivitet generelt.

Disse en-til-en-opfølgninger er semistrukturerede samtaler, hvor lederen ikke er bundet af en formaliseret liste af spørgsmål. Der benyttes i stedet en fleksibel samtaleprotokol, der suppleres af opfølgende spørgsmål for at tilskynde til dialog mellem lederen og medarbejderen. Dette format tilskynder til tovejskommunikation, der giver mulighed for en omfattende drøftelse af relevante emner. Medarbejderen kan, som følge af mødets uformelle struktur, føle sig mere tryk ved at uddybe sine tanker om visse emner.

Ved disse møder bør lederen have en række spørgsmål klar, dog uden at medarbejderen kan se dem. Selv om disse opfølgende møder ikke skal føles som et interview, men snarere som en dialog, er det hensigtsmæssigt at have visse spørgsmål in mente for at overvåge medarbejderens trivsel over en længere periode og hjælpe med at indkredse, hvilken støtte der er brug for. Når der reageres på svarene på sådanne semistrukturerede samtalspørgsmål kan det bidrage til at undgå, at medarbejderen bliver utilpas eller stresset. Disse opfølgninger er vigtige i forskellige faser af ansættelsesforholdet. De bør foretages ved indkøringen og i løbet af ansættelsen, samt når vedkommende afslutter en opgave eller forlader en stilling og befinder sig i en overgangsperiode. Uden for disse særlige overgangsperioder bør ledere opfordres til, i det omfang det er muligt, at afholde disse møder regelmæssigt.

---

(11) Der er flere råd til semistrukturerede en-til-en-møder i bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«.

## MÅL MED SEMISTRUKTUREREDE EN-TIL-EN-MØDER

- Identificer medarbejderens vigtigste overordnede motivationsfaktorer <sup>(12)</sup>.
- Spørg ind til, hvilke erfaringer/udfordringer/beskyttende faktorer og stresshåndteringsmekanismer vedkommende har brugt tidligere.
- Forstå medarbejderens aktuelle negative og positive stresshåndteringsmekanismer <sup>(13)</sup> i stressituationer <sup>(14)</sup>.
- Kortlæg medarbejderens aktuelle behov, forventninger og bekymringer <sup>(15)</sup>.

Den feedback, der modtages under mødet, bør dokumenteres. Hvis der er behov for umiddelbar specialiseret opfølgning, bør personen henvises til den relevante interne eller eksterne specialist. Udtryk for andre behov, såsom behov for faglig udvikling, bør også dokumenteres. Disse tages op til overvejelse, når det er muligt. Disse møder bør afholdes fire til seks gange om året, og varigheden bør være ca. 30 minutter.

**Vigtig bemærkning.** For at kunne gennemføre sådanne samtaler skal ledere være tilstrækkeligt uddannede i at skelne mellem evalueringssamtaler og opfølgning og **ikke at dømmе**. Hvor det er muligt, anbefales det generelt, at det er en leder, som ikke har evalueringsansvar for medarbejderen, eller en anden tredjepart, der gennemfører disse samtaler.

## 2.3. FOKUSGRUPPEDISKUSSIONER

Fokusgruppediskussioner er en kvalitativ undersøgelsesmetode, der anvendes inden for samfundsvidenskab. Fokusgrupper er en effektiv metode til at samle personer fra samme baggrund og med ensartede erfaringer med henblik på at drøfte et bestemt emne. Gruppen af deltagere ledes af en moderator (eller gruppefacilitator), som præsenterer de emner, der skal drøftes, og hjælper gruppen med at have en aktiv og naturlig diskussion.

Moderatoren stiller åbne spørgsmål (semistruktureret samtalestil) for at fremkalde svar og starte en diskussion blandt deltagerne.

En fokusgruppe kan benyttes til at få en indgående forståelse af et emne. Der kan udsendes et spørgeskema forinden for at kortlægge udfordringer, hvorom der skal indsamles detaljerede kvalitative oplysninger i fokusgruppen. Fokusgrupper er nyttige til at få en indgående forståelse af eksisterende viden eller få svar på »hvorfor«- og »hvordan«-spørgsmål vedrørende et givent emne. Fokusgrupper kan benyttes af myndigheder til at få mere at vide om udfordringer for medarbejdertrivsel, der kan være svære at udpege på andre måder.

(12) Disse mål er hentet fra et internt dokument om EASO-operationer skrevet af Panou, A. og Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Et eksempel på en negativ mekanisme til håndtering af stress kan f.eks. være øget alkoholforbrug, hvorimod en positiv stresshåndteringsmekanisme kan være at få tilstrækkelig søvn hver nat.

(14) Det er vigtigt også for ledere at være opmærksomme på egne stresshåndteringsmekanismer. Desuden vil ledere, der er opmærksomme på de positive eller foretrukne stresshåndteringsmekanismer, som medarbejdere benytter, være i stand til, når det er nødvendigt, at genkende dem i stressede situationer.

(15) Viden om, hvad en medarbejder i et stressende arbejdsmiljø har brug for for at holde sig sund, og de tilgængelige ressourcer er vigtigt for at sende et signal om omsorg, og det giver ledere mulighed for rettidigt at gribe ind, når der er nødvendigt.

**Udvælgelse af en facilitator til en fokusgruppe.** Facilitatoren spiller en vigtig rolle i en fokusgruppe. Facilitatoren skal ikke kun stille spørgsmål, der er relevante for det emne, der behandles (det kan i forbindelse med medarbejdertrivsel f.eks. være tilfredshed med niveauet af tilgængelige interventioner eller områder, der kan forbedres). Facilitatoren sikrer, at sammensætningen af gruppen passer til formålet (under hensyntagen til deltagernes rolle/ansvar i den pågældende myndighed samt deres køn osv.), og facilitatoren er i sidste ende ansvarlig for resultatet af sessionen. Hvis facilitatoren udfører sin opgave effektivt, øges sandsynligheden for at få et meningsfyldt resultat. Dokumentation af diskussionen bør tilskyndes, i overensstemmelse med aftaler om fortrolighed. Det anbefales at fastlægge nogle grundlæggende regler for tilrettelæggelse af fokusgruppen og for, hvordan gruppemedlemmer reagerer på andre medlemmer. Frivillig deltagelse anbefales.

**Vigtig bemærkning.** Afhængigt af det emne, der skal diskuteres, bør ledere eller afdelingsledere **ikke** være facilitator for en fokusgruppe med personer, de er ansvarlige for<sup>(16)</sup>. Dette vil gøre det vanskeligere for de deltagende at udtrykke deres ærlige mening, medarbejdere kan føle sig forlegne og stræbe efter at gøre lederen tilfreds ved at sige, hvad de tror, facilitatoren gerne vil høre. HR-repræsentanter kan være gode facilitatorer, ligesom kvalificerede eksterne specialister. Uanset hvem der vælges, skal vedkommende være neutral og i stand til at holde diskussionen på sporet for at undgå, at samtalen kommer til at handle om generelle beklagelser, eller at mødet bliver uninspireret og overvejende tavst. Det er også vigtigt at påpege, at der i nogle tilfælde kan være behov for separat opfølgning med en bestemt person (hvis nogen f.eks. nævner øget stressniveau på arbejdet, behov for kapacitetsopbygning eller andre udfordringer).

**Overvejelser vedrørende fortrolighed.** Resultatet af diskussionen opsummeres og stilles til rådighed for ledelsen på en sådan måde, at de enkelte medarbejdere ikke kan identificeres. Centrale spørgsmål og forslag til anbefalinger præsenteres på en sådan måde, at det er let og ligetil for den øverste ledelse at træffe opfølgende handlinger.

## 2.4. UNDERSØGELSE AF BESKÆFTIGELSESKVALITET

Ca. en tredjedel (36 %) af respondenterne følte, at agenturets nuværende medarbejdertrivselstjenester imødekommer behovene hos medarbejdere, der arbejder direkte med ansøgere om eller modtagere af international beskyttelse<sup>(17)</sup>.

(16) Society for Human Resource Management, »How to conduct an employee focus group«.

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 10 (klassificeret dokument).

Det overordnede mål med dette tiltag er at måle, hvordan arbejdslivet og-erfaringerne har ændret sig over en periode. En undersøgelse af beskæftigelseskvalitet <sup>(18)</sup> bidrager til at fastsætte benchmarks, der kan anvendes fremover. Ved hjælp af disse spørgeskemaer er det muligt at identificere og dokumentere yderligere behov og mangler i medarbejderomsorgen med henblik på at træffe yderligere tiltag vedrørende og være opdateret med hensyn til medarbejdertrivsel. Sekundære mål omfatter måling af forholdet mellem kendetegn ved jobbet/organisationen og medarbejdernes sundhed og sikkerhed samt at udpege mål for forebyggende interventioner. Derudover er det vigtigt at se på medarbejdernes psykiske og følelsesmæssige tilstand og trivsel, undersøge teamdynamikker og udpege eksisterende og spirende udfordringer samt stressfaktorer. Spørgsmålene er normalt af kvalitativ karakter, og nogle af emnerne kan behandles i alle faser af en udsendelse. HR-afdelingen kan bruge de anonymiserede resultater til at forstå de vigtigste emner, der skal tages fat på, og udpege de relevante tiltag hertil.

#### **Undersøgelsen kunne omfatte følgende kategorier:**

- medarbejdernes opfattelse — arbejdsbyrde, brug af færdigheder, inddragelse, faglig udvikling, opgavers rutinemæssige præg, tilstrækkelighed af ressourcer, emner vedrørende bonus/anerkendelse/forfremmelse, overvågningsadfærd, fastansættelse, uddannelsesbehov og-muligheder, afskedigelser, teamwork, rolleklarhed og rollekonflikter, bemanning, sikkerhed og sundhed, retfærdighed, stresshåndtering og fysisk indsats
- arbejdskultur/-klima — sundhed og sikkerhed, forskelsbehandling, chikane, respekt, tillid
- sundhedsmæssige konsekvenser — fysisk helbred, psykisk helbred, skader, søvnproblemer
- andet — herunder præstation, overordnet jobtilfredshed, hensigt om at forlade jobbet, arbejdsengagement, overtid, fleksibilitet i arbejdet.

Der er ulemper ved lange undersøgelser, så kortere og mere fokuserede undersøgelser anbefales. Der kan tilføjes mere detaljerede moduler om specifikke temaer, hvis det anses for nødvendigt. En undersøgelse af beskæftigelseskvalitet, der gennemføres regelmæssigt, giver HR-medarbejdere og den øverste ledelse mulighed for at overvåge fremskridt i medarbejdertrivslen, og om eventuelle foranstaltninger har været vellykkede.

## **2.5. SELVVURDERING: TEST FOR UDBRÆNDTHED**

Nogle gange kan man i længere tid have en følelse af, at noget er galt, men at det er svært at pege på årsagen. Hvis du bemærker, at du føler dig mere træt end normalt og har haft den følelse et stykke tid, at du har svært ved at koncentrere dig, at du er mindre motiveret end tidligere eller slet ikke motiveret til at arbejde, eller at du er begyndt at lave fejl, kan det være en god idé med en selvvurdering eller en test for at se, om du er i fare

(18) Se eksempel i bilag 4 »Eksempler fra undersøgelse vedrørende ansættelses-/afslutningskvalitet«.

for at blive udbændt<sup>(19)</sup>. Udbændthed opstår ikke fra den ene dag til den anden, det er en langsom proces. De første tegn på udbændthed kan være lavere tolerance over for frustrationer, eller at man lettere bliver irriteret<sup>(20)</sup>.

Udbændthed<sup>(21)</sup> begynder ofte med en fase af **ekstrem entusiasme** for arbejdet og med at sætte urealistiske mål. Medarbejderen føler sig engageret og kan ikke stoppe. Denne fase efterfølges normalt af en kort periode med **stagnation og pessimisme**, når personen indser, at de oprindelige forventninger og mål ikke kan realiseres. Næste fase er kendetegnet ved **frustration og indelukthed**. Den tredje fase kan være forbundet med en følelse af inkompetence, en følelse af ikke at kunne levere, negativitet eller lignende. I den sidste fase kan medarbejderen opleve **apati og miste tilliden** til sin faglighed. I denne sidste fase kan der også være tegn på depression samt små ulykker, en følelse af fysisk ubehag og flere sygedage.

Udbændthed er et syndrom, og tegnene på det kan være udmattelse, kynisme og nedsat arbejdsmæssig effektivitet. Det hænger tæt sammen med arbejdsmiljøet. Udmattelse omfatter en enorm træthed og mangel på følelsesmæssige og fysiske ressourcer<sup>(22)</sup>. Efter at have identificeret fænomenet udbændthed har forskere koncentreret sig om at definere det nærmere, udarbejde måleværktøjer til at fastlægge fænomenets kompleksitet og undersøge forskellige årsager og resultater. Forskningen er gået fra en beskrivende model af udbændthed til et fokus på intervention og forebyggelse<sup>(23)</sup>. Det bør fremhæves, at der foruden eksemplet på en test for udbændthed, der er præsenteret i denne vejledning, findes flere **selvvurderingsværktøjer** på internettet, som kan bruges til at overvåge egne stressniveauer. Disse værktøjer kan hjælpe med at skabe opmærksomhed og dermed mindske risikoen for faktisk at brænde ud.

Myndigheder kan tilskynde til at bruge disse selvvurderingsværktøjer ved at arrangere online informationssessioner, der afholdes af en intern eller en ekstern specialist. I disse fokuserede sessioner kan der præsenteres og drøftes et sæt selvvurderingsværktøjer for at sikre, at medarbejderne kan bruge disse værktøjer og analysere resultaterne. Under en sådan informationssession er det vigtigt, at specialisten, ud over at forklare hvordan disse værktøjer fungerer, gør medarbejderne opmærksomme på, hvornår, hvor og hvordan den pågældende myndighed kan yde professionel støtte.

Endelig har EU-OSHA en simpel e-vejledning om stress<sup>(24)</sup>, som giver en grundlæggende forståelse af emnet, under hensyntagen til køn.

---

(19) Se eksempel i bilag 5 »Selvvurdering: test for udbændthed«.

(20) Se EASO's animation *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021.

(21) For yderligere læsning om emnet udbændthed henvises der til Finlay, L., »Burnout«, Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. og Leiter, M. P., »Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry«, *World Psychiatry*, Vol. 15, No 2, 2016, s. 103-111.

(23) Der er flere oplysninger om dette emne i Eurofound-undersøgelsen *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Den Europæiske Unions Publikationskontor, Luxembourg, 2018.

(24) EU-OSHA, E-vejledning om håndtering af stress og psykosociale risici, 2021.



### 3. STØTTEINTER- VENTIONER FRA LEDERE OG KOLLEGER

## FØLGENDE EMNER BEHANDLES I DETTE AFSNIT

- ✓ [3.1. Intivision](#)
- ✓ [3.2. Teambuilding](#)
- ✓ [3.3. Målrettede støtteinterventioner knyttet til kritiske hændelser](#)



Værktøjer til brug for ledere og interne eller eksterne specialister.

I dette afsnit beskrives **tre interventioner, der allerede er godt indarbejdet i nogle EU+-lande**. Disse interventioner forbedrer kommunikationen og interaktionen mellem ledere og deres medarbejdere samt blandt kolleger og inden for team, og de bidrager til at skabe en konstruktiv teamdynamik for at styrke teamene. De kan også forbedre effektiviteten i førstelinjemedarbejderes daglige opgaver. Disse interventioner er et effektivt redskab til at skabe samhørighed blandt medarbejdere og give dem en følelse af tilhørsforhold til arbejdspladsen, ligesom de kan styrke følelsen af motivation og tilfredshed, som alle er centrale elementer i at opretholde trivsel blandt medarbejderne. De fleste medarbejdere, der arbejder inden for asylområdet, er stærkt motiverede. Det er derfor vigtigt at pleje deres engagement.

Ved at gennemføre disse **tre interventioner** som led i en handlingsplan for medarbejdertrivsel vil myndigheder kunne opfylde følgende standarder:



**SWS 3 kommunikation**



**SWS 4 forebyggelse**



**SWS 5 reaktion på kritiske hændelser**



**SWS7 sikkerhed**

## 3.1. INTERVISION

Intivision <sup>(25)</sup> er en form for videnudvikling i en lille gruppe af fagfolk, ledere eller andre medarbejdere, der har en fælles udfordring eller et fælles problem <sup>(26)</sup>. Den vigtigste funktion er gensidig støtte og konsultation mellem ligestillede. Her har fagfolk og kolleger mulighed for at konsultere andres ekspertise, der kan hjælpe dem med at få værdifuld ny indsigt.

(25) Der er mere detaljerede oplysninger om, hvordan intivision kan indarbejdes i jeres myndighed under »10-trinsmetoden« i bilag 6 »Metoder til intivision«.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (klassificeret dokument). Definition af »intivision« taget fra Janse, B., 'Intivision', Toolshero, 2019.

## HVAD ER FORDELENE VED INTERVISION?

Brugt inden for et team kan intervision <sup>(27)</sup>:

- hjælpe med at udnytte hele potentialet, hvad angår ekspertise, erfaring og færdigheder, der er til rådighed i et team eller en gruppe af eksperter
- være en omkostningseffektiv læringsmetode
- bidrage til et velfungerende tværfagligt team
- være en platform til udveksling mellem forskellige professioner og udvikling af en fælles forståelse af værdien af input fra forskellige faggrupper til arbejdet.

På det personlige plan kan intervision hjælpe med at:

- håndtere problematiske forhold og situationer og dermed bidrage til at forebygge udbrændthed
- give indblik i personlige vaner og mønstre, der kan påvirke arbejdet med ansøgere om international beskyttelse
- afklare medarbejders personlige motivationer
- afklare medarbejders styrker og svagheder
- finde (gensidig) støtte til aktuelle opgaver og anerkendelse af opnåede resultater.

## GRUPPESAMMENSÆTNING

Den ideelle gruppe består af ca. fem til otte deltagere. Sammen skal de analysere et problem, som en deltager har introduceret. Den person, der deler, kaldes »sagsfremlæggeren«. Det primære formål med intervision er ikke at løse et problem, gruppen tilskynder snarere de andre til at finde svar ved at stille spørgsmål til sagsfremlæggeren. Disse spørgsmål bør hjælpe sagsfremlæggeren med at udvikle en ny måde at se tingene på for at få en forståelse af den fremlagte sag og de udfordringer, der er knyttet til den.

Intervision kan også finde sted på et personligt plan. Det kan handle om håndtering af problemer på arbejdet, problemer med en tilgang eller andre typer problemer. Intervision er altid på en eller anden måde knyttet til daglig praksis, professionalisering og forbedring samt læring og udvikling. Det gør den involverede person opmærksom på individuelle stile og præferencer, dennes personlige opfattelse af arbejdet og de måder, hvorpå arbejde kan håndteres.

---

(27) Project Office for the Baltic States, FN's Kontor for Narkotikakontrol og Kriminalitetsbekæmpelse, [Intervision Guidelines](#), FN's Kontor for Narkotikakontrol og Kriminalitetsbekæmpelse, Wien, 2010.

## INTERVISION VERSUS ANDRE METODER

**Kollegial konsultation** <sup>(28)</sup>. Kollegial konsultation er defineret som en systematisk proces med gensidige fordele til at hjælpe fagfolk med at give kritisk og støttende feedback og hjælpe hinanden med at udfylde deres professionelle roller mere effektivt (29). Formålet med intervision er at sætte enkeltpersoner i stand til at finde deres egen stil og finde ud af, hvad der fungerer bedst for dem.

**Coaching** <sup>(30)</sup>. Coaching er en proces, som har til formål at forbedre resultater og er koncentreret om »her og nu« frem for om en fjern fortid eller fremtiden. Forholdet mellem coachen og den person, der coaches, er hierarkisk, fordi sidstnævnte lærer af diskussionen, og coachen hjælper vedkommende gennem dennes problemer. Coaching adskiller sig fra intervision ved tilstedeværelsen af et hierarki.

**Supervision** <sup>(31)</sup>. I dette afsnit forstås både supervision og intervision som erhvervsorienteret vejledning på arbejdspladsen, hvor en person på en systematisk måde lærer at håndtere et specifikt problem, vedkommende står over for i forbindelse med sit arbejde. Supervision ledes dog af en supervisor, en person med et andet forhold til den person, der modtager rådgivning, end deltagerne i intervision, enten fordi de har et større kendskab til problemet, eller fordi de har en stilling højere oppe i hierarkiet (f.eks. en linjeleder). Supervision <sup>(32)</sup> adskiller sig på denne baggrund fra intervision i kraft af det ulige forhold mellem deltagerne, og fordi der er tale om et en-til-en-forhold, hvorimod intervision foregår i grupper.

## HVORDAN UDVÆLGES EN FACILITATOR

Ved intervision kan der vælges mellem at udpege en direkte kollega eller en person fra det øvrige team, der arbejder inden for myndigheden, som facilitator. I nogle tilfælde inviteres en ekstern ekspert til at varetage rollen som facilitator. Det er mere omkostningseffektivt at bruge en intern facilitator, og denne vil allerede være bekendt med de problemer, teamet står over for i deres arbejde. Det kan ved uformelle intervisionsessioner derfor være en fordel med en intern facilitator. Denne fortrolighed kan dog også være en ulempe. En intern facilitator vil have indtaget en position på arbejdspladsen og kan have etableret forhold inden for teamet (der eventuelt kan favorisere nogen frem for andre). De vil muligvis ikke have den nødvendige afstand til at kunne reflektere objektivt over gruppeprocesserne i teamet. En ekstern facilitator er ikke part i disse processer. Det kan være lettere at »tænke ud af boksen« og komme frem med alternative forslag med en ekstern facilitator. Til et mere formelt intervisionsprogram anbefales det derfor at have en ekstern facilitator.

(28) National Career Development Association, »Peer consultation: a best practice for career development professionals«, 2018.

(29) Benschhoff, M., »Peer consultation as a form of supervision«, *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need, »What is coaching?«, 2021.

(31) Bellersen, M. og Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 16.

(32) »Supervision« henviser i denne sammenhæng til administrativ supervision og må ikke forveksles med kollegial, uddannelsesmæssig, klinisk eller direkte supervision.

Facilitatoren (intern eller ekstern) deltager som hovedregel ikke i diskussionerne i løbet af en intervionsession. Facilitatoren guider mødet (dvs. sørger for, at dagsordenen følges, at alle deltagere får ordet, at alle deltagere overholder de regler for adfærd, de har vedtaget i fællesskab osv.). En facilitator kan også, hvis behovet opstår, forsigtigt prøve at foreslå alternativer for adfærd i gruppen.

## FACILITATOREN

Der bør ikke være noget hierarkisk forhold mellem deltagerne og facilitatoren. Det betyder, at en teamleder/koordinator **ikke kan** deltage i intervionsessioner.

Desuden bør følgende krav vedrørende viden, færdigheder og attitude være opfyldt. Facilitatoren bør:

- være en ekspert med relevant uddannelse (f.eks. i psykologi eller socialt arbejde)
- have viden om/erfaring med motiverende samtaler og gruppedynamik (processer)
- have erfaring på området eller tilknyttede områder (for at vedkommende kan forstå de problemer, der diskuteres, og er bekendt med at lede gruppesessioner)
- have en positiv/støttende attitude
- evne at lytte uden at fordømme og med en motiverende attitude
- være i stand til at finde den rette balance mellem ledende og ikkeledende adfærd.

## FACILITATORENS ROLLE

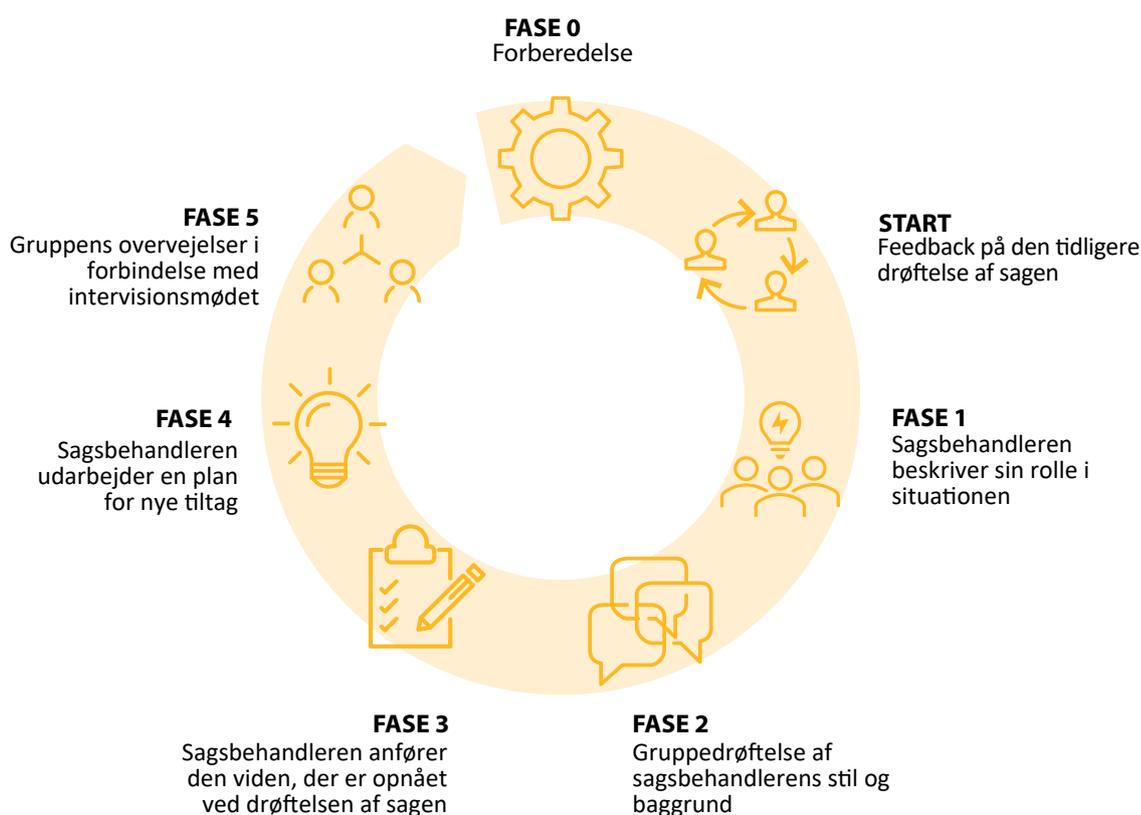
Facilitatorens opgaver omfatter:

- sammensætning af gruppen til intervionsessionen
- indsamling af oplysninger om deltagernes uddannelsesmæssige og faglige baggrund samt interesser
- hvis der gennemføres en række intervionsessioner, sikring af, at planen for rækken af sessioner er udførligt beskrevet og kommunikeret ud til deltagerne
- sikring af, at der er sørget for relevant tilpasning og alle praktiske forhold (f.eks. flipovertavle, tuschpenne, kuglepenne, forfriskninger osv.)
- rettidig information til deltagerne om intervionsessionen (dato, tidspunkt, dagsorden)
- sikring af, at alle deltagere har en fælles forståelse af dagsordenen
- sikring af, at tidsplanen forvaltes effektivt
- begrænsning af vedkommendes rolle til at lede sessionen og afholdelse fra at deltage i diskussionen
- regelmæssig afklaring af, om der er enighed i gruppen ved at opsummere deltagernes input
- sikring af, at alle deltagere får ordet og deltager aktivt (dvs. afholde de mere højlydte deltagere fra at dominere diskussionen og motivere stille deltagere til at bidrage — det kan nogle gange være nyttigt at bede alle deltagere efter tur om at dele deres synspunkter på et bestemt forhold)
- fastsættelse af regler for gruppen, som alle deltagere skal følge.

## HVORDAN FUNGERER INTERVISION?

Alle diskussioner af sager gennemgår en proces, der afhænger af kendetegnene ved den valgte interventionsmetode <sup>(33)</sup>. Alle møder begynder med forberedelse og slutter med refleksion. I refleksionsfasen udveksler deltagerne, facilitatoren og sagsfremlæggeren deres syn på resultatet af mødet. Alle interventionsmetoder omfatter en række centrale faser, og hver session begynder med at gennemgå diskussionen af den forrige sag.

**FIGUR 4. De fem faser i intervision**



*NB:* Der findes flere oplysninger om, hvordan intervision fungerer i praksis, i »Intervision i 10 trin« i bilag 6 »Metoder til intervision«.

## FORKLARING AF FASERNE

- **Fase 0.** Forberedelse. Facilitatoren forbereder diskussionen af sagen med sagsfremlæggeren.
  - **Eksempel.** Sagsfremlæggeren har en meget krævende ansøger blandt sine sager. Hver morgen kommer ansøgeren med spørgsmål og forventer, at sagsfremlæggeren løser alle problemerne med det samme. Når sagsfremlæggeren ikke svarer eller efterkommer kravene, bliver ansøgeren meget vred.

(33) Bellersen, M. og Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

- **Sagsfremlæggersens spørgsmål.** Hvordan kan jeg opretholde personlige og faglige grænser over for en ansøger, der er meget krævende?
- **Start.** Facilitatoren, sagsfremlæggeren og deltagerne bruger tid på kort at reflektere over den sag, der blev fremlagt under den forrige session, og over fordelene ved intervision for sagsfremlæggeren og ansøgerne, før der fremlægges en ny sag.
  - **Fase 1.** Sagsfremlæggeren beskriver sagens art, hvad vedkommende ønsker at opnå og vedkommendes rolle i situationen.
  - **Fase 2.** I denne fase bruger deltagerne en intervionsmetode til at undersøge sagen og sagsfremlæggers adfærd. Her kan 10-trinsmetoden eller metoden med nyttige spørgsmål anvendes.
  - **Fase 3.** Sagsfremlæggeren opsummerer den viden, vedkommende har fået gennem diskussionen af sagen. Sagsfremlæggeren bliver opmærksom på sin adfærd (f.eks. et ønske om at behage og en vane med at undgå konflikter, hvilket gør det vanskeligt at opretholde personlige og faglige grænser).
  - **Fase 4.** Sagsfremlæggeren formulerer en ny handlingsplan. Sagsfremlæggeren beskriver f.eks. hvordan, vedkommende ønsker at opføre sig over for ansøgeren. Dette omfatter bl.a. ikke længere at hjælpe ansøgeren hver morgen og i stedet invitere ansøgeren til en ugentlig session, hvor denne kan stille alle sine spørgsmål på én gang.
  - **Fase 5.** Grupperefleksion og feedback til intervisions-sessionen.

## INTERVISIONSNIVEAUER

Der er tre intervisionsniveauer <sup>(34)</sup>. Disse niveauer beskriver den grad af dybde, der opnås i diskussionen af en sag.

### 1. Sagsniveau: specifikt problem

Sagen diskuteres i forhold til problemet. Hvad kunne være mere effektivt? Hvad kunne jeg gøre? Hvilke alternativer har jeg? Hvad fungerede godt, og hvad kunne være bedre? Det er her, indholdet af sagen er vigtigst. Det underliggende sagsspørgsmål og årsagen til at fremlægge emnet diskuteres i denne fase ikke i samme omfang som indholdet.

### 2. Niveau for karakteristiske handlinger: tilgang

Sagen diskuteres i lyset af sagsfremlæggers handlinger i den konkrete situation. Hvordan er vedkommendes arbejdsstil, og hvorfor blev denne valgt? Hvorfor valgte vedkommende denne tilgang? Hvad er karakteristisk for denne arbejdsstil? Hvad bidrager vedkommende normalt med til opgaver for så vidt angår arbejdsstil eller tilgang? Her er sagsfremlæggeren i fokus. Mere detaljerede holdninger til selve sagen diskuteres i mindre omfang.

### 3. Holdningsniveau: skjulte motivationsfaktorer

Sagen diskuteres i lyset af sagsfremlæggers faglige og personlige holdninger. Hvilke holdninger ligger der bag vedkommendes afgørelser eller konklusioner? Hvordan kan

(34) Bellersen, M. M. og Kohlmann, I., *Intervision — Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 18.

sagsfremlæggeren forklare dem? Hvad betyder disse afgørelser, og hvilken indflydelse har de på den pågældende situation? Hvilke af sagsfremlæggerens antagelser om erhvervet, sig selv og andre kom frem under diskussionen af sagen? Hvornår blev det ubehageligt for sagsfremlæggeren? Analyse af konkrete situationer er et redskab til at lære, hvordan vi kan genkende vores skjulte motivationsfaktorer. Disse motivationsfaktorer former den adfærd, der gentages i mønstre og påvirker måden, hvorpå vi tænker og handler, uden at vi lægger mærke til det.

Til at give detaljeret vejledning om, hvordan intervension kan struktureres inden for team hos myndigheder, er der i [bilag 6 »Metoder til intervension«](#) beskrevet to metoder, kendt som 10-trinsmetoden og metoden med nyttige spørgsmål.

## 3.2. TEAMBUILDING



If you want  
to go fast,  
go alone.  
If you want  
to go far, go  
together.  
*African proverb*

Teambuildingaktiviteter <sup>(35)</sup> er vigtige for at sikre, at team er effektive, især ved arbejde i et ustabil miljø. Mennesker, der deltager i teambuilding, er mere positivt indstillede over for deres team. Denne positive indstilling giver sig udslag på bestemte måder, f.eks. som mere tillid til andre teammedlemmer, større tilfredshed, fordi man føler sig som en del af teamet, og stærkere tro på, at teamet vil nå sine mål. Desuden er der bedre interaktion i team, der deltager i teambuilding. De kommunikerer, koordinerer og håndterer konflikter bedre. Disse processer bidrager i høj grad til medarbejderes trivsel og er afgørende for, at teamet kan udføre sine opgaver, hvilket er særligt vigtigt i forbindelse med asyl og modtagelse. Dette afsnit har fokus på team og de forskellige teambuildingteknikker, der er til rådighed for ledere.

Det er ikke altid klart, hvad teambuilding betyder <sup>(36)</sup>. Forskere i emnet mener, at der ikke kun er én definition af »teambuilding«. Begrebet henviser i stedet til en kategori af interventioner rettet mod team. Disse interventioner har følgende til fælles:

- **Mål.** Målet er at forbedre et teams arbejde generelt ved at udvikle relationer mellem teammedlemmerne, afklare roller eller løse eksisterende problemer.
- **Metode.** Interventionen omfatter primært uformelle teambuildingaktiviteter, såsom spil og fysiske aktiviteter, i modsætning til at sidde i et klasseværelse og diskutere et emne.
- **Sted.** Aktiviteterne gennemføres normalt et andet sted end der, hvor teamet arbejder (f.eks. ude i naturen eller i et eventcenter).

(35) Der er flere oplysninger om faserne i teambuilding og teambuildingaktiviteter i [bilag 7 »Teambuildingaktiviteter efter fase«](#).

(36) Science for Work, 'Team building: how to get real results from team building activities', 2019.

Det kan lyde som om, teambuildinginterventioner minder om teamworkkurser, som er en anden type intervention, der har til formål at hjælpe team med at samarbejde bedre. Det er dog to forskellige ting. Teamworkkurser fokuserer på at opbygge konkrete færdigheder, f.eks. hvordan teammedlemmer udformer en handlingsplan. Det er en mere formel og systematisk øvelse, hvor underviseren f.eks. opstiller konkrete mål for hver session og evaluerer, om målene er blevet nået. Denne type kurser afholdes normalt på teamets sædvanlige arbejdssted (f.eks. i et mødelokale på kontoret).

## VÆLG MELLEML TEAMBUILDINGINTERVENTIONER OG TEAMWORKKURSER TIL DIT TEAM

Hvis du kender dit teams specifikke behov, og du vil give fokuseret støtte til at imødekomme disse behov, kan et teamworkkursus være den bedste metode. Hvis du derimod ønsker en intervention til at forbedre teamets arbejde generelt og øge teammedlemmernes tilfredshed, så er teambuilding muligvis bedre. Med alle de udfordringer, der er inden for asyl- og modtagelsesområdet, er det helt afgørende at afsætte tid til teambuilding for at styrke den overordnede holdånd, som hænger sammen med de enkelte teammedlemmers professionalisme og effektivitet. EASO's kortlægningsøvelse i 2019 om emnet viste tydeligt, at teamarbejde anses for nyttigt til at opbygge et tillidsfuldt arbejdsmiljø. I dette arbejde anses det for afgørende at give og modtage feedback på en organiseret, respektfuld og struktureret måde <sup>(37)</sup>.

Teamets effektivitet <sup>(38)</sup> styrkes af dets engagement i refleksion og løbende evaluering. Ud over at evaluere resultater for opfyldelse af konkrete mål er det, for at team kan levere gode resultater, afgørende for dem at forstå deres udvikling **som et team**. Den mest udbredte ramme for faserne i et teams udvikling blev udviklet i midten af 1960'erne af Bruce W. Tuckman. Han udviklede et genkendeligt mønster med fem faser: **forming, storming, norming, performing** og **adjourning/transforming** <sup>(39)</sup>.

---

(37) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 20.

(38) Dette omfatter også nye medarbejdere og medarbejdere, der er på vej væk. Nye medarbejdere skal muligvis tage over fra nuværende medarbejdere eller medarbejdere, der er på vej væk, og derfor skal overgange håndteres hensigtsmæssigt, og integrationen af nye medarbejdere og udfasning af medarbejdere, der er på vej væk, skal tages alvorligt.

(39) Stein, J., »Using the stages of team development«, MIT Human Resources.

TABEL 1. Faser i teambuilding

<b>Fase 1</b>	<b>Forming (etablering)</b>
<b>Følelse</b>	I forming-fasen af teamudviklingen glæder teammedlemmerne sig normalt til at være en del af teamet, og de er ivrige efter at tage fat på arbejdet. Medlemmerne har ofte høje positive forventninger til teamoplevelsen. Samtidig kan de også føle en vis grad af ængstelse, være spændte på, hvordan de vil passe ind i teamet, og om de kan levere tilstrækkelige resultater.
<b>Adfærd</b>	I løbet af forming-fasen kan den adfærd, der observeres, omfatte en masse spørgsmål fra teammedlemmerne, hvilket afspejler både deres begejstring over det nye team og den usikkerhed eller ængstelse, de eventuelt føler vedrørende deres plads i teamet.
<b>Teamopgaver</b>	Teamets vigtigste arbejde i forming-fasen er at skabe et team med en klar struktur, klare mål, en klar retning og klare roller, så medlemmerne begynder at opbygge tillid. En god introduktions-/opstartsproces kan bidrage til at forankre medlemmerne med hensyn til teamets mission og mål. Dette kan afklare teamets forventninger til både dets produkter og, hvad der er endnu vigtigere, dets processer. I løbet af forming-fasen er meget af teamets energi fokuseret på at definere teamet, dvs. udførelsen af opgaver kan være relativt lav.
<b>Fase 2</b>	<b>Storming (konfliktfasen)</b>
<b>Følelse</b>	Efterhånden som teamet bevæger sig hen imod sine mål, opdager medlemmerne, at teamet ikke kan leve op til den første begejstring eller alle forventningerne. Deres fokus kan skifte fra de aktuelle opgaver til følelser af frustration eller vrede over teamets fremskridt eller processer. Medlemmerne giver måske udtryk for tvivl om, hvorvidt man vil være i stand til at nå teamets mål. I denne fase forsøger medlemmerne at se, hvordan teamet vil reagere på forskelle, og hvordan det vil håndtere en konflikt.
<b>Adfærd</b>	Adfærd i storming-fasen vil måske være mindre høflig end i forming-fasen, og nogle udtrykker måske åbent frustration eller uenighed om mål, forventninger, roller og ansvarsområder. Medlemmerne kan give udtryk for frustration over begrænsninger, der bremser deres individuelle fremskridt eller teamets fremskridt. Denne frustration kan blive rettet direkte mod andre medlemmer af teamet, teamlederen eller teamsponsoren. Under storming-fasen kan teammedlemmer skændes eller blive kritiske over for teamets oprindelige mission eller mål.
<b>Teamopgaver</b>	Teamets opgaver i løbet af udviklings storming-fase betyder, at det skal ændre fokus på sine mål, måske dele større mål op i mindre, opnåelige trin. Teamet bliver måske nødt til at udvikle både opgaverrelaterede færdigheder og gruppeprocesser samt færdigheder i konflikt håndtering. Omdefinering af teamets mål, roller og opgaver kan hjælpe teammedlemmerne med at slippe af med deres frustration eller den rådvildhed, de oplever i denne fase.
<b>Fase 3</b>	<b>Norming (normdannelse)</b>
<b>Følelse</b>	I denne fase af teamudviklingen begynder teammedlemmerne at løse de uoverensstemmelser, de oplevede mellem deres individuelle forventninger og realiteten i teamets oplevelse. Hvis det lykkes for teamet at formulere nogle mere fleksible og inklusive normer og forventninger, bør teammedlemmerne opleve en følelse af større tryghed ved at udtrykke deres »ægte« idéer og følelser. Teammedlemmerne føler en voksende accept af andre i teamet og anerkender, at de mange forskellige holdninger og erfaringer gør teamet stærkere og dets produkter bedre. Konstruktiv kritik er både mulig og velkommen. Medlemmerne begynder at føle sig som en del af teamet og nyder den større gruppesamhørighed.
<b>Adfærd</b>	Adfærd i denne fase kan omfatte, at medlemmerne gør en bevidst indsats for at løse problemer og skabe harmoni i gruppen. Der kan forekomme hyppigere og mere meningsfyldt kommunikation mellem teammedlemmerne og en øget vilje til at dele idéer og bede holdkammerater om hjælp. Teammedlemmerne ændrer fokus på fastlagte grundregler og -praksis for teamet og retter igen fokus mod teamets opgaver. Teamet kan begynde at udvikle sit eget sprog og interne jokes (f.eks. kælenavne).
<b>Teamopgaver</b>	I norming-fasen flytter medlemmerne deres energi til teamets mål og viser øget produktivitet, både i den enkeltes arbejde og det fælles arbejde. Teamet vil eventuelt mene, at dette er et godt tidspunkt til en evaluering af teamets processer og produktivitet.

Performing (præstation)	
<b>Fase 4</b>	
<b>Følelse</b>	I denne fase af teamudviklingen føler medlemmerne sig tilfredse med teamets fremskridt. De deler indblik i deres personlige og gruppens processer og er opmærksomme på egne (og hinandens) styrker og svagheder. Medlemmerne føler sig knyttet til teamet som en enhed, de er »større end summen af delene«, og de føler sig tilfredse med teamets effektivitet. Medlemmerne har tillid til egne og deres holdkammeraters evner.
<b>Adfærd</b>	Teammedlemmerne er i stand til at forebygge eller løse problemer i teamets processer eller fremskridt. Der observeres en positiv attitude og tilbud om at hjælpe hinanden. Rollerne i teamet bliver eventuelt mere udvaskede, og medlemmerne kan påtage sig forskellige roller og ansvarsområder efter behov. Forskelle mellem medlemmerne værdsættes og bruges til at styrke teamets resultater.
<b>Teamopgaver</b>	I performing-fasen gør teamet store fremskridt hen imod sine mål. Engagementet i teamets mission er højt, og teammedlemmernes kompetence er også høj. Teammedlemmerne bør fortsætte med at uddybe deres viden og færdigheder, herunder arbejde på løbende at forbedre teamets udvikling. Resultater inden for teamets processer og fremskridt måles og fejres.
<b>Er »performing-fasen« afslutningen på processen?</b>	
Selv om det kan være en virkelig dejlig og berigende oplevelse at arbejde i et team, der skaber gode resultater, slutter teamudviklingen ikke her. Teamet skal stadig fokusere på både processer og produkter og, når det er relevant, sætte nye mål. Ændringer, såsom udskiftning i medlemmer eller omfåttende forandringer i det eksterne miljø, kan medføre, at et team falder tilbage til en tidligere fase. Hvis disse ændringer — og den deraf følgende adfærd — anerkendes og håndteres direkte, kan team forblive i performing-fasen på ubestemt tid.	
Fase 5	
<b>Fase 5</b>	<b>Adjourning/transforming (afslutning/transition)</b>
	Nogle team opløses, når arbejdet er fuldstændt, eller når organisationens behov ændrer sig. Selv om det ikke indgår i Tuckmans oprindelige model, er det vigtigt for alle team at være opmærksom på slutningen eller afslutningsprocessen.
<b>Følelse</b>	Teammedlemmer kan opleve forskellige bekymringer ved teamets forestående opløsning. De kan føle en grad af ængstelse på grund af usikkerheden omkring deres personlige rolle eller fremtidige ansvarsområder. De kan føle sig triste eller have en fornemmelse af tab vedrørende de kommende ændringer i deres relationer i teamet. Samtidig kan teammedlemmer føle en høj grad af tilfredshed med teamets resultater. Det enkelte teammedlem kan have alle disse følelser på én gang eller skifte mellem følelser af tab efterfulgt af en følelse af tilfredshed. På grund af disse modstridende følelser kan den enkelte og teamets moral stige eller falde i løbet af afslutningsfasen. Det er meget sandsynligt, at de enkelte personer i teamet på et givet tidspunkt vil have forskellige følelser omkring teamets afslutning.
<b>Adfærd</b>	I afslutningsfasen kan nogle teammedlemmer blive mindre fokuserede på teamets opgaver, og deres produktivitet kan falde. Omvendt kan nogle teammedlemmer opleve, at det at fokusere på de aktuelle opgaver er et effektivt værn mod deres tristhed og følelse af tab. Deres opgaveproduktivitet kan stige.
<b>Teamopgaver</b>	Teamet bliver nødt til at anerkende den kommende omstilling og alle de forskellige følelser, de enkelte teammedlemmer og teamet kan have omkring den forestående opløsning. I løbet af denne fase bør teamet fokusere på tre opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>— færdiggørelse af eventuelle produkter og afslutning af alt andet teamarbejde</li> <li>— evaluering af teamets processer (og produkter) med særligt fokus på definition af indhøstede erfaringer og på videregivelse af disse til brug for fremtidige team</li> <li>— organisering af en afsluttende fejring, der anerkender den enkelte bidrag og teamets resultater, og som formelt afslutter dette konkrete teams eksistens.</li> </ul>

Hver fase i et teams udvikling <sup>(40)</sup> har sine genkendelige følelser og adfærd. En forståelse af, **hvorfor** disse ting sker på bestemte måder i dit team, kan være en vigtig del i selvvurderingsprocessen. Faserne er et nyttigt værktøj til at anerkende et teams adfærdsmønstre. De er primært nyttige som udgangspunkt for teamsamtaler, snarere end at få teamet til at passe ind i en »diagnose«. Ligesom menneskelig udvikling ikke altid er lineær, er teamudvikling heller ikke altid en lineær proces. At have en metode til at identificere og forstå årsagerne til ændringer i teamadfærd kan hjælpe teamet til at klare sig godt.

<sup>(40)</sup> Der findes flere oplysninger om teambuilding og aktiviteter i bilag 7 »Teambuildingaktiviteter efter fase«.

### 3.3. MÅLRETTEDE STØTTEINTERVENTIONER KNYTTET TIL KRITISKE HÆNDELSER

Formålet med dette afsnit er at vejlede navnlig ledere og teamledere. Relevant og rettidig støtte til team er altid vigtig, især i en kritisk situation. Selv om det er klart, at kritiske hændelser kan forekomme, ydes der ofte først vejledning **efter**, at en hændelse er indtruffet. Skønt de fleste medarbejdere, der kommer ud for kritiske hændelser med et traumatisk indhold, ikke udvikler psykiske helbredsproblemer, er det vigtigt, at organisationen (kolleger og leder) yder social støtte og anerkender følgerne for at styrke robustheden.

#### HVAD ANSES FOR EN KRITISK HÆNDELSE?

De vigtigste kendetegn ved en kritisk hændelse er følgende:

- hændelsen er enkeltstående, pludselig og uventet
- hændelsen vækker kraftige følelser af magtesløshed og følelsesmæssige reaktioner, såsom vrede, bedrøvelse, ængstelse og bekymring
- hændelsen konfronterer ofret direkte eller indirekte med død (egen eller andres) og ofrets egen sårbarhed
- den afbryder brat forbindelsen mellem ofrets fortid, nutid og fremtid.

Kritiske hændelser omfatter voldelige eller aggressive handlinger eller trusler herom, trusler om eller forsøg på selvskadende adfærd, herunder selvmord, sulte- og tørstestrejke.

#### 3.3.1. HÅNDTERING AF KRITISKE HÆNDELSER

Medarbejdertrivsel i forbindelse med kritiske hændelser kan bedst opretholdes med en veludviklet og velimplementeret ramme for håndtering af kritiske hændelser. Der skal udvikles særlige støtteinterventioner til medarbejdere som en del af en systematisk og tidsfølsom ledelsestilgang, der ser på spørgsmål om forebyggelse, deeskalering og støtte til både ansøgere og medarbejdere, som er berørt af hændelsen. En leder, der følger op på en kritisk hændelse, skal tage tre hovedkomponenter i betragtning: 1) forebyggelse og beredskab, 2) umiddelbar reaktion og 3) vigtigheden af at genoprette teammedlemmernes trivsel og tillid.



Medarbejderes trivsel handler om at besidde den viden og de redskaber, der skal til for at forstå risiciene ved og eventuelle følger af at arbejde i et miljø med høj risiko og forebygge/håndtere eventuelle udfordringer i denne henseende <sup>(41)</sup>.

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 12 (klassificeret dokument).

**FIGUR 5. En tilgang med tre komponenter til håndtering af kritiske hændelser**



#### Komponent 1: forebyggelse og beredskab

Det anbefales at samarbejde med sikkerhedsafdelingen og HR-afdelingen for at vurdere potentielle risici for medarbejderne i arbejdsmiljøet og for at strømline relevante procedurer. Sikring af, at der er truffet relevante sundheds- og sikkerhedsforanstaltninger, og at implementeringen heraf overvåges løbende, er afgørende for at minimere risikoen for kritiske hændelser <sup>(42)</sup>. En vigtig del af forebyggelsen er at øge opmærksomheden på operative standardprocedurer, ligesom kapacitetsopbygningstiltag, såsom kurser i sekundær traumatisering, stresshåndtering, og hvordan man identificerer advarselssignaler hos ansøgere om international beskyttelse om, at der kan opstå en kritisk hændelse.

#### Komponent 2: umiddelbar reaktion

##### Principper for vejledning i den umiddelbare reaktion efter en hændelse

- Der skal gribes ind umiddelbart efter hændelsen, helst inden for 24 timer og højst 48 timer.
- Oplysninger på alle relevante kontaktpersoner (støttemedarbejdere) skal fremgå tydeligt, så de kan kontaktes.
- Der bør ydes støtte efter en protokol (operativ standardprocedure).
- Først skal de materielle (fysiske) betingelser for sikkerhed sikres, efterfulgt af psykosocial omsorg.
- Der skal gives korrekte og løbende oplysninger om hændelsen og følgerne af den. Hvis der (endnu) ikke foreligger nogen oplysninger, er det vigtigt at sige det.

(42) Se bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser« for at støtte forebyggelses- og beredskabstiltag.

**Påmindelse.** Vent ikke på en anmodning fra den eller de personer, der er berørt af hændelsen, før der reageres. Tilbuddet om omsorg er en pligt og en ret.

### Kontaktperson

Vælg (en) kontaktperson(er) inden for myndigheden, som bør omfatte én eller flere af følgende:

- ledelsen
- sikkerhedsmedarbejdere
- kontaktperson(er) for medarbejdertrivsel/stressteam/integreret hændelsesteam
- andre relevante kontaktpersoner fra den pågældende myndighed.

**Påmindelse.** Den eller de kontaktpersoner, der udvælges til at yde intern støtte, skal have modtaget relevant undervisning.

### Dokumentation af en kritisk hændelse

Kontaktpersonen/kontaktpersonerne skal:

- logge en kritisk hændelse <sup>(43)</sup> via telefonopkald, e-mail, tekstbesked eller lignende og dele oplysningerne med den udpegede person (f.eks. en sikkerhedsmedarbejder eller et medlem af den øverste ledelse)
- sikre umiddelbar anerkendelse af de(n) ansvarlige kontaktperson(er), når kritiske hændelser opstår
- kategorisere hændelsen (høj, mellem eller lav prioritet)
- reagere hensigtsmæssigt og som foreslået på hændelsen og, hvis det er relevant, inddrage kontaktpersonen for kritiske hændelser
- når sagen er blevet behandlet korrekt, afslutte den (med den relevante dokumentation).

**Påmindelse.** Et teammøde, hvor der bliver talt om, hvad der skete, ud fra vejledende spørgsmål <sup>(44)</sup> kan hjælpe med at reducere angst blandt medarbejderne og styrke deres beredskab. Diskussionspunkterne vil omfatte muligheder for at lære at undgå lignende situationer. Udveksling af viden om **deeskaleringsteknikker**, og hvordan **advarselstegn identificeres**, bør indgå i en sådan intervention.

I en nødsituation, heriblandt under en kritisk hændelse, kan medarbejdere bliver overvældet af følelser som skyld, vrede, angst og panik. Det er vigtigt at vide, at sådanne reaktioner er normale i situationer præget af en høj grad af spændinger eller risiko. Der er derfor vigtigt at være opmærksom på nogle enkle og alligevel **virkningsfulde teknikker** <sup>(45)</sup> **til at hjælpe med at bevare roen**, bevare forbindelsen til virkeligheden og handle fornuftigt. Dette vil hjælpe både medarbejdere og ansøgere. Det er også vigtigt at anerkende, at ikke alle udfordrende situationer i denne type arbejde kan kontrolleres.

---

(43) Se bilag 10 »Model for indberetning af kritiske hændelser«.

(44) Se bilag 11 »Refleksionsværktøj efter en kritisk hændelse«.

(45) Se bilag 12 »Fastsættelse af grænser og grounding-teknikker efter en kritisk hændelse«.

### Komponent 3: genoprettelse af trivsel og tillid

Ledere skal sikre, at berørte medarbejdere modtager den relevante støtte (intern/ekstern) rettidigt.

Dette kan omfatte:

- støtte fra ligestillede eller kolleger, fra medlemmer af et stressteam, andre udpegede kontaktpersoner og støttepersoner i første linje (**intern støtte**)
- specialister, såsom psykologer, psykiatere, læger, sygeplejersker, medarbejdere inden for politi eller retsvæsen (som i de fleste tilfælde vil være en del af **den eksterne støtte**).

Omfanget af intern og ekstern støtte beskrives herunder.

#### Intern støtte

- Anerkend den følelsesmæssige påvirkning forårsaget af hændelsen og tilbyd psykosocial støtte i første linje (lyt, anerkend følelser og giv psykosociale oplysninger (normale reaktioner på en usædvanlig hændelse)). Dette tilbud er systematisk og arrangeres samt ydes af kolleger.
- Følg op på den berørte person for at evaluere og drøfte ændringer i stresstegn i dagene og ugerne efter en kritisk hændelse.
- Tilbyd at henvise den berørte person til ekstern professionel støtte, hvis det er nødvendigt, og **anerkend grænserne** for den psykosociale støtte i første linje, som det er muligt at yde internt.
- Kom med anbefalinger til ledelsen om indhentede erfaringer, og hvordan lignende kritiske hændelser bør håndteres og undgås fremover.

#### Ekstern støtte

- Der benyttes ekstern støtte, hvis en person ikke kan håndtere følgerne af en hændelse, f.eks. hvis den berørte person udviser tegn på psykologiske følgevirkninger flere uger efter hændelsen (posttraumatisk stressforstyrrelse). Personen bør i dette tilfælde tilses af en specialist (psykiater, læge, psykolog eller hos nogle myndigheder et medlem af det interne støtteteam). Ekstern støtte kan også foreslås, hvis det ikke er muligt at yde den berørte person psykosocial støtte internt. Dette kan skyldes, at den pågældende myndighed ikke råder over intern støtte, eller andre specifikke årsager.

### 3.3.2. KOLLEGIAL STØTTE EFTER EN KRITISK HÆNDELSE



Peers [dvs. kolleger] forstår bedst, hvad jeg går igennem. Vi arbejder i samme miljø, vi er vidner til samme lidelser. Det er nemmere at tale med en peer, en som er tæt på dig. Du behøver ikke beskrive det hele. Peerstøtte er tilstrækkelig i de fleste situationer [dvs. kritiske hændelser]. Alle kan give støtte, det er ikke altid nødvendigt, at det er en professionel <sup>(48)</sup>.

Formålet med **kollegial støtte** er at anerkende den følelsesmæssige indvirkning på en person. Dette kaldes nogle steder peerstøtte eller psykologisk førstehjælp. Den ydes af et **stressteam eller et kollegialt støtteteam** <sup>(46)</sup> efter en kritisk hændelse. Denne støtte gør det desuden muligt at yde umiddelbar psykosocial støtte og navnlig skabe en følelse af sikkerhed, og den giver den eller de berørte personer mulighed for at tale om, hvad der er sket. Kollegial støtte ydet af team af denne type kan give tryk og hjælpe den berørte person med at acceptere, hvad der er sket, og vedkommendes eventuelle stressreaktion bør aftage. Peerens/kollegaens rolle er at tilbyde psykosocial støtte i første linje (ofte kaldet psykologisk førstehjælp). Dette gøres ved at **lytte, anerkende den berørte persons følelser og give psykosocial information**. Medlemmer af sådanne stressteam er kolleger, som er blevet udvalgt og har modtaget yderligere undervisning (f.eks. psykologisk førstehjælp, aktiv lytning og håndtering af kritiske hændelser). **Stressteamet må ikke omfatte ledere** med et hierarkisk forhold til medarbejderne.

Selv om denne støtte på en måde er systematisk struktureret, er den stadig intuitiv og finder sted mellem kolleger. Medlemmer af et stressteam kan, som i den belgiske myndighed <sup>(47)</sup>, være fagfolk på området (psykologer, socialarbejdere osv.). Derimod er medlemmerne af det kollegiale støtteteam i Nederlandene asyl- eller modtagelsesmedarbejdere, og henvisninger til interne/eksterne fagfolk og specialister sker efter behov, med anbefalinger til linjeledelsen, når det skønnes absolut nødvendigt (f.eks. i sager, hvor den berørte person kan finde på at skade sig selv eller andre).

#### HVORFOR BETRAGTES KOLLEGIAL STØTTE SOM HENSIGTSMÆSSIG EFTER EN KRITISK HÆNDELSE?

Ledere for førstelinjemedarbejdere spiller en vigtig rolle. De støtter stressteamet med en støttepolitik ved at henvende sig til dem på det rigtige tidspunkt og ved at fokusere på forebyggende foranstaltninger. Et godt samarbejde mellem ledere og det stressteam, der er udpeget til at yde kollegial støtte hos en given myndighed, er derfor afgørende.

#### MÅL FOR STRESSTEAM OG KOLLEGIALE STØTTETEAM

- Lav en ramme, hvor der kan rettes opmærksomhed på medarbejderes psykosociale trivsel efter hændelser, og hvor de kan tale åbent om det.
- Tilbyd psykosocial bistand efter hændelser (navnlig potentielt traumatiske hændelser).
- Tilbyd at henvise personen til ekstern hjælp, hvis denne ønsker det, og det skønnes nødvendigt.
- Udarbejd ledelsesrelaterede anbefalinger til, hvordan visse mekanismer kan forbedres for at forebygge hændelser, og tilbyd også støtte til ledere, når det er nødvendigt.

(46) I Belgien er det et stressteam, der yder kollegial støtte, og i Nederlandene er det et kollegialt støtteteam.

(47) Se bilag 9 »Intern støtte i forbindelse med hændelser«, »stressteam«, for den tilgang, der er valgt af det føderale agentur for modtagelse af asylansøgere i Belgien.

(48) Kommentar fra en medarbejder i første linje, der arbejder i en modtagelsesfacilitet.

- Tilbyd information om følelsesmæssige, fysiologiske og kognitive reaktioner på at have været ude for en hændelse for at normalisere disse følelser for den berørte person.

### TIL HVEM?

Denne individuelle støtte er tiltænkt medarbejdere, praktikanter, frivillige og underleverandører. I Belgien er den primært tiltænkt medarbejdere på modtagelsesfaciliteter. Den kan også tilpasses asylmyndigheder. Når kollegial støtte ydes rettidigt, hjælper den til at forebygge psykologiske problemer på kort og lang sigt som følge af pinefulde og traumatiske hændelser. Passende støtte fra familie og venner samt fra kolleger og andre personer i den berørte persons nærmiljø anses for en vigtig faktor for at komme sig oven på en svær oplevelse <sup>(49)</sup>.

### TILGÆNGELIGHED

Stressteamet bør så snart som muligt efter en hændelse (om muligt inden for 24 timer) mødes med de berørte medarbejdere. Kort tid mellem hændelse og reaktion reducerer risikoen for, at der opstår yderligere problemer.

### AKTIVERING

Der foreslås følgende tre kontaktmetoder:

- ledelsen (linjelederen) anmoder hurtigst muligt efter hændelsen stressteamet om at tage kontakt til den berørte medarbejder
- medarbejderen kontakter stressteamet direkte
- et medlem af stressteamet tager initiativ til at gribe ind (det er vigtigt at informere de andre medlemmer af stressteamet for at sikre effektiv koordinering).

### INTERVENTIONER

Afhængigt af situationen vil stressteamet ankomme til stedet kort efter hændelsen, før den berørte person vender hjem, ellers planlægges interventionen til de efterfølgende dage. Stressteamet bør prioritere personlig intervention frem for at yde støtte over telefonen eller ved hjælp af videokonference. Telefonopkald bør primært benyttes til at lave aftaler.

### 3.3.3. INTEGRERET HÆNDELSESTEAM

Der etableres et integreret hændelsesteam for at støtte medarbejdere, der arbejder med ansøgere, som har forårsaget eller forsøgt at forårsage en kritisk hændelse. De pågældende ansøgere støttes følelsesmæssigt og psykologisk med henblik på at afslutte eller deeskalere den kritiske situation. Hændelsesteamet griber ind med en eller flere

---

(49) Se Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

samtaler med ansøgerne. Ved at støtte ansøgerne og deeskalere kritiske hændelser mindsker det integrerede hændelsesteam stressniveauet for de berørte medarbejdere, hvilket kan være til stor gavn for myndigheder og deres team.

I Nederlandene er der et eksempel på, hvordan et hændelsesteam kan struktureres, som beskrevet i dette afsnit. Der blev etableret et hændelsesteam i det centrale agentur for modtagelse af asylansøgere i 2012, efter at der var indtruffet en kritisk hændelse, hvor en ansøger mistede livet.

Et hændelsesteam består af fagfolk, der er tilknyttet de primære asylinstitutioner i landet. De fungerer som neutrale rådgivere i forbindelse med en reaktion på en hændelse og er derfor i nogen grad en ekstern part i forhold til den pågældende modtagelsesfacilitet.

Der er følgende grunde til at etablere et hændelsesteam.

- **Tid.** Når der indtræffer en hændelse, kan det betyde lange arbejdsdage for medarbejdere, der arbejder med asyl og modtagelse. Et medlem af et hændelsesteam kan, i modsætning til andre førstelinjemedarbejdere, bruge så meget tid, der er behov for, til at tale med ansøgeren. Dette giver ansøgeren en følelse af ægte interesse og respekt og en tryghed til at dele det, de ønsker at dele.
- **Færdigheder og viden.** Medlemmerne af hændelsesteamet har erfaring med og er uddannet i at deeskalere en situation, især hvis en ansøger truer med at begå selvmord eller har forsøgt selvmord eller en selvdstruktiv handling eller i forbindelse med sulte- og/eller tørrestrejke. Hændelsesteamet yder desuden rådgivning i disse tilfælde.
- **Dokumentation.** Endelig indsamler hændelsesteamet, for så vidt angår Nederlandene, alle hændelsesmeddelelser fra de forskellige organisationer inden for asylområdet. Teamet er således i stand til at se tendenser, der kan benyttes til at støtte medarbejdere i modtagelsescentre. Ud over at opdage tendenser sætter denne oversigt også teamet i stand til at udarbejde rapporter — månedlige, kvartalsvise og årlige — som myndighederne kan benytte til at forbedre ansøgningsprocedurerne og omsorgen.

Desværre har ansøgere af forskellige årsager ikke altid adgang til professionel psykologisk støtte. Medlemmer af hændelsesteamet er fleksible og står til rådighed for en samtale med ansøgeren inden for én dag og højst to dage efter, at hændelsen er indtruffet.

#### HÆNDELSESTEAMET

Selv om størrelsen af hændelsesteamet afhænger af antallet af ansøgere og modtagelsescentre, det betjener, viser erfaringen fra Nederlandene, at det bør have mindst fire medlemmer og højst otte til ti.

For at teamet fungerer godt, er det vigtigt, at der er tillid mellem medlemmerne i teamet. Når der er for mange medlemmer i et team, er det vanskeligt at udvikle tillidsfyldte relationer. Det anbefales dog, at et hændelsesteam består af mindst fire medlemmer. Flere argumenter støtter dette synspunkt.

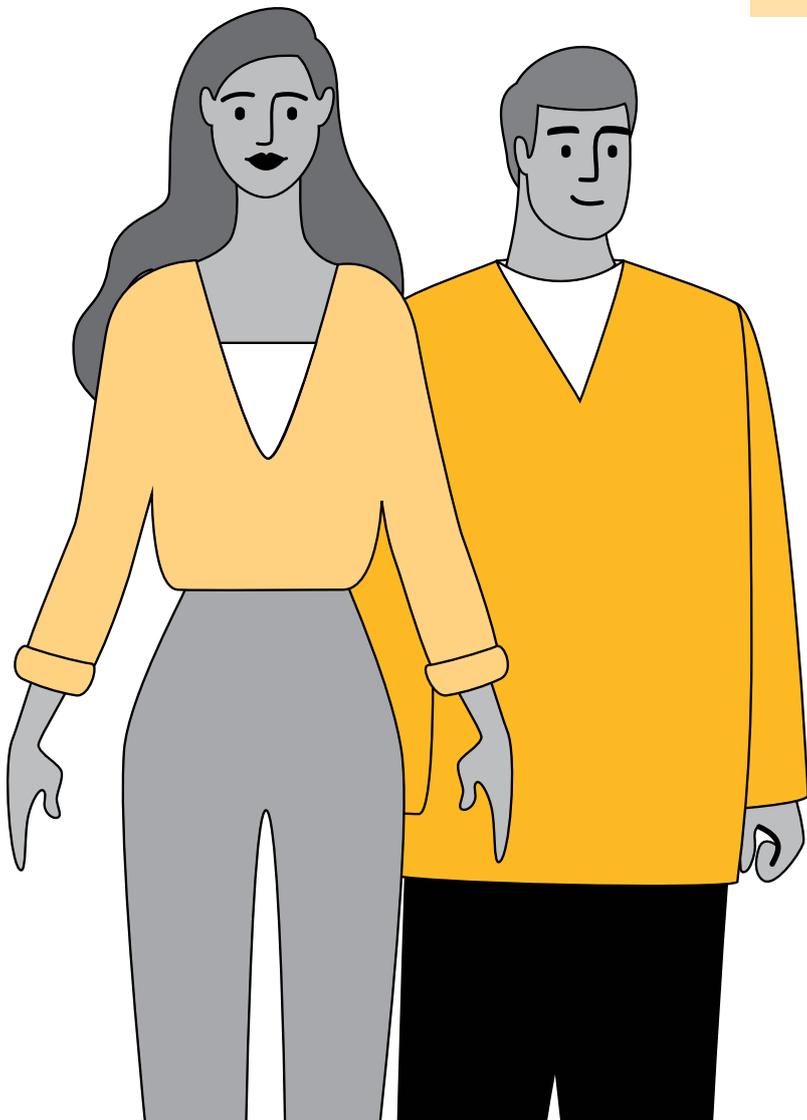
- For det første er den følelsesmæssige belastning for medlemmerne høj, og jo mindre teamet er, desto højere er den følelsesmæssige belastning for hvert medlem.
- For det andet er det vigtigt at have et udvalg af medarbejdere, der kan udsendes i forbindelse med en intervention. Hvert team har sine styrker og svagheder, der kan tages i betragtning, når det skal besluttes, hvilket teammedlem der vil være bedst egnet til at gennemføre en bestemt intervention.
- For det tredje bør der ved sammensætningen af et team tages højde for teammedlemmernes køn og alder. Hvis teamet er for lille, vil det ikke være muligt at opnå tilstrækkelig mangfoldighed.

Det gennemsnitlige antal hændelser, der indtræffer pr. uge, giver et skøn over den gennemsnitlige arbejdstid, hændelsesteamet bør afsætte til at yde støtte. Dette er en del af teamets generelle opgave hos den institution, teammedlemmerne er tilknyttet. I henhold til hændelsesteamet i Nederlandene skal der i praksis bruges for **16 timer i ugen** i gennemsnit.

I Nederlandene har tilstedeværelsen af et hændelsesteam til at yde støtte vist sig at være til stor gavn for myndigheder og medarbejdere. Dette eksempel kan betragtes som god praksis i håndtering af kritiske hændelser inden for dette arbejdsområde.



# 4. STØTTEINTER- VENTIONER FRA INTERNE OG EKSTERNE SPECIALISTER



**FØLGENDE EMNER BEHANDLES I DETTE AFSNIT**

- ✓ [4.1. Psykologiske gruppesessioner og coaching](#)
- ✓ [4.2. Individuelle rådgivningssessioner](#)
- ✓ [4.3. Uddannelsesmæssig supervision](#)
- ✓ [4.4. Mægling](#)



Værktøjer til brug for interne eller eksterne specialister.

Dette afsnit fokuserer på **fire interventioner**, som er **standard i mange professionelle miljøer**, og som kan være særligt nyttige i meget krævende og stressende arbejdsmiljøer, såsom inden for asyl og modtagelse. Formålene med interventionerne er at øge opmærksomheden og indsatsen på arbejdet ved at tilbyde sikre områder til diskussion af jobrelaterede udfordringer og vanskelige følelser, der kan opstå. De kan også hjælpe med at behandle vanskelige aspekter ved holddynamik ved at lære medarbejderen at sætte grænser og forebygge angst, stress og udbrændthed<sup>(50)</sup>. Værktøjerne kan være meget effektive til at understøtte trivsel, men også til at styrke teamet og sætte især førstelinjemedarbejdere i stand til at udføre deres daglige opgaver på en professionel måde.

Selv om personlig interaktion foretrækkes, **kan de foreslåede interventioner tilpasses et online- eller hotlineformat**. Disse kan være nyttige alternativer i situationer, hvor medarbejdere arbejder på flere lokaliteter og langt fra hinanden, i perioder med udsendelse af eksperter til et andet EU+-land eller i en krisesituation, hvor bevægelighed og fælles medarbejdermøder er vanskeliggjort (f.eks. i forbindelse med covid-19-pandemien eller ved usikkerhed i en bestemt region). Et online- eller hotlineformat er også et nyttigt alternativ for EU+-lande med et begrænset budget til aktiviteter vedrørende medarbejdertrivsel, idet disse formater gør det muligt at nå ud til flere medarbejdere med behov, end det er tilfældet med personlige interventioner.

De interventioner, der beskrives, omfatter støtte til medarbejdere på teamniveau og/eller individuelt. De kan gennemføres af interne og/eller eksterne specialister med relevant erfaring og uddannelse. Disse specialister inviteres af ledere og teamledere til løbende at støtte medarbejdere og team. De enkelte interne eller eksterne specialister kan, afhængigt af deres faglige uddannelse, have lidt forskellige tilgange til, hvordan de foreslåede interventioner gennemføres. Omkostningerne ved et bestemt antal sessioner bør dækkes af myndighederne og/eller den relevante sundhedsforsikringsordning.

---

(50) For definitioner af de anvendte begreber henvises der til bilag 1 »Definitioner«.

Ved gennemførelse af de foreslåede **fire interventioner** vil myndigheder kunne opfylde følgende standarder:



**SW4 forebyggelse**



**SW5 reaktion på kritisk hændelse**



**SWS 6 kapacitetsopbygning**

## 4.1. PSYKOSOCIALE GRUPPESESSIONER OG COACHING

Formålet med at deltage i en psykosocial gruppe er at forebygge psykologiske forstyrrelser, udmattelse og udbrændthed. Medarbejdere kan deltage i disse sessioner i arbejdstiden. Ifølge Duijts *et al.* <sup>(51)</sup> kan coaching være en effektiv metode til forebyggelse af udbrændthed og for medarbejders generelle trivsel. Disse sessioner giver mulighed for at løse problemer, håndtere kriser og stress, og de udgør en platform, hvor medarbejdere kan lære af hinanden.

<b>Varighed</b>	1,5-2 timer pr. session
<b>Gruppetørrelse</b>	Maksimalt fem til otte personer
<b>Hypighed</b>	Afhængigt af behov, dog mindst hver ottende uge
<b>Facilitator</b>	Personalepsykolog eller en ekstern specialist

## 4.2. INDIVIDUELLE RÅDGIVNINGSSSESSIONER

Disse sessioner kan være særdeles vigtige for medarbejdere, navnlig efter en kritisk hændelse. Sessionerne bør gennemføres af en uddannet fagperson (intern eller ekstern, afhængigt af tilgængelighed). Tilrettelæggelsen af disse sessioner afhænger af fagpersonens uddannelsesmæssige baggrund. Fagpersonen rapporterer fremskridtene under sessionerne til den pågældende person, som videregiver oplysningerne til ledelsen, hvis denne anmodes om det. Personalepsykologen eller den eksterne fagperson dokumenterer de gennemførte sessioner, men deler ikke indholdet af de enkelte sessioner, medmindre der observeres en risiko for, at en person gør skade på sig selv eller

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. og Swaen, G. M. H., »Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial«, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50, No 7, 2008, s. 765-776.

andre. Hvad angår udvælgelse af den rette specialist, kan det være vigtigt at tage højde for faktorer såsom sprog, alder, køn og kulturel baggrund. Selv om det anbefales at afholde individuelle sessioner, kan et alternativ være videorådgivningssessioner i forbindelse med udsendelse, eller hvis der på visse områder ikke er en kvalificeret specialist til rådighed.

<b>Varighed</b>	1 time pr. session
<b>Gruppestørrelse</b>	Ikke relevant (individuelle sessioner)
<b>Hyppeghed</b>	Afhængigt af behov. Efter indtræden af en hændelse kan der være behov for én eller to sessioner pr. uge, hvorefter hyppigheden kan reduceres, eller der evt. ikke er behov for flere sessioner.
<b>Facilitator</b>	Personalepsykolog eller en ekstern specialist

### 4.3. UDDANNELSESMÆSSIG SUPERVISION

Supervision i denne forbindelse adskiller sig fra den administrative supervision, der er defineret i afsnit 3.1 »Intervision«. Her omfatter supervision, at en ekstern specialist superviserer et team eller en sag og giver teammedlemmerne en platform til vejledende refleksion og mulighed for at lære med og af hinanden på en systematisk måde. Dokumentation tyder på <sup>(52)</sup>, at støtte i form af supervision kan være en stødpude mod angst, stress og høj arbejdsbyrde. Derfor kan supervision af et team eller en sag betragtes som god praksis og en god form for støtte. Samspillet mellem denne uformelle pædagogiske tilgang til læring i form af supervisionssessioner og en mere formel kapacitetsopbyggende intervention, såsom kurser om sekundær traumatisering og stresshåndtering udbudt af en specialist, kan yderligere styrke den støtte, der ydes.

**Supervisoren.** En supervisor er uddannet i generelle og specifikke supervisionsfærdigheder (supervision af en gruppe/en sag) og tilhørende teknikker (f.eks. refleksionsteknikker og teamdynamik, coaching, samarbejde med en mangfoldig arbejdsstyrke og konflikthåndtering). En ekstern specialist bidrager til mere åbenhed blandt teammedlemmerne under samtaler om relevante emner. Processen med uddannelsesmæssig og reflektiv supervision <sup>(53)</sup> er i sagens natur ikkefordømmende.

**Fordele ved supervision af en sag.** Medarbejdere får en platform, hvor de kan debriefe og drøfte konkrete sager, bl.a. den følelsesmæssige indvirkning af konkrete sager på førstelinjemedarbejdere, i trygge omgivelser, hvilket kan styrke robustheden og reducere risici for stress. En ekstern sagssupervisor skaber et rum til refleksion og feedback med



Når supervision fungerer godt, er det et støttende miljø, et sted hvor man kan føle sig tilstrækkelig sikker til at udstille usikkerheder, fejl, spørgsmål og forskelle <sup>(54)</sup>.

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 20 (klassificeret dokument).

(53) For yderligere oplysninger henvises der til Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

(54) Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

vejledning, hvilket kan reducere følelsen af at være overvældet eller ineffektiv på arbejdet. Besvær med daglige opgaver kan løses rettidigt i et sikkert og fortroligt miljø.

**Fordele ved supervision af et team.** Medarbejderne får en platform til at debriefe og drøfte specifikke udfordringer, de måtte stå over for, inden for teamet, under vejledning af og med støtte fra en supervisor for at sikre en konstruktiv diskussion. Gruppemiljøet giver medlemmerne mulighed for at reflektere over deres arbejde og interaktioner for at forbedre deres arbejdskapacitet både i teamet og på individuelt plan.

<b>Varighed</b>	1,5-2 timer pr. session
<b>Gruppetørrelse</b>	Højst ti personer
<b>Hyppeghed</b>	Afhængigt af behovet for og typen af supervision. Teamsupervision kan finde sted en gang i kvartalet, hvorimod sagsupervision kan gennemføres månedligt.
<b>Facilitator</b>	Supervisor: ekstern specialist

## 4.4. MÆGLING

Mægling<sup>(55)</sup> er en proces til at håndtere en række forskellige konflikter mellem personer som en metode til at løse et problem. Mægling kan derfor betragtes som et nyttigt værktøj, når der opstår spændte og svære situationer og endda konflikter inden for et arbejdsmiljø. Selv om mægling ikke i sig selv nødvendigvis resulterer i en umiddelbar løsning på spændingen eller konflikten, diskuterer de stridende parter i fællesskab en situation med en neutral part. Mægling munder ofte ud i en form for aftale<sup>(56)</sup> mellem to stridende parter, som begge accepterer at overholde. Lederne hos en myndighed bør have tydelig vejledning i, hvordan de får adgang til og yder mægling til deres team.

### MÆGLERENS ROLLE

Selv om mægleren er neutral, gør vedkommende det lettere at konkretisere og udvikle muligheder for at håndtere konflikten.

Det er vigtigt at skifte fokus fra en destruktiv tilgang til en konstruktiv tilgang for at løse problemet.

(55) Frivillig og obligatorisk forlig/mægling nævnes af Den Internationale Arbejdsorganisation som en af metoderne til at bilægge en tvist. Se Den Internationale Arbejdsorganisation, »Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour«, 2008.

(56) Hvad angår de konkrete trin henvises der til »Resolving workplace conflict through mediation — managing disputes informally«.

### FORDELE VED MÆGLING

- En neutral part fungerer som mægler mellem to stridende parter <sup>(57)</sup>.
- Begge parter har mulighed for at udtrykke deres mening.
- Begge parter deltager aktivt i at finde en løsning.
- Der formuleres en aftale, som begge parter accepterer.

### BEGRÆNSNINGER

Tilfælde af tilsidesættelse eller krænkelse af adfærdskodeksen (f.eks. seksuel chikane eller mobning) løses gennem andre kanaler, fordi alvoren af disse sager ellers kan blive bagatelliseret.

<b>Varighed</b>	Ca. 2 timer pr. session
<b>Gruppestørrelse</b>	Mægler og de stridende parter/personer
<b>Hyppeghed</b>	Normalt en enkeltstående intervention, der munder ud i en aftale mellem to parter.s
<b>Facilitator</b>	Mægler: ekstern specialist

---

(57) Denne liste af fordele er baseret på Camody, M., »Mediation in the workplace«, Legal Island, 2016.

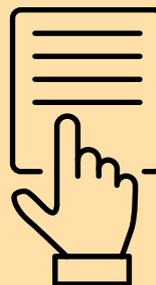


## 5. EGENOMSORG

## FØLGENDE EMNER BEHANDLES I DETTE AFSNIT

- ✓ 5.1. Sådan udarbejder man en plan for egenomsorg
- ✓ 5.2. Sådan sætter man sunde grænser

Værktøjer til brug for alle medarbejdere.



De to aktiviteter, der foreslås i dette afsnit, er **relevante for alle medarbejdere**: både ledere, teamledere og førstelinjemedarbejdere. Selv om arbejdsgiveren har et ansvar for at sikre medarbejdernes trivsel, er medarbejderne forpligtet til proaktivt at sørge for at drage omsorg for sig selv. Virkningerne af egenomsorg kan først mærkes efter et stykke tid, og egenomsorg bør ikke betragtes som et enkeltstående tiltag, men snarere som en løbende intervention. Selv om medarbejdertrivsel er en af arbejdsgiverens centrale forpligtelser, kan medarbejderes aktive egenomsorg være en effektiv metode til at opretholde balancen mellem arbejde og fritid, samtidig med at skaber motivation til arbejdet og øger effektiviteten <sup>(58)</sup>. Der findes mange egenomsorgsaktiviteter, og de er meget personlige. Nogle egenomsorgsaktiviteter kan være knyttet til sundhedssystemet i det relevante EU+-land (f.eks. brug af årlige forebyggende helbredstjek, såsom tandlægebesøg, mammografier og blodprøver), og andre vedrører de daglige aktiviteter. Egenomsorg kan forstås som stort alt, hvad man kan gøre for at føle sig veltilpas og sund.

Den enkelte kan tage vare på sig selv ved at benytte myndigheders tilbud vedrørende medarbejdertrivsel og regelmæssigt udføre egenomsorgsaktiviteter. Egenomsorg er et personligt ansvar og kan støtte myndighederne i at opfylde følgende standard:



**SW4 forebyggelse**

(58) Se EASO's animation, [The importance of the early identification of signs of stress](#), 2021.



På modtagelsesfaciliteter er medarbejderne ofte en del af det lokalsamfund, de arbejder for. Medarbejderne har ofte samme frygt og følelser som beboerne. De er desuden ivrige efter at støtte og hjælpe beboerne. Men hvordan kan de tage vare på egne behov? Hvis de ikke tager vare på sig selv, hvordan kan de så være stærke for andre? <sup>(60)</sup>

### HVILKE EGENOMSORGSSTRATEGIER BØR ANVENDES?

Egenomsorg <sup>(59)</sup> kan omfatte følgende:

- **Opretholdelse af sunde daglige rutiner.** Dette omfatter at få nok søvn, spise en sund kost, spise regelmæssigt, tage pauser i løbet af dagen, dyrke regelmæssig motion, holde ferie osv.
- **Søge følelsesmæssig tilfredsstillelse.** Dette omfatter at gøre ens arbejdsplads så behagelig som mulig, interagere og tale med kolleger, identificere spændende og berigende opgaver, blive mindet om arbejdsmæssige resultater, store som små, dyrke en hobby osv.
- **Opretholde sunde grænser mellem arbejds- og privatliv.** Det vil sige at undgå at tage arbejdet med hjem, tilbringe kvalitetstid med børn og partner, tilbringe tid med venner, være opmærksom på sociale relationer, der tilfører positiv energi osv.
- **Have tillid til og en positiv dynamik med kolleger.** At dele svære oplevelser med og søge råd hos kolleger er effektive metoder til at håndtere stressende situationer og hændelser.
- **Opretholdelse af stærke sociale netværk.** Dette omfatter opretholdelse af aktive, livlige og omsorgsfulde relationer med familie, venner og kolleger, hvilket er en vigtig faktor for modstandsdygtighed hos fagfolk på asyl- og modtagelsesområdet, der er udsendt eller arbejder i stressende omgivelser.

Udviklingen af en personlig plan for egenomsorg er første skridt i den rigtige retning. Imidlertid findes der ikke nogen universel plan. Det, der virker for en person, virker måske ikke på samme måde for andre. Derfor er det vigtigt at lave en individualiseret plan for egenomsorg.

(59) Se desuden Headington Institute, »Self care and lifestyle balance inventory«.

(60) Kommentar fra en medarbejder i første linje, der arbejder i en modtagelsesfacilitet.

## 5.1. SÅDAN UDARBEJDER MAN EN PLAN FOR EGENOMSORG

Formålet med dette afsnit er at støtte ledere og førstelinjemedarbejdere i myndigheder med at udvikle deres egen plan for egenomsorg. Der er mange metoder til at tage vare på sig selv. Det er dog vigtigt at skræddersy de forskellige værktøjer, der er til rådighed, bl.a. dem, som er tilgængelige på internettet.

### Trin 1. Selvrefleksion

Personlig refleksion over, hvordan du selv håndterer stressende situationer, er vigtig <sup>(61)</sup>. Dette indebærer at analysere din egen adfærd og egne reaktioner i stressende situationer på arbejdet eller i interaktioner med ansøgere med meget traumatiske oplevelser. Denne proces kan hjælpes på vej ved at lave en basal tabel, hvor du skriver de identificerede positive og negative mekanismer til at håndtere stress ned. Det anbefales at anføre fem positive og fem negative stresshåndteringsstrategier.

**TABEL 2. Eksempler på positive og negative strategier til at håndtere stress**

HÅNTERING AF STRESS	
Positive	Negative
Gå en tur/dyrke sport	Råben og øget aggressivitet
Holde fri regelmæssigt	Overspise
Meditation/yoga	Springe måltider over
Læse en bog	Større alkoholindtag/mere rygning end normalt
Ring til en ven/et familiemedlem	Blive afhængig af at bruge telefonen

NB: Der er en model i bilag 13 »Plan for egenomsorg«.

### Trin 2. Overvejelse af personlige og faglige behov

Næste trin er at overveje, hvordan nogle af de negative metoder til at håndtere stress kan erstattes af positive metoder.

### Trin 3. Skriv overvejelser ned, og lav en plan for egenomsorg

En model som den nedenfor kan lette udarbejdelsen af en personlig plan for egenomsorg.

(61) Dette kan gøres ved at udfylde et arbejdsark til vurdering af egenomsorg. Der kan hentes et eksempel på National Coalition of STD Directors, »Self-care assessment worksheet«, i Saakvitne, K. W. and Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

**TABEL 3. Eksempler på aktiviteter, der kan indgå i en plan for egenomsorg**

AKTIVITETSTYPE	HYPPIGHED
<b>Fysisk</b>	
Jeg tjekker op på, om jeg er bagud med nogle årlige tjek, og hvis det er tilfældet, bestiller jeg tid (f.eks. tandlæge, gynækolog eller dermatolog). Jeg går mindst tre korte gåture om ugen.	
<b>Følelsesmæssigt/åndeligt/psykisk</b>	
Jeg benytter bevidst positive selvbekræftelser. Jeg accepterer, at ikke alt kan kontrolleres.	
<b>Personligt/socialt/økonomisk</b>	
Jeg gør en indsats for regelmæssigt at mødes og interagere med venner/familie (middag/kaffe/gåture) (f.eks. mindst en gang om ugen). Jeg forkæler af og til mig selv (f.eks. med et par nye løbesko eller massage).	
<b>Arbejds-mæssigt</b>	
Efter kl. 18.00 besvarer jeg ikke arbejdsrelaterede opkald. Jeg siger indimellem nej til ekstra ansvarsområder. Jeg deltager i nye arbejdsrelaterede områder, som virker spændende. Jeg lader mig selv at være åben over for råd/viden/holdninger/støtte fra kolleger.	

I kolonnen Hyppighed (muligheder: ofte (4), nogle gange (3), sjældent (2), aldrig (1)) kan du notere fremskridt for de enkelte aktiviteter i den personlige plan for egenomsorg, hvilket gør det lettere at overvåge, hvilke områder du har forbedret, og hvilke du fortsat skal koncentrere dig om.

Denne type plan for egenomsorg skal anvendes et stykke tid (2-3 måneder) og kan opdateres og justeres efter behov for at forbedre, hvordan du har det.

## 5.2. SÅDAN SÆTTER MAN SUNDE GRÆNSER

Det at kunne sætte sunde grænser <sup>(62)</sup> er en vigtig del af en vellykket plan for egenomsorg. Sunde grænser er en del af det at sætte grænser i det daglige arbejdsmiljø, men det er også en del af menneskers privatliv. At sætte sunde grænser reducerer risikoen for stress og, i værste fald, udbrændthed. I perioder med mere fjernarbejde er det endnu vigtigere at have en klar plan for, hvornår man arbejder, og hvornår man kobler fra.

**Hvad vil det sige at sætte grænser?** En grænse er en begrænsning, et sted hvor der stoppes op. At sætte grænser kan være nyttigt, give et pusterum og, i bedste fald, give en fornemmelse af privatliv, sikkerhed og tryghed. Grænser kan opdeles i fysiske og følelsesmæssige grænser. Fysiske grænser er bl.a. ens krop, en fornemmelse af et personligt rum og privatliv generelt, hvorimod følelsesmæssige grænser er dem, der giver en følelse af selvværd og en evne til at adskille sine egne følelser fra andres. Disse kan omfatte meninger, adfærd, valg, følelse af ansvarlighed og lignende.

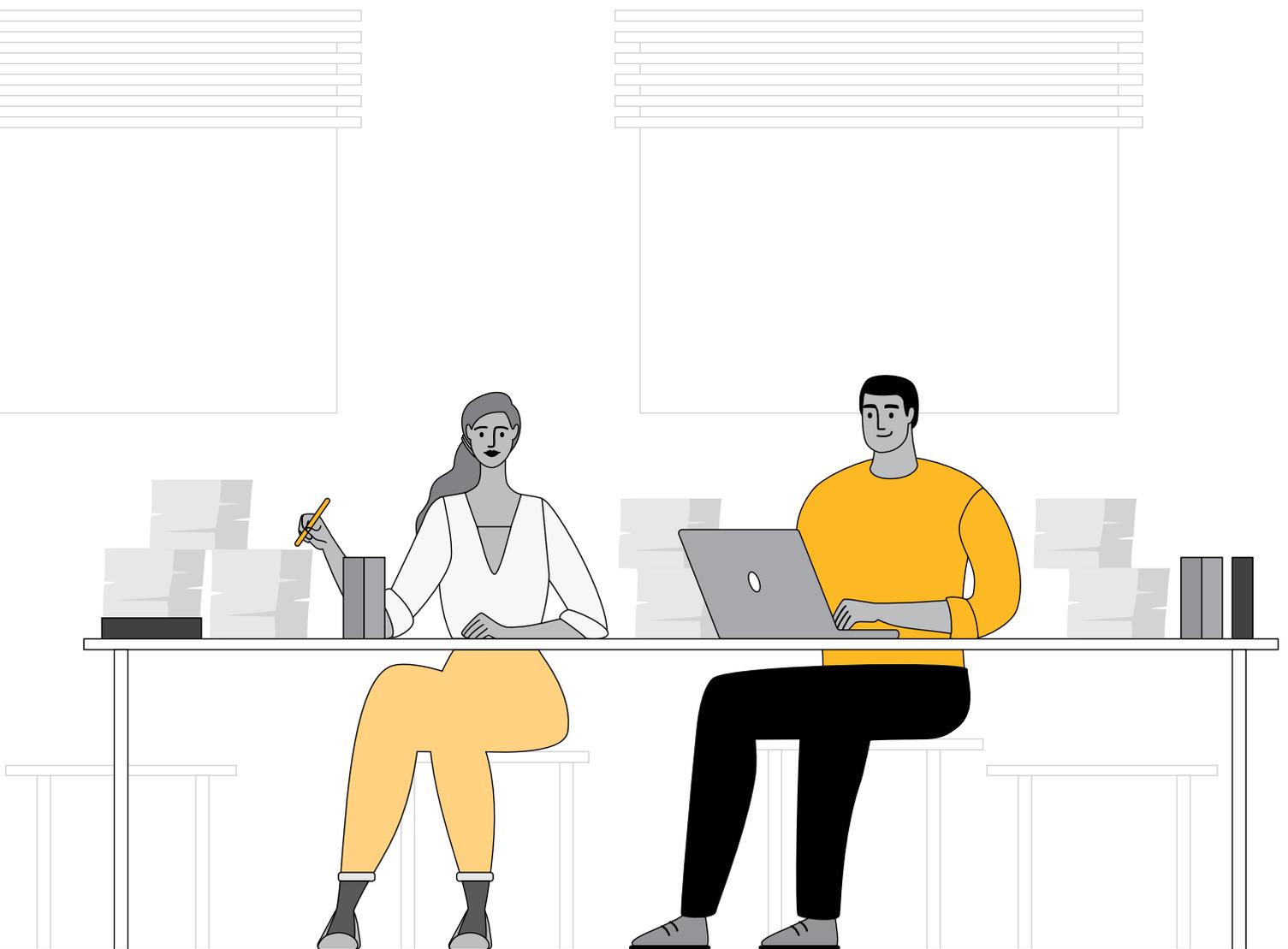
At sætte grænser kan hjælpe dig med at:

- anerkende personlige begrænsninger
- tage vare på dig selv, dine kolleger og ansøgere i myndighedens varetægt
- skabe klarhed over opgaver, der skal udføres inden for en bestemt periode
- undgå forvirring eller misforståelser
- sikre, at arbejdet er effektivt og virkningsfuldt
- forhindre situationer, hvor enkelte ledere og førstelinjemedarbejdere eventuelt kan misbruge deres magtposition.

Det kan til tider være en udfordring at sætte personlige grænser. Nogle af udfordringerne ved at sætte grænser kan bl.a. være angst for at såre andre eller irritere en kollega eller linjeleder ved at sige »nej« eller angst for at forårsage en følelse af disharmoni eller uvilje blandt teammedlemmer eller mellem dig selv og linjeledelsen.

---

(62) For en øvelse i at sætte grænser henvises til bilag 12 »Fastsættelse af grænser og grounding-teknikker efter en kritisk hændelse«.



## **6. INTERVENTIONER TIL KAPACITETSOP- BYGNING**



46 % [af respondenterne i undersøgelsen] anførte, at deres arbejdsgiver tilbød kurser i stresshåndtering, egenomsorg og andre tilsvarende politikker <sup>(63)</sup>.

Resultaterne af EASO's indledende kortlægningsøvelse over medarbejdertrivsel i EU+landene, som blev gennemført i 2019, viser, at de fleste af de fagfolk, der arbejder med asyl og modtagelse, **selv har valgt** dette arbejdsområde. Selv om de finder arbejdet med ansøgere om international beskyttelse krævende, finder de det også berigende. Analysen af førstelinjemedarbejderes svar i kortlægningsøvelsen peger på tre hovedfaktorer, der synes at medvirke til at fremme medarbejdertrivsel.

- **Konstruktiv** og **tillidsfuld teamdynamik** giver plads til faglige udvekslinger, udvekslinger mellem kolleger og personlige udvekslinger.
- **Effektivt** og **empatisk lederskab** på alle niveauer til at sikre, at medarbejdere hele tiden har adgang til linjeledere med kompetencer og tid til at støtte deres team. Klare arbejdsinstruktioner og klart definerede roller og ansvarsområder samt standarder for, hvordan pligter skal opfyldes, styrker medarbejderes følelse af sikkerhed og sikrer trivsel på arbejdspladsen.
- **Gennemsigtige, klare** og **enkle processer** til medarbejdertrivsel, der styrker medarbejderes fornemmelse af sikkerhed.

Ud over de interventioner, der blev præsenteret i det forrige afsnit, kan udformning og afholdelse af særlige erhvervsuddannelsesprogrammer for ledelse og medarbejdere på asyl- og modtagelsesområdet fungere som et yderligere værktøj til at fremme trivsel. Disse programmer kan også anvendes til at forebygge og, efter behov, håndtere potentielle stressfaktorer relateret til **arbejds miljø** og **arbejdssituationer**.

Ved at tilbyde ledere og førstelinjemedarbejdere kapacitetsopbygning vedrørende velfærd, vil myndigheder kunne opfylde følgende standard:



#### SWS 6 kapacitetsopbygning

Kurser til udvikling af viden, færdigheder og kapacitet blandt førstelinjemedarbejdere og ledere kan være et meget effektivt redskab til at styrke medarbejdertrivsel. Muligheden for at udvikle sig og vokse fagligt bidrager til motivation og tilfredshed på arbejdspladsen, som begge er vigtige komponenter for trivsel <sup>(64)</sup>. Det er i alle organisationer vigtigt at sørge for, at medarbejderne besidder de færdigheder, de har brug for.

Indførelse og implementering af et sammenhængende uddannelsesprogram rettet mod medarbejdertrivsel skal anses for et centralt element i enhver asyl- og modtagelsesmyndigheds strategi for medarbejdertrivsel. En uddannelsesmæssig tilgang rettet mod at styrke medarbejderes viden og færdigheder vedrørende både faglig ekspertise og opmærksomhed på medarbejdertrivsel er afgørende for at opnå alle de foreslåede standarder. Et veludformet indslusningsprogram vil give medarbejdere vejledning om

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (klassificeret dokument).

(64) Siddiqui, M. N., »Success of an organisation is a result of employees performance«, *Advances in Social Sciences Research*, Vol. 1, No 4, 2014, s. 179-201.

organisationsstrukturer og eksisterende systemer, herunder tilgange og procedurer vedrørende medarbejdertrivsel og-sikkerhed. Gennemførelse af uddannelsessessioner om kommunikation, stresshåndtering og-forebyggelse, egenomsorg, ledelse og lederskab, teambuilding og kulturel vejledning vil bidrage til at forebygge udbrændthed, fejlkommunikation og arbejdsrelateret overbelastning og fremme medarbejders både fysiske og psykiske trivsel. Disse aspekter vil, kombineret med særlige kurser om håndtering af kritiske hændelser, give medarbejdere de nødvendige oplysninger om de procedurer, der er indført, og de færdigheder, der er nødvendige for at agere og samarbejde i sådanne situationer til gavn for ansøgere om international beskyttelse og førstelinjemedarbejdere.

## 6.1. FORDELE VED AT INVESTERE I MEDARBEJDERNES KAPACITET

Viden og færdigheder er helt centrale for alle organisationer, også asyl- og modtagelsesmyndighederne. Investering i nye medarbejdere i teamet samt løbende investeringer i eksisterende medarbejdere sikrer en højere grad af medarbejdertilfredshed og øger myndighedernes chancer for at opfylde de fastsatte mål.

Asyl- og modtagelsesmedarbejdere bør deltage i uddannelse under hele deres ansættelsesforhold for at sikre, at de lever op til kravene ved et arbejde, der ofte kræver fleksibilitet på grund af ændringer i de retlige rammer og udviklingen på asylområdet. Hvis førstelinjemedarbejdere ikke understøttes i deres allerede udfordrende arbejdsmiljø, er der en tendens til, at de føler sig overvældede og dårligt i stand til at udføre deres daglige arbejde, og de kan udvikle stressrelaterede symptomer. Selv om uddannelse informerer medarbejdere og øger deres viden, er udvikling af færdigheder også med til at forebygge følelsen af ikke at være i stand til at opfylde de daglige krav. Når medarbejdere gives den nødvendige information og får mulighed for at udvikle deres færdigheder på en struktureret og rettidig måde, styrkes deres selvtillid og motivation. Når medarbejderne ser ledelsens vilje til at støtte dem, føler de sig godt behandlet. Uddannelsessessioner gennemføres ofte i grupper, hvilket understøtter teambuildingtiltagene.

Veluddannede førstelinjemedarbejdere vil både være mere effektive og mere robuste i krævende asyl- og modtagelsesmiljøer, hvilket sikrer, at ledere kan supervisere mindre uden at gå på kompromis med fagligheden. Investeringer i medarbejdere reducerer i mange tilfælde også risikoen for stor medarbejderudskiftning.

## 6.2. KAPACITETSOPBYGNING MED FOKUS PÅ MEDARBEJDERTRIVSEL

Denne vejledning indeholder en model til et uddannelsesprogram til fremme af medarbejdertrivsel i en asylmyndighed eller modtagelsesfacilitet. Den kan benyttes

som en rammevejledning til at konceptualisere uddannelsesmetoder. Det foreslås, at uddannelsesprogrammerne centrerer om følgende principper.

- Udformningen baseres på en behovsvurdering, der gennemføres for medarbejdere og ledere.
- Programmet benytter en interaktiv og inddragende undervisningsmetode med et kraftigt peerlæringsselement.
- Programmet omfatter kurser i bløde kvalifikationer, der skal hjælpe medarbejderne med at opbygge robusthed over for de største arbejdsrelaterede stressfaktorer.
- Programmet efterkommer uddannelsesbehov, der er relevante for medarbejdernes beskæftigelsesmæssige kurs (indkøring, beskæftigelse, ansættelsesophør).
- Programmet omfatter uddannelsesmoduler, der er tilpasset førstelinjemedarbejdere og ledere for at sikre, at den enkelte medarbejderkategori, i henhold til deres roller og ansvarsområder, bidrager et arbejdsmiljø, hvor medarbejdertrivsel er en prioritet.
- Programmet omfatter erhvervsuddannelse som en standardkomponent. Dette sikrer, at medarbejdere besidder den viden, de færdigheder, det ansvar og den selvstændighed, der skal til for at levere gode resultater.
- Programmet omfatter regelmæssig programopdatering på baggrund af overvågningen af opfyldelsen af uddannelsesmål og læringsresultater.
- Der udformes en uddannelsesmæssig ramme for medarbejdertrivsel, der skal supplere de overordnede uddannelsesstrukturer for asyl- og modtagelsesmedarbejdere og sikre gennemførelse af kvalitetsstandarder for medarbejdertrivsel.

Indkøringskurser for nye medarbejdere sikrer, at disse informeres om organisationsstruktur og eksisterende systemer. Disse kurser omfatter interne regler og forskrifter, kommunikationsprocedurer og tekniske systemer samt sikkerhedsinstruktioner.

Erhvervsuddannelse kan være i form af faglige kurser, der tilbydes under **EASO's uddannelsesprogram**, og som er udarbejdet primært til sagsbehandlere og andre asyl- og modtagelsesmedarbejdere i hele EU. Uddannelsesprogrammet omfatter centrale aspekter ved asylproceduren for at sikre, at kursisterne bliver undervist i de områder, der er centrale for at kunne udføre deres daglige opgaver og specifikke roller. EASO's læringsmetodologi omfatter online e-læring samt individuelle sessioner, der giver mulighed for en både teoretisk og praktisk tilgang til undervisningen. EASO's uddannelsesprogram og-moduler gennemgår i øjeblikket en omfattende revision i henhold til den fastlagte europæiske sektorspecifikke kvalifikationsramme for asyl- og modtagelsesmedarbejdere, som matcher erhvervmæssige standarder <sup>(65)</sup> med relevante uddannelsesmæssige standarder <sup>(66)</sup>/læringsresultater for flere medarbejdersektorer inden for asyl og modtagelse <sup>(67)</sup>.

---

(65) EASO, »European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — occupational standards for asylum and reception officials«, 2021.

(66) EASO, »European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — educational standards for asylum and reception officials«, 2021.

(67) EASO, *Training and Learning Strategy*, 2019; EASO, *Annual Training Report*, 2019; EASO, »*Training plan*«, 2020.

Kurser i bløde kvalifikationer bør være rettet mod udvikling af færdigheder vedrørende stresshåndtering, forebyggelse af udbrændthed, reaktioner på traumer, kommunikation mellem ledere og medarbejdere og i team, interkulturel følsomhed og interkulturelt lederskab.

**Behovsvurderinger og evalueringer.** En myndigheds uddannelsesprogram for medarbejdertrivsel udarbejdes på baggrund af en vurdering af behovene blandt forskellige kategorier af medarbejdere, herunder både nye og erfarne medarbejdere. Det gennemføres ved hjælp af en årlig uddannelsesplan. Den årlige uddannelsesplan skal sammen med uddannelsesprogrammet opdateres regelmæssigt (hvert hele eller halve år) på baggrund af overvågningen og evalueringen af gennemførte uddannelsessessioner og opfyldelsen af uddannelsesmål samt-resultater. Den myndighed, der gennemfører et uddannelsesprogram, skal udvikle de nødvendige værktøjer til behovsvurdering og -overvågning.

Strukturen i tabel 4 tager højde for faserne i et ansættelsesforhold: indkøring, beskæftigelse og ansættelsesophør. For hver fase anbefales et minimumsantal af uddannelsessessioner, der har fokus på indslusning, faglig udvikling og bløde kvalifikationer. Uddannelsessessioner kan gennemføres internt afhængig af deres fokus, samt med støtte fra eksterne partnere og specialister.

TABEL 4. Liste over emner i et uddannelsesprogram opdelt efter arbejdsfase og medarbejderkategori

ANSÆTTELSEFASE	UDDANNELSESTYPE	GENEREL BESKRIVELSE/UDDANNELSESEMNE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE AKTØR	PERSONALEKATEGORI, DER UDDANNES	
Indkøring/forud for udsendelse	Indslusning 1: organisationsstruktur og systemer på arbejdspladsen	Organisationskultur (herunder hierarki og kommunikationskanaler)	LEDER	LEDER	ØVRIGE ANSATTE
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	HR-MEDARBEJDERE
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
Indkøring/forud for udsendelse	Indslusning 2: tekniske systemer og udstyr	Organisationsstruktur og ledelsesteam (hierarki)	LEDER	LEDER	ØVRIGE ANSATTE
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	HR-MEDARBEJDERE
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
Indkøring/forud for udsendelse	Indslusning 3: sikkerhed og logistik/indkøb	Førstehjælpskursus	LEDER	LEDER	ØVRIGE ANSATTE
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	HR-MEDARBEJDERE
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER
			LEDER	LEDER	LEDER
			HR/ADMINISTRATIONSFADELING	LEDER	LEDER

ANSÆTTELSESFASE	UDDANNELSESTYPE	GENEREL BESKRIVELSE/UDDANNELSESEMNE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE AKTØR	PERSONALEKATEGORI, DER UDDANNES				
Beskæftigelse (løbende støtte)	Faglig udvikling	Rekruttering, personaleudvælgelse og resultatevaluering	LEDER	LEDER	ØVRIGE ANSATTE			
		Kursusmoduler til faglig udvikling på asylområdet: tilbydes i henhold til EASO's uddannelsesprogram (som beskrevet i EASO's uddannelseskatalog)	LEDER	✓				
		Uddannelsesforløb til bestemte jobprofiler på asylområdet <sup>(68)</sup>						
		Databeskyttelse		✓				
		Bløde kvalifikationer	Kommunikation og kommunikationsteknikker	Type af kommunikation	✓	✓	✓	
				Fastsættelse af grænser	✓	✓	✓	
				Hvordan man håndterer vanskelige kolleger	✓	✓	✓	
				Hvordan man kommunikerer med sårbare personer, herunder ansøgere	✓	✓	✓	
				Forhandlingsteknikker	✓	✓	✓	
				Konflikt håndtering	✓	✓	✓	
				Deeskaleringsstrategier	✓	✓	✓	
				Stresshåndtering	Hvad er stress, udbrændthed og sekundær traumatisering, og hvordan identificeres de?	✓	✓	✓
					Hvordan man håndterer stress og styrker modstandsdygtigheden	✓	✓	✓
				Interkulturel sensibilisering	Forebyggelse af stress og værktøjer til egenomsorg	✓	✓	✓
		Kulturel mangfoldighed	✓			✓	✓	
Politikker til beskyttelse mod og bekæmpelse af forsølsbehandling	✓	✓	✓					

(68) For yderligere oplysninger om EASO's uddannelsesprogram anbefales det at tjekke opdateringerne af EASO's uddannelseskatalog, EASO, Valetta, 2021; og EASO's »uddannelsesplan«, 2020.



ANSÆTTELSESFASE	UDDANNELSESTYPE	GENEREL BESKRIVELSE/UDDANNELSESEMNE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE AKTØR				PERSONALEKATEGORI, DER UDDANNES	
			LEDER	HR/ADMINI- STRATIONSAF- DELING	INTERN/ EKSTERN/ SPECIALIST	LEDER	HR-MEDAR- BEJDERE	ØVRIGE ANSATTE
Beskæftigelse (løbende støtte)	Bløde kvalifikationer	Håndtering af kritiske hændelser	Strategier til at håndtere en kritisk hændelse og styrke robustheden (på det personlige plan og fra lederens synspunkt for at støtte et teammedlem)	✓	✓	✓	✓	✓
			Traumer og sekundær traumatisering (tegn og håndteringsmekanismer)	✓	✓	✓		
			Øjeblikkelig støtte samt støtte på mellemlang og lang sigt til førstelinjemedarbejdere og ansøgere	✓	✓	✓		
Ansættelsens ophør	Forberedelse af afsked	Hvordan der afholdes konstruktive afskedsamtaler/indhentes feedback	✓	✓		✓		
			Udarbejdelse af dokumenter (anbefalinger, præstationserklæringer osv.)			✓		

NB: COI, oplysninger om oprindelsesland.

**Sammenfatning.** Uddannelse, der tilbydes i asyl- og modtagelsessammenhænge, bør **informere** medarbejdere og udstyre dem med færdigheder til at forbedre deres præstation og teamworkevner, træne selvsikker og empatisk kommunikation og blive mere robuste over for stress. Uddannelsesprogrammer bør udformes med henblik på at **forebygge** negative konsekvenser, der kan påvirke medarbejdere, som er udsat for en konstant høj arbejdsbyrde og et krævende arbejdsmiljø med hyppige ændringer. Hvis et uddannelsesprogram er udformet hensigtsmæssigt og opdateres regelmæssigt på baggrund af behovsvurderinger, vil omfanget af medarbejderudskiftning, sygedage, dårlige resultater og konflikter mellem kolleger blive reduceret.

Uddannelse kan også gøre fagfolk på asyl- og modtagelsesområdet mere **selvstændige**. Veluddannede medarbejdere er bedre klædt på med de færdigheder, de har brug for til at udføre deres opgaver og reagere på stressende situationer (f.eks. ved hjælp af færdigheder til at håndtere kritiske hændelser). Uddannelse fjerner ikke behovet for yderligere interventioner vedrørende medarbejdertrivsel, såsom teammøder, uddannelsesmæssig supervision og kollegial støtte, men den mindsker behovet for indgående og konstant linjeledelse. Derudover kan uddannelse **ændre**, hvordan teammedlemmerne interagerer med hinanden. Når medarbejdere føler, der drages omsorg for dem, føler de en stærkere tilknytning og er mere tilbøjelige til at engagere sig i organisationen. Det ligger i den menneskelige natur at ville arbejde for personer, der respekterer os og viser os respekt.

# BILAG



## BILAG 1. DEFINITIONER

I denne vejledning anvendes udtrykket **medarbejdertrivsel** <sup>(70)</sup> som et samlebegreb for politikker og foranstaltninger rettet mod medarbejdernes trivsel, forstået i både fysisk og følelsesmæssig forstand. Medarbejdertrivsel vedrører bevarelse af sundhed og sikkerhed i alle arbejdsaspekter. Med henblik herpå evaluerer arbejdsgivere de **risici**, medarbejdere kan blive eksponeret for i arbejdsmiljøet og træffer forebyggende og beskyttende foranstaltninger, såsom at sikre sig, at alle medarbejdere har modtaget den nødvendige sundheds- og sikkerhedsmæssige **information og uddannelse**.

Ved **trivsel** <sup>(71)</sup> på arbejdspladsen forstås fysisk sundhed og moralsk og social tilfredsstillelse, ikke blot fravær af ulykker eller erhvervssygdomme. Positive aspekter af trivsel på arbejdspladsen omfatter selverkendelse, selvstændighed, entusiasme, faglig udvikling, målbevidsthed, positive relationer med andre og personlig udvikling <sup>(72)</sup>.

**Stress** <sup>(73)</sup> defineres i kraft af de dynamiske interaktioner mellem individet og dets omgivelser. Det kan ofte udledes af tilstedeværelsen af et problematisk forhold mellem personen og omgivelserne og de følelsesmæssige reaktioner, der ligger til grund for disse interaktioner.

**Arbejdsrelateret stress** <sup>(74)</sup> opstår, når presset på grund af arbejdskrav og andre arbejdsrelaterede stressfaktorer bliver for stort og langvarigt i forhold til ens opfattede ressourcer, kapacitet og evne til at klare sig.

Der skal sondres mellem begreberne **arbejdsrelateret stress** og **udfordringer på arbejdspladsen** <sup>(75)</sup>. Udfordringer på arbejdspladsen kan tilføre en person psykologisk og fysisk energi og give vedkommende lyst til at lære nye færdigheder. Følelsen af at blive udfordret i sit arbejde er en vigtig faktor i udviklingen og opretholdelsen af et psykologisk sundt arbejdsmiljø. På den anden side indebærer følelsen af stress en negativ psykologisk tilstand med kognitive og følelsesmæssige komponenter, der påvirker **både den enkeltes og organisationens sundhed**.

Når stressreaktioner (kognitive, følelsesmæssige, adfærdsmæssige og psykologiske) varer ved over en længere periode, kan det resultere i mere permanente, mindre reversible (**helbredsmæssige**) **resultater**. Som eksempler kan nævnes kronisk træthed,

---

(70) Your Europe, »Sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen«, 2020.

(71) EU-OSHA, »Work-life balance — managing the interface between family and working life«, OSHwiki, 2015. I bredere forstand er trivsel resultatet af opfyldelsen af ens vigtige behov og realiseringen af de mål og planer, man har lagt for sit liv. Velvære indebærer menneskers positive livssyn, herunder positive følelser, engagement, tilfredsstillelse og mening.

(72) »Growth and transformation«, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, No 12, 2020, s. 17. Selv om lykke og følelsen af trivsel på arbejdspladsen til dels hænger sammen med personlig indkomst, er der andre medvirkende faktorer. Fra et vist punkt er niveauet af lykke og tilfredshed med tilværelsen ikke længere forbundet med indkomstniveau.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. og Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, Luxembourg, 2000.

(74) Hassard, J. og Cox, T., »Work-related stress: nature and management«, OSHwiki, 2015.

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. og Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, Luxembourg, 2000.

omsorgstræthed, udbrændthed, sekundær traumatisering, muskel- og knoglelidelser og hjerte-kar-sygdomme.

**Omsorgstræthed** <sup>(76)</sup> henviser til et skift i en persons evne til at have medfølelse med de personer, de arbejder med, og/eller kolleger og familiemedlemmer. En førstelinjemedarbejder kan lide af omsorgstræthed som følge af flere års eksponering for de traumatiske historier, som ansøgerne deler, og som kan begynde at lyde ens for medarbejderen og ikke længere fremkalde en reaktion.

**Udbrændthed** <sup>(77)</sup> beskriver en persons psykologiske reaktion på kroniske stressfaktorer på arbejdspladsen. Selv om det ikke betragtes som en medicinsk tilstand, kan det påvirke [sundhedstilstanden](#) og potentielt kræve behandling. Udbrændthed opfattes også som en krise i forholdet til arbejde generelt.

Udbrændthed på arbejdspladsen giver sig udtryk ved symptomer på (følelsesmæssig) udmattelse, kynisme (depersonalisering) og nedsat arbejdseffektivitet.

- **Udmattelse** henviser til følelsen af overanstrengelse, træthed og kraftsløshed, som skyldes langvarig involvering i en for krævende arbejdssituation.
- **Kynisme** afspejler en ligegyldig og fjern attitude til arbejdet, manglende engagement og entusiasme for arbejdet. Det er en dysfunktionel måde at håndtere udmattende situationer på, som mindsker mulighederne for at finde kreative løsninger på arbejdspladsen.
- **Faglig effektivitet** består i følelser af kompetence, vellykket gennemførelse af og præstation i arbejdet, som reduceres, i takt med at udbrændtheden breder sig.

Udbrændthed kan have en negativ indvirkning på sundhed, kognition og arbejdsevne samt på opfattelsen af den samlede arbejdsindsats.

**Sekundær traumatisering** <sup>(78)</sup> kan opsummeres som »omsorgstræthed«. Sekundær traumatisering kan beskrives som en intens reaktion og oplevelse af traumesymptomer hos personer, der eksponeres for andres traumatiske oplevelser. Dette påvirker ofte medarbejdere inden for asylområdet. Sekundær traumatisering er kumulativ og en proces, der udvikler sig over tid. Den beskriver et skifte i en persons verdenssyn. For personer, der oplever sekundær traumatisering, bliver det vanskeligt at sætte grænser for de ansøgere, de arbejder med. Det er vanskeligt at forlade kontoret, når dagen er slut. Det kan også føre til tab af mening og håb.

---

(76) Vlack, T. V., »Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue«, Tend Academy, 2017.

(77) EU-OSHA, »Understanding and preventing worker burnout«, OSHwiki, 2013. Verdenssundhedsorganisationen betragter udbrændthed som et erhvervsrelateret fænomen: »Udbrændthed er et syndrom, der er konceptualiseret som en følge af kronisk stress på arbejdspladsen, som ikke er blevet håndteret«, Verdenssundhedsorganisationen, »Burn-out an »occupational phenomenon«: [International Classification of Diseases](#)«, 2019.

(78) Se også information fra Headington Institute: Pearlman, L. A. and McKay, L., [Vicarious trauma: what can managers do?](#), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

**Psykologiske risici** <sup>(79)</sup> henviser til sandsynligheden for, at arbejdsrelaterede psykosociale farer får en negativ indvirkning på medarbejdernes sundhed og sikkerhed gennem deres **opfattelser og erfaring**. Psykosociale farer vedrører aspekter af udformningen og forvaltningen af arbejdet og dets sociale og organisatoriske kontekst, der potentielt kan forårsage psykisk eller fysisk skade. Psykologiske risici er blevet identificeret som en af de **største udfordringer i dag** for sundheden og sikkerheden på arbejdspladsen. Psykologiske risici er forbundet med problemer på arbejdspladsen, såsom arbejdsrelateret stress og vold og chikane på arbejdspladsen (også kaldet mobning). Negative resultater for den enkelte medarbejder omfatter dårligt helbred og dårlig trivsel og **problemer med interpersonelle relationer**, både på **arbejdspladsen og i den pågældendes privatliv**.

**Balancen mellem arbejdsliv og privatliv** <sup>(80)</sup> betyder, at personen er tilfreds med og fungerer godt på arbejdspladsen og i hjemmet med minimale konflikter mellem personens roller. Med henblik på at opnå balance mellem arbejdsliv og privatliv bør tre centrale indbyrdes forbundne komponenter tages i betragtning: 1) »tidsbalance«, som henviser til, at der afsættes lige meget tid til arbejds- og ikkearbejdsrelaterede roller; 2) »engagementsbalance«, som henviser til lige grader af psykologisk involvering i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller; og 3) »tilfredshedsbalance«, som henviser til lige store tilfredshedsniveauer i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller.

I denne praktiske vejledning giver EASO følgende definitioner af forskellige personalekategorier inden for asyl og modtagelsesområdet.

En **førstelinjemedarbejder** er en medarbejder, der arbejder direkte med ansøgere om international beskyttelse inden for rammerne af asyl- og modtagelse.

Førstelinjemedarbejdere kan være:

- **modtagelsesmedarbejdere** — medarbejdere, der yder støtte i modtagelsesfaciliteter
- **registreringsmedarbejdere** — medarbejdere i de kompetente nationale myndigheder, som er involveret i alle faser af registreringen og indgivelsen af ansøgninger
- **sagsbehandlere** — de medarbejdere, der afholder personlige samtaler med ansøgere om international beskyttelse og/eller træffer afgørelse om ansøgninger om international beskyttelse (også kaldet interviewere og beslutningstagere).

**Ledere** (kaldes også nogle gange supervisorer, teamledere eller linjeledere) er personer, som er ledere for en eller flere førstelinjemedarbejdere eller andre ledere afhængigt af niveau i ledelseshierarkiet. I denne vejledning omfatter definitionen også andre personer end linjeledere, der påtager sig en koordinerende eller superviserende rolle, såsom teamledere, supervisorer og koordinatore.

---

(79) EU-OSHA, »Managing psychological risks: drivers and barriers«, OSHwiki, 2017.

(80) EU-OSHA, »Work-life balance — managing the interface between family and working life«, OSHwiki, 2015.

## BILAG 2. MODEL FOR SKEMA TIL ANSÆTTELSESSAMTALER

Nedenfor er der afgivet nogle eksempler på spørgsmål vedrørende stresshåndtering og egenomsorg, som kan indsættes i et eksisterende skema for ansættelsessamtaler.

**Funktion:** angiv stilling

**Kandidat:**

### Indledning

- Introduktion af medlemmerne af samtalepanelet.
- Tak kandidaten for vedkommendes ansøgning. Beskriv formålet med denne fase af udvælgelsesprocessen.
- Fortæl, at samtalen vil vare ca. 1 time, og at der vil være mulighed for at stille spørgsmål til sidst.

SAMTALESPØRGSMÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV OM INDIKATOREN ER FULD T OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
<b>Nøgleområde: motivation</b>		
Kan du fortælle os, hvad der har motiveret dig til at søge denne stilling? Hvad gør denne rolle anderledes i forhold til, hvad du har lavet tidligere, og hvordan vil du forberede dig selv på denne ændring? Hvad er dine karriereplaner for de næste fem år?	Eksempler på indikatorer: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Udviser en god forståelse for omfanget af rollen og er i stand til at identificere de personlige udfordringer, der er forbundet med rollen</li> <li>— Forklarer sin motivation for jobbet</li> <li>— Ønsker at arbejde med asyl/migration</li> <li>— Har erfaring med at udvikle programmer</li> <li>— Udvikler og tilskynder til nye og innovative løsninger</li> </ul>	<b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b>
<b>Nøgleområde: arbejdsmoral og resultatorientering (tilknyttede værdier: pålidelighed, kreativitet og integritet) (viser kandidatens tilgang til dilemmaer og problemløsning samt personens evne til at udøve selvkritik og lære af erfaringer)</b>		
Kan du give nogle eksempler på situationer, hvor din arbejdsmoral og resultatorienterede adfærd er kommet til udtryk? Disse eksempler bør vise, hvilken indvirkning din arbejdsmoral og resultatorienterede adfærd har haft på kolleger og/eller medarbejdere under din direkte ledelse.	Eksempler på indikatorer: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Holder sig selv ansvarlig for at levere resultater</li> <li>— Holder sig selv ansvarlig for at skabe resultater inden for vedkommendes ansvarsområder, yder den nødvendige udviklingsstøtte for at forbedre resultater og iværksætter passende foranstaltninger, når resultater ikke leveres</li> <li>— Interagerer med og motiverer andre</li> <li>— Forstår vigtigheden af teambuilding</li> <li>— Forstår vigtigheden af regelmæssig kommunikation med teammedlemmer samt konstruktiv individuel feedback</li> <li>— Værdsætter mangfoldighed, ser det som en kilde til konkurrencemæssig styrke</li> </ul>	<b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b>

SAMTALESPØRGSMAÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV OM INDIKATOREN ER FULDT OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
<b>Nøgleområde: stresshåndtering og egenomsorg</b>		
<p>Det job, du søger, kræver, at du leverer til tiden og har et højt kvalitets- og præcisionsniveau. Hvordan har du det med det, og hvad er din erfaring med produktionsmål med stramme tidsfrister, når du måske samtidig forsøger at håndtere konkurrerende prioriteter?</p>	<p>Eksempler på indikatorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Holder sig selv, og også teammedlemmerne, ansvarlige for at levere resultater</li> <li>— Udfører relevant planlægning</li> <li>— Er god til at uddelegere og prioritere</li> <li>— I tilfælde af manglende viden om et emne anmoder vedkommende om yderligere faglig udvikling</li> <li>— Mulighed for at overarbejde, når det er nødvendigt, men ikke regelmæssigt (balance mellem arbejdsliv og privatliv)</li> </ul>	<p><b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b></p>
<p>Kan du give et eksempel på en situation, hvor du skulle arbejde på en vanskelig opgave og/eller forholde dig til en kollega, der efter din mening ikke var særlig samarbejdsvillig, og hvordan du løste denne situation?</p>	<p>Eksempler på indikatorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Forstår vigtigheden af teamet</li> <li>— Ville indgive en rettidig og relevant anmodning om yderligere ekspertise</li> <li>— Anlægger en inddragende tilgang til planlægning af den pågældende opgave</li> <li>— Ville være i stand til at give klare instruktioner</li> <li>— Ville påtage sig tidlig kommunikation med medarbejdere for at undgå misforståelser af opgaver og tidsplaner</li> </ul>	<p><b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b></p>
<p>Hvad gør du normalt, når du føler dig under pres eller stresset? Nævn nogle områder, du mener, du håndterer godt, og nogle områder, hvor du mener, at du kunne forbedre din tilgang.</p>	<p>Eksempler på indikatorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sætter passende grænser over for kolleger</li> <li>— Planlægger realistisk</li> <li>— Har en sund livsstil (f.eks. regelmæssig fysisk aktivitet)</li> <li>— Sørger for en god balance mellem arbejdsliv og fritid</li> <li>— Er ikke bange for at spørge om hjælp</li> </ul>	<p><b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b></p>
<p>Forestil dig, at du kommer ind i modtagelsesfaciliteten (for modtagelsesmedarbejdere) eller interviewlokalet (for sagsbehandlere), og en ansøger nærmer sig med et barberblad i hånden og truer med at forsøge at begå selvmord, hvis denne får afslag på sin ansøgning. Dette er et vanskeligt scenarie, men prøv at foreslå, hvad du mener, du kan/bør gøre for at nedtrappe situationen.</p>	<p>Eksempler på svar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Generelt ville jeg have sat mig ind i oplysninger fra min arbejdsgiver om håndtering af kritiske hændelser, hvad man skal gøre og ikke gøre, og jeg ville være bekendt med de operative standardprocedurer i disse tilfælde</li> <li>— Jeg ville forsøge at bevare et roligt stemmeleje</li> <li>— Jeg ville forsøge ikke at gå i panik og tale roligt og sørge for at holde en sikker afstand til ansøgeren</li> <li>— Jeg ville forsøge ikke at vende mig væk fra ansøgeren og bevare øjenkontakten</li> <li>— Jeg ville give udtryk for, at jeg kan høre, at personen er meget oprevet og bange, og at jeg gerne vil forstå vedkommende bedre. For at gøre dette ville vi skulle sætte os ned, tage os tid, og vedkommende ville skulle lægge barberbladet væk</li> <li>— Jeg ville spørge, om ansøgeren kunne tænke sig noget vand. Dette kunne også give en mulighed for at bede om hjælp</li> </ul>	<p><b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b></p>

SAMTALESPØRGSMÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV OM INDIKATOREN ER FULDT OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
<b>Nøgleområde: adfærdskodeks</b>		
En medarbejder rapporterer til dig (leder for modtagelsescentret), at vedkommende har mistanke om, at en anden medarbejder potentielt misbruger et ungt menneske, fordi vedkommende er blevet set regelmæssigt tage den unge med ind på sit kontor og lukke døren. Hvilke foranstaltninger ville du træffe, og hvem ville du involvere?	Eksempler på indikatorer: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Erkender, at det er en alvorlig beskyldning, og at der straks skal følges op på den gennem interne/passende indberetningskanaler</li> <li>— Nævner en nultolerancepolitik over for seksuelt misbrug/chikane (som også omfatter personer, der ansøger om international beskyttelse)</li> </ul>	<b>Bemærkning:</b> <b>Slutscore:</b>
<b>Overall score</b>		

### Afslutning

- Spørg, om kandidaten har nogen spørgsmål.
- Forklar faserne i udvælgelsesprocessen, og hvornår kandidaten kan forvente at få svar.
- Få klarlagt, hvornår ansøgeren kan starte i stillingen, hvis han/hun får den tilbudt.
- Kontrollér de nærmere oplysninger om og egnetheden af de referencer, der ville skulle kontaktes, inden et jobtilbud bekræftes.
- Kontrollér, om der er nogen indvendinger mod en kontrol af straffeattesten.

**Andre nøgleområder, der skal medtages, afhængigt af jobprofilen:** teknisk ekspertise (viden, færdigheder og erfaring), samarbejde (herunder med donorer, forvaltning af lokale partnere), finansiering (budgetcyklus), overvågning og evaluering osv.

## BILAG 3. SEMISTRUKTURERET OPFØLGNING ELLER EN-TIL-EN-MØDER

**Tjekliste 1.** Skal benyttes af ledere under deres regelmæssige semistrukturerede en-til-en-møder med medlemmer af deres team.

I. Tilrettelæggelse af mødet	Status (afkryds, når det er afsluttet)
1. Informer deltageren i god tid om tidspunkt/sted og formålet med mødet	
2. Indhent viden om deltagerens uddannelsesmæssige og erhvervmæssige baggrund	
3. Forbered spørgsmål for at dække relevante emner	
4. Book et passende rum/sted til mødet, hvor fortroligheden respekteres	
5. Overvej andre praktiske forhold vedrørende mødet (kontorartikler, forfriskninger osv.)	
II. Afholdelse af mødet	
1. Giv en introduktion til mødet	
2. Sørg for, at deltageren har forstået formålet med samtalen	
3. Informer deltageren om, at mødet er fortroligt	
4. Etabler tillidsforhold	
5. Brug et sprog, som deltageren let kan forstå	
6. Stil åbne spørgsmål, der giver mulighed for beskrivende svar	
7. Stil opfølgende spørgsmål, hvor det er nødvendigt	
8. Formuler spørgsmålene på en konstruktiv måde	
9. Giv mulighed for spørgsmål og feedback	
10. Notér dine observationer	
11. Afslut med en sammenfatning, og informer om de næste trin	
III. Efter mødet	
1. Evaluer oplysningerne, og registrer observationerne i det relevante afsnit	
2. Foretag relevante henvisninger (kurser, personalepsykolog)	
3. Sørg for, at oplysningerne videregives korrekt til HR-afdelingen, så de kan arkiveres i medarbejderens personalemappe	
4. Følg op på resultatet i evalueringsfasen	

**Eventuelle spørgsmål <sup>(81)</sup> som forberedelse på det første opfølgningsmøde <sup>(82)</sup>**

- Har du tidligere arbejdet i en lignende sammenhæng?
- Hvad var det samme, og hvad var anderledes?
- Hvilke udfordringer stod du over for dengang?
- Hvordan påvirkede disse udfordringer dig? Hvad fik de dig til at føle?
- Hvordan håndterede du dem? Hvad var nyttigt for dig, og hvad viste sig at være knap så hensigtsmæssigt?
- Hvad forventer du at støde på i denne arbejdsmæssige sammenhæng?
- Hvad er dine styrker? Hvis jeg stillede dine tidligere kolleger det samme spørgsmål, hvad ville de sige? Hvad ville de fortælle mig om dine personlige udfordringer?
- Hvad motiverer dig til denne type arbejde? Hvad interesserer dig?

---

(81) Disse spørgsmål kan variere afhængigt af arbejdsstedet og de aktuelle opgaver.

(82) Panou, A. og Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Disse spørgsmål anbefales til nye medarbejdere.

## BILAG 4. EKSEMPLER FRA UNDERSØGELSE VEDRØRENDE ANSÆTTELSES-/ AFSLUTNINGSKVALITET

Herunder er nogle spørgsmål, der kan være nyttige til at få et generelt overblik over medarbejders tilfredshed i et konkret miljø. Dette eksempel på spørgeskema er efterfulgt af nogle målrettede spørgsmål, som myndigheder kan stille medarbejdere, der har været udsendt i andre EU+-lande.

### A. TIL LØBENDE STØTTE- OG AFSLUTNINGSSAMTALER

EKSEMPEL PÅ SPØRGESKEMA					
<b>1. Job og privatliv</b>					
1.1. Hvor længe har du arbejdet i din nuværende stilling for din aktuelle arbejdsgiver?	UNDER 6 MÅNEDER	6-12 MÅNEDER	1-3 ÅR	3-5 ÅR	MERE END 5 ÅR
1.2. Bliver du for dit primære arbejde aflønnet månedligt, på timebasis, eller aflønnes du på en anden måde?	MÅNEDSLØN	TIMEBETALING	ANDET (ANGIV HVAD)		
1.3. Hvilke af følgende beskriver bedst din normale arbejdstid?	DAGHOLD	EFTERMID-DAGSHOLD	NATHOLD	SKIFTENDE	TILKALDEVAGT
1.4. Hvor mange dage om måneden har du overarbejde?	ANGIV ANTAL DAGE:				
1.5. Når du har overarbejde i dit primære job, er det så obligatorisk (kræver arbejdsgiveren det)?	JA	NEJ	ANDET (ANGIV HVAD)		
1.6. Hvor svært er det at få fri i løbet af arbejdstiden til at tage dig af personlige eller familiemæssige anliggender?	SLET IKKE SVÆRT	LIDT SVÆRT	FORHOLDSVIS SVÆRT	MEGET SVÆRT	
1.7. Hvor ofte påvirker kravene på jobbet dit familieliv?	OFTE	NEJGLE GANGE	SJÆLDENT	ALDRIG	
1.8. Hvor ofte påvirker kravene fra familien dit arbejde?	OFTE	NEJGLE GANGE	SJÆLDENT	ALDRIG	
1.9. Hvor mange timer har du på en gennemsnitlig arbejdsdag til at slappe af eller dyrke de aktiviteter, du har lyst til?	ANGIV VENLIGST:				
1.10. Har du andre job ved siden af dit primære arbejde, eller udfører du andet arbejde mod betaling?	JA	NEJ			
<b>2. Arbejdsvilkår</b>					
2.1. Mit job kræver, at jeg hele tiden lærer nye ting	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG	
2.2. Jeg har for meget arbejde til at kunne gøre det hele godt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG	
2.3. Mine færdigheder anvendes fuldt ud i mit arbejde	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG	
2.4. Der, hvor jeg arbejder, bliver jeg behandlet med respekt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG	

## EKSEMPEL PÅ SPØRGESKEMA

2.5. Der, hvor jeg arbejder, er jeg i fare for at lide fysiske skader	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.6. Når jeg føler mig usikker på grund af miljøet på mit arbejde, kan jeg benytte min ret til at trække mig tilbage	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.7. Der bliver ikke gået nævneværdigt på kompromis eller taget genveje, når det handler om medarbejdernes sikkerhed	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.8. Der, hvor jeg arbejder, samarbejder medarbejdere og ledelsen om at skabe så sikre arbejdsvilkår som muligt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.9. Sikkerheds- og sundhedsvilkårene på mit arbejde er gode	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.10. Mine arbejdsvilkår giver mig mulighed for at være mest muligt produktiv	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
2.11. Min arbejdsplads drives på en gnidningsløs og effektiv måde	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
<b>3. Ledelsen på arbejdet</b>				
3.1. Der er gode muligheder for forfremmelse	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.2. Tilrettelæggelsen af arbejdet og kulturen på kontoret tilskynder til teamarbejde	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.3. Der tilskyndes til deltagelse i afgørelser, der påvirker medarbejderne	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.4. Forventningerne i forbindelse med opgaverne kommunikerer tydeligt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.5. Jeg har mulighed for at udvikle mine egne særlige evner	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.6. Jeg modtager tilstrækkelig hjælp, herunder ressourcer (f.eks. relevant udstyr), til at få arbejdet gjort	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.7. Jeg modtager tilstrækkelige og relevante oplysninger til at gøre et godt stykke arbejde	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.8. Jeg har masser af frihed til at bestemme, hvordan jeg tilrettelægger mit arbejde — så længe det udføres professionelt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.9. Min supervisor/linjeleder interesserer sig for teamets trivsel	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.10. Min supervisor støtter mig, så vidt det er muligt, i at få arbejdet gjort	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.11. Jeg har tillid til den øverste ledelse på mit arbejde	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.12. Medarbejdernes sikkerhed er en høj prioritet for den myndighed, jeg arbejder for	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.13. Forfremmelser behandles retfærdigt og gennemsigtigt	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.14. Jeg kan regne med de mennesker, jeg arbejder sammen med, når jeg har brug for hjælp	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG

EKSEMPEL PÅ SPØRGESKEMA				
3.15. Forholdet mellem ledere og medarbejdere er godt, respektfuldt og professionelt på min arbejdsplads	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
3.16. Man får positiv feedback fra linjelederen/-lederne, når jobbet er veludført	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
4. Racisme og diskrimination				
4.1. Føler du dig på nogen måde diskrimineret på din arbejdsplads på grund af din race eller etniske oprindelse?	JA	NEJ		
4.2. Føler du dig på nogen måde diskrimineret på din arbejdsplads på grund af dit køn?	JA	NEJ		
4.3. Føler du dig på nogen måde diskrimineret på din arbejdsplads på grund af din alder?	JA	NEJ		
4.4. Har du i løbet af de seneste 12 måneder været udsat for seksuel chikane af en anden medarbejder på din arbejdsplads?	JA	NEJ		
4.5. Er du i løbet af de seneste 12 måneder blevet truet eller på anden måde chikaneret af nogen, mens du var på arbejde (verbalt/fysisk)?	JA	NEJ		
4.6. Har du indberettet hændelsen via de relevante indberetningsmekanismer?	JA	NEJ	DER ER INGEN INDBERETNINGSMEKANISME	
5. Fysisk og følelsesmæssig trivsel				
5.1. Har du adgang til programmer for stresshåndtering eller stressreduktion på din nuværende arbejdsplads?	JA	NEJ	IKKE SIKKER	
5.2. Hvor ofte har du de seneste 12 måneder haft problemer med at falde i søvn eller sove igennem?	GENERELT SOVER JEG GODT		FLERE UGER I TRÆK/AF OG TIL	JEG KAN SIMPELTHEN IKKE SOVE ORDENTLIGT
5.3. Tror du disse forstyrrelser med hensyn til at falde i søvn eller sove igennem er relateret til stress på arbejdet?	JA	NEJ		
5.4. Hvor mange gange i den seneste måned har du følt dig syg?	INGEN		1 ELLER 2	MINDST HVER UGE
5.5. Er jobsikkerheden på din arbejdsplads god?	JA	NEJ		
5.6. Hvor mange gange i løbet af den seneste måned vil du mene, din psykiske tilstand var rimelig dårlig, eller du følte dig nede/trist/vred?	FOR OFTE		NORMALT	
5.7. De tidspunkter, hvor jeg har haft det dårligt i løbet af den seneste måned, har primært været, mens jeg var på arbejde	JA	NEJ		
5.8. I løbet af den seneste måned har mit dårlige fysiske eller psykiske helbred afholdt mig fra at udføre mine normale aktiviteter, såsom egenomsorg, arbejde og fritidsaktiviteter	JA	NEJ		
5.9. Jeg synes ofte, mit arbejde er stressende	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG

EKSEMPEL PÅ SPØRGESKEMA				
5.10. Jeg er ofte udmattet, når arbejdsdagen er slut	MEGET ENIG	ENIG	UENIG	MEGET UENIG
5.11. I løbet af den sidste måned har jeg haft hovedpine hver dag i en uge eller mere	JA	NEJ		
5.12. I løbet af den sidste måned har jeg haft rygsmerter hver dag i en uge eller mere	JA	NEJ		
5.13. I løbet af den sidste måned har jeg haft mavepine hver dag i en uge eller mere	JA	NEJ		
5.14. I løbet af den sidste måned er jeg kommet til skade i løbet af arbejdstiden	JA	NEJ		
6. Generelle forhold				
6.1. Hvor tilfreds er du overordnet set med dit arbejde?	MEGET TILFREDS	NOGENLUNDE TILFREDS	IKKE HELT TILFREDS	SLET IKKE TILFREDS
6.2. Hvor tilfreds er du overordnet set med det generelle arbejdsmiljø i organisationen?	MEGET TILFREDS	NOGENLUNDE TILFREDS	IKKE HELT TILFREDS	SLET IKKE TILFREDS
6.3. Hvor tilfreds er du overordnet set med den generelle ledelsesstil i organisationen?	MEGET TILFREDS	NOGENLUNDE TILFREDS	IKKE HELT TILFREDS	SLET IKKE TILFREDS

I løbet af analysen skal der først rettes særlig opmærksomhed mod de områder, der er fremhævet med orange. Selv om et eller to svar i de orange felter ikke nødvendigvis tyder på en alvorlig bekymring, anbefales det at være opmærksom på dem, fordi de kan pege på et behov hos medarbejderen. Det er vigtigt at se på alle svarene holistisk. Kun gennem en holistisk tilgang er det muligt at udpege de forhold, der kræver umiddelbar opmærksomhed, frem for forhold, der kan behandles på et senere tidspunkt. Der anbefales en tilgang med fokus på medarbejderen og dennes behov. Hvis medarbejderen **svarer bekræftende på spørgsmål vedrørende diskrimination, seksuelt misbrug og chikane eller personlig sikkerhed**, vil dette kræve **umiddelbar opfølgning i samarbejde med medarbejderen**. Fortroligheden bør til enhver tid sikres ved anvendelsen af disse spørgeskemaer.

## B. EKSEMPLER PÅ SPØRGSMÅL EFTER UDSENDELSE

Hvis en ekspert har accepteret udsendelse til et andet EU+-land for at yde støtte på asyl- og modtagelsesområdet, anbefales det, at vedkommende efter sin hjemkomst anmodes om feedback på følgende områder for at forbedre den organisatoriske støtte fremover.

<p><b>Forberedelsesfase</b></p> <p>Vil du vurdere den information, du modtog før afrejsen om de opgaver, der skulle udføres (den modtagende parts forventninger), som tilstrækkelige? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Vil du vurdere de oplysninger, du modtog før afrejsen om det generelle arbejdsmiljø, som tilstrækkelige? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Ville du vurdere de oplysninger, du modtog før afrejsen om den kontaktperson, du skulle samarbejde med på udsendelsesstedet, som tilstrækkelige? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Var de oplysninger, du modtog før afrejsen om, hvordan du skulle anmode om støtte i en nødsituation (vedrørende sundhed eller sikkerhed), efter din mening tilstrækkelige? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Har du modtaget oplysninger om og fået mulighed for at tale med en medarbejdervejleder/et stressteam, hvis det var nødvendigt? JA/NEJ</p>
<p><b>Udsendelsesfase</b></p> <p>Ville du vurdere støtten fra dit eget team i løbet af udsendelsen som tilstrækkelig til, at du kunne udføre dine daglige opgaver? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Ville du vurdere den støtte, du modtog fra din modpart i det andet land, som effektiv og tilstrækkelig til at udføre dine daglige opgaver? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>Blev indberetningskanalerne generelt forklaret tydeligt, også i nødsituationer (sundhed og sikkerhed), ved din ankomst? JA/NEJ</p>
<p><b>Valgfrit:</b> Har du benyttet dig af tilbuddet om at kontakte en medarbejdervejleder under din udsendelse? JA/NEJ/denne mulighed fandtes ikke</p>
<p><b>Perioden efter udsendelse</b></p> <p>Har du efter din hjemkomst haft mulighed for at tale om udsendelsen med din linjeleder og/eller en anden person efter eget valg (f.eks. støtteteam, vejleder)? JA/NEJ</p> <p><i>Forslag til forbedringer:</i></p>
<p>I betragtning af din samlede oplevelse med at støtte et andet land, hvor sandsynligt er det så, at du vil anbefale en sådan udsendelse til dine kolleger?</p>

## BILAG 5. SELVVURDERING: TEST FOR UDBRÆNDTHED

Der findes mange selvvurderinger online, som giver en idé om, hvor tæt du måske på reel udbrændthed. Eksemplet herunder er fra en onlinekilde (tilgængelig på [mindtools.com](http://mindtools.com)).

Eksempel på test af udbrændthed <sup>(83)</sup>

15 UDSAGN, DER SKAL BESVARES	SLET IKKE (1 POINT)	SJÆLDENT (2 POINT)	NOGLE GANGE (3 POINT)	OFTE (4 POINT)	MEGET OFTE (5 POINT)
1. Jeg føler mig udkørt og drænet for al fysisk eller følelsesmæssig energi					
2. Jeg har negative tanker om mit arbejde					
3. Jeg er mere hård og mindre forstående over for andre, end de måske fortjener					
4. Jeg bliver nemt irriteret over små problemer eller over mine kolleger og mit team					
5. Jeg føler mig misforstået eller føler mig ikke værdsat af mine kolleger					
6. Jeg føler ikke, jeg har nogen at tale med					
7. Jeg føler, jeg når mindre, end jeg burde					
8. Jeg føler et ubehageligt pres til at gøre det godt					
9. Jeg føler ikke, jeg får det ud af mit arbejde, jeg gerne ville					
10. Jeg føler, jeg er i den forkerte organisation eller i det forkerte erhverv					
11. Jeg er frustreret over dele af mit arbejde					
12. Jeg føler, at politik og bureaukrati i organisationen bremser min mulighed for at gøre et godt stykke arbejde					
13. Jeg føler, der er mere arbejde, der skal gøres, end jeg kan nå i praksis					
14. Jeg føler ikke, at jeg har tid til at gøre mange af de ting, der er vigtige for at udføre et arbejde af høj kvalitet					
15. Jeg følger ikke, jeg har tid til at planlægge så meget, som jeg gerne ville					
<b>Endelig score</b>					

Tæl sammen, hvor mange gange du har svaret slet ikke, sjældent, nogle gange, ofte eller meget ofte for at beregne din samlede score.

(83) Udarbejdet på baggrund af et eksempel fra Mind Tools: »Selvtest af udbrændthed«.

Hvad angår score, foreslår MindTools <sup>(84)</sup> følgende skala.

SCORE	BEMÆRKNING
15–18	Ingen tegn på udbrændthed
19–32	Ikke de store tegn på udbrændthed, medmindre nogle faktorer er særligt grove
33–49	Pas på — du kan være i fare for udbrændthed, især hvis nogle scorer er høje
50–59	Du er i alvorlig fare for udbrændthed — gør noget ved det med det samme
60–75	Du er i meget alvorlig fare for udbrændthed — gør noget ved det med det samme

---

(84) Du kan finde andre nyttige redskaber, såsom en stressdagbog, på MindTools («Stress diaries — identifying causes of short-term stress», 2016).

## BILAG 6. METODER TIL INTERVISION

### A. 10-TRINSMETODEN

Målet er at hjælpe sagsfremlæggeren med at håndtere et reelt problem eller en pludselig udvikling i en arbejdssituation. I 10 klare trin (og et forberedelsestrin) guides sagsfremlæggeren gennem en proces fra en beskrivelse af situationen til formulering af et specifikt tiltag. De centrale spørgsmål er altid, hvordan sagsfremlæggeren forholder sig til både sagen og de andre aktører i sagen; hvad er de underliggende tanker om og formodninger bag deres adfærd; hvor opmærksom er sagsfremlæggeren på disse skjulte faktorer; og hvor »rigtige« er de?

Metodens struktur sikrer, at de andre deltagere ikke projicerer deres egne analyser og problemer over på sagsfremlæggerens sag. Metoden lader sagsfremlæggeren have kontrol med, hvordan gruppen håndterer sagen, fordi denne bestemmer, hvor dybt de går ned i sagen. De foreslåede trin giver sagsfremlæggeren tid til at reflektere i løbet af processen.

Derudover har deltagerne rig mulighed for at være særligt opmærksomme på de spørgsmål, andre i gruppen stiller, og på hvordan sagsfremlæggeren har det med dem og svarer på dem, hvilket stimulerer deres egen læringsproces. Strukturen giver desuden sagsfremlæggeren en vis ro. Deltagerne maser sig ikke frem for at komme til at stille spørgsmål. Trinene giver megen støtte til rollen som facilitator.

#### FORDELE VED DENNE METODE

- På grund af strukturen munder 10-trinsmetoden naturligt ud i nogle klare tiltag. Metoden tilskynder udtrykkeligt til behovet for konkrete tiltag baseret på det nyehvervede indblik.
- Metoden er egnet til uerfarne interventionsgrupper, fordi den er nem at lære.
- Strukturen giver sagsfremlæggeren en følelse af sikkerhed og ro og en fornemmelse af retning.
- Deltagerne lærer aktivt af hinandens spørgsmål gennem feedback fra sagsfremlæggeren.
- De stille trin giver sagsfremlæggeren plads og tid til at reflektere over både processen, og hvad de gennemgår.

#### ULEMPER

- Deltagere vil måske synes, at den faste struktur er begrænsende, selv efter kun at have brugt metoden et par gange, hvilket medfører en risiko for, at deltagerne vil blive mindre omhyggelige i udførelsen.
- Det kan føles som om, det tager lang tid at gennemføre øvelsen, når man skal igennem alle 10 trin.

- Metoden er mindre egnet til at få indblik i de underliggende værdier og normer, som sagsfremlæggeren forelægger.

## FALDGRUBER

- Metoden består af to faser: Den første fase er undersøgelse og afgrænsning af sagen. Den anden fase består i at udforske den alternative tilgang. I praksis fokuserer folk normalt mest på første fase. Når det sker, er metoden ikke så effektiv. Det er derfor vigtigt at afbalancere de to faser.
- Når fokus primært er på den anden fase, påtager deltagerne sig typisk en rådgivende rolle og hjælper ikke sagsfremlæggeren med selv at få indblik.
- Det kræver disciplin at kunne holde sig til trinene. Hvis strukturen ikke opretholdes, vil det i sidste ende medføre mistet fokus og manglende engagement.

BETINGELSER/LOGISTIK FOR BRUGEN	
Varighed	2-2,5 timer
Gruppestørrelse	Fem til otte personer
Nødvendigt materiale	Flipovertavle og tuschpenne

## INTERVISION I 10 TRIN

### FORBEREDELSE

Facilitatoren og sagsfremlæggeren drøfter sagen, sagsspørgsmålet og den valgte metode på forhånd. Sagsfremlæggeren præsenterer sagen med få sætninger og afslutter med »Mit spørgsmål er...«. Sagsfremlæggeren beskriver sagen og den valgte interventionsmetode for deltagerne og facilitatoren på forhånd.

#### Trin 1. Beskrivelse af sagen

Sagsfremlæggeren informerer kort om situationen og taler om indtryk, overvejelser og bedømmelser, vedkommende har gjort sig om de personer, der er involveret i sagen. Dette er sagsfremlæggerens mulighed for at fremlægge sine observationer og bevidste oplevelse af sagen. Vedkommende fortæller om sin adfærd og de aktiviteter, han/hun har udført indtil nu i den konkrete situation. Han/hun formulerer problemet, og deltagerne lytter godt efter uden at stille spørgsmål. Deltagerne forsøger at få et så klart overblik over situationen som muligt.

#### Trin 2. Deltagerne formulerer spørgsmål

Deltagerne stiller sagsfremlæggeren afklarende spørgsmål for at få et fyldestgørende indtryk af situationen. Alle deltagerne formulerer tre spørgsmål, som kan afklare nogle aspekter ved forholdet mellem sagsfremlæggeren og sagen. Deltagerne stiller åbne spørgsmål og afholder sig fra at komme med forslag eller forslag forklædt som spørgsmål. Spørgsmålene skrives ned på en flipovertavle.

Sagsfremlæggeren lytter opmærksomt og registrer spørgsmålene <sup>(85)</sup>. Vedkommende svarer ikke. Facilitatoren forsøger at skabe en rolig atmosfære i gruppen, der yder hvert spørgsmål retfærdighed, således at sagsfremlæggeren kan overveje spørgsmålene.

### **Trin 3. Sagsfremlæggeren vurderer spørgsmålene**

Sagsfremlæggeren tager sig tid til at vurdere spørgsmålene et ad gangen og give hvert af dem en score: + (varmt), 0 (neutralt) eller – (koldt). Varmt betyder, at spørgsmålet er relevant for det sagsspørgsmål, sagsfremlæggeren har stillet. Koldt betyder, at spørgsmålet efter hans/hendes mening ikke er relevant for sagen. Neutralt betyder, at spørgsmålet kunne være interessant, men at det ikke er klart, om det har noget med sagen at gøre. Hvis et spørgsmål er uklart, kan sagsfremlæggeren bede om afklaring. Deltagerne reagerer ikke på sagsfremlæggerens vurdering. De må dog godt lægge mærke til, om vedkommende eventuelt tøver eller til dennes kropssprog. Der er ikke nogen diskussion.

### **Trin 4. Sagsfremlæggeren besvarer spørgsmålene**

Sagsfremlæggeren besvarer de spørgsmål, der er markeret som + (varme), kort og konkret. Sagsfremlæggeren beslutter, om vedkommende vil svare på neutrale og/eller kolde spørgsmål. Deltagerne kommenterer på dette tidspunkt ikke svarene og starter ikke nogen diskussioner, heller ikke selv om svarets egentlige indhold efter deres mening ikke svarer til vurderingen i trin 3.

### **Trin 5. Sidste runde spørgsmål (eller valgfri runde med småsnak)**

Deltagerne får mulighed for at stille spørgsmål til sagsfremlæggerens problem. Dette fortsætter, indtil der ikke er flere spørgsmål. Sagsfremlæggeren besvarer så konkret som muligt. Igen er der ikke nogen diskussion. Opmærksomheden rettes mod svar på spørgsmål vurderet som + (varme), og der søges efter tvivlsspørgsmål og dilemmaer. Facilitatoren sørger for, at sagsfremlæggeren har tid til at lytte til spørgsmålene og besvare dem behørigt.

## **VALGFRIT**

Dette trin kan erstattes af en runde med småsnak. I stedet for at stille spørgsmål taler deltagerne om det, de har hørt indtil nu, og hvilket indtryk det har gjort på dem. Sagsfremlæggeren er til stede under denne runde med småsnak, men sidder med ryggen til gruppen. Sagsfremlæggeren inddrages ikke, og der tales ikke til vedkommende. Sagsfremlæggeren noterer sig det, han/hun hører. Herefter spørges sagsfremlæggeren om, hvad han/hun har lagt mærke til.

### **Trin 6. Formulering af sagens kerne**

Deltagerne skriver kernen i sagsfremlæggerens problem ned. Deltagerne sætter sig selv i sagsfremlæggerens sted og skriver »Mit problem er...«. Sagsfremlæggeren skriver også ned, hvordan han/hun har det med problemet efter de første fem trin. Problemet bør

---

(85) Dette giver plads til at reflektere over egne følelser/tanker om visse spørgsmål.

beskrives med hensyn til »handling« og den »rolle«, der spilles. Sagsfremlæggers karakteristiske stil eller dominerende synspunkt kan også nævnes. Alle udsagn, undtagen sagsfremlæggers, bliver skrevet ned på flipovertavlen.

### **Trin 7. Sagsfremlæggers vurderer kerneudsagnene**

På flipovertavlen giver sagsfremlæggers udsagnene en score: + (varmt), 0 (neutral) eller – (koldt) (se trin 3). Der er ikke nogen diskussion.

### **Trin 8. Sagsfremlæggers vælger**

Sagsfremlæggers skriver spørgsmålet ned, som det er formuleret på flipovertavlen, og siger, hvad han/hun kan lide ved deltagerens udsagn (trin 7), og forklarer, hvorfor noget er vurderet som + (varmt), – (koldt) eller 0 (neutral). Dernæst angiver sagsfremlæggers for hvert udsagn, hvad han/hun vil benytte i sit eget kerneudsagn.

De andre deltagere forklarer motiverne bag deres udsagn. Herefter kan der stilles opklarende spørgsmål rettet mod sagsfremlæggers adfærd, synspunkt eller stil. Sagsfremlæggers afslutter dette trin med at omformulere sit problem og skrive det ned på flipovertavlen. Problemet formuleres nu i forhold til f.eks. spændingen mellem den ønskede og den faktiske handling eller f.eks. mellem de faglige mål og forventninger, der opstår i situationen.

### **Trin 9. Hvilke kræfter holder sagen »kørende«?**

Deltagerne ser på, hvilke kræfter der forhindrer sagsfremlæggers i at ændre sin adfærd. Sagsfremlæggers angiver, hvordan vedkommende kunne håndtere problemet for at ændre sin professionelle adfærd. De påpeger de konstruktive og hindrende elementer.

#### **Mulige spørgsmål**

- Hvad vil jeg gerne ændre?
- Hvilke ændringer står jeg over for?
- Hvilke elementer ligger til grund for dilemmaet?
- Hvilke modpoler ligger til grund for usikkerheden?
- Hvilke fordele og indvendinger kan jeg få øje på?
- Hvilke konsekvenser kan jeg se?
- Hvad skal jeg overveje?
- Hvordan kan jeg indføre dette?
- Hvilke skridt vil jeg tage?
- Hvad vil jeg lære?
- Hvad vil jeg holde høje med fra nu af?
- Hvad ønskede jeg at finde ud af om mig selv?
- Hvad er resultatet af dette indblik, hvad vil jeg bruge det til?
- Hvad vil jeg opnå om en uge, en måned eller tre måneder fra nu?
- Siger det noget om, hvordan jeg »lærer«?

### Trin 10. Deltagernes indblik samt refleksion og intervision

Hver deltager skriver sin egen indsigt ned. Hvad lærte jeg af denne sag? Det kan være relateret til foretrukne måder at tænke og stille spørgsmål på, hvad gjorde et spørgsmål konstruktivt eller ikke, eller hvad man har lært fra andre deltageres spørgsmål osv.

Facilitatoren reflekterer over intervisions-sessionen sammen med sagsfremlæggeren og deltagerne. Refleksionen er rettet mod:

- udkommet af diskussionen af sagen
- sagen som et læringsredskab, og om den anvendte metode var vellykket.

## B. METODEN NYTTIGE SPØRGSMÅL

I løbet af dagen stiller vi både os selv og andre mennesker masser af spørgsmål for at indsamle nyttig information. Intersivision handler om at hjælpe sagsfremlæggeren ved at stille de rigtige spørgsmål. Gode spørgsmål er spørgsmål, der hjælper.

Med metoden nyttige spørgsmål får mennesker en indsigt i, hvad der gør et spørgsmål godt til intervision. Denne indsigt er dobbelt.

- Metoden giver indsigt i, hvad der driver den person, som stiller spørgsmål, og i konsekvenserne af spørgsmålet.
- Nyttige spørgsmål er også en læringsmetode. Den styrker kvaliteten af de spørgsmål, der stilles af intervisiongruppen og i andre (arbejds-)situationer.

Med denne metode bør sagsfremlæggeren finde ud af, hvad et spørgsmål betyder for ham/hende, og om det hjælper ham/hende med at få indsigt i sagen. Mange spørgsmål fra deltagere omhandler deltagerens ønske om at få oplysninger om sagens kontekst. Sagsfremlæggeren kender allerede disse forhold, dvs. at spørgsmål om konteksten ikke har nogen merværdi. F.eks. hvor stor er virksomheden? Hvor længe har projektet været i gang? Hvad er den ansvarlige persons ledelsesstil? Af hensyn til overskueligheden kaldes disse spørgsmål »nysgerrighedsspørgsmål«. Denne type spørgsmål fra deltagerne har ikke til formål at hjælpe sagsfremlæggeren.

Det er et velkendt scenarie at blive afbrudt af en kollega under en samtale med en ansøger, hvilket afbryder ens tankerække i forhold til de spørgsmål, der skal stilles. En kollega kan have en anden række spørgsmål. Desuden kan du, hvis du tænker på en liste af spørgsmål, blive distraheret fra at lytte til svarene, fordi dit fokus i stedet er på de resterende spørgsmål, der skal stilles.

Metoden nyttige spørgsmål kræver, at du holder fokus på sagsfremlæggeren og på at reagere på dennes svar og nonverbale adfærd, så du kan støtte dennes (ikke din egen) tankegang.

Metoden munder ud i, at en intervionsgruppe forbedrer kvaliteten af sine spørgsmål væsentligt. Eftersom sagsfremlæggeren styrer samtalen, kan de forbedre deres egne muligheder for en vellykket intervion. Det er op til sagsfremlæggeren at indikere, hvorvidt et spørgsmål efter dennes mening er nyttigt for sagen. Unyttige spørgsmål får ingen opmærksomhed og vil ikke blive besvaret. Dette er direkte feedback om deltagernes spørgsmål og deres måde at tænke på.

**Fordele.** Denne metode giver mulighed for at få indsigt i forskelligheden af spørgsmål og deres virkning på sagsfremlæggeren. Der er mange måder at stille spørgsmål på. Det kan være berigende at opleve forskellige typer spørgsmål, og sådan kan du udvide dit eget repertoire af spørgsmål. Sagsfremlæggere lærer, at der i dagligdagen er en naturlig tendens til at besvare alle spørgsmål. Det forekommer at være en automatisk reaktion at svare på spørgsmål. Med nyttige spørgsmål finder de ud af, at det er bedre at tænke over, om et spørgsmål er nyttigt for dem, og dernæst give feedback til den person, der stillede spørgsmålet.

- Mennesker lærer af at give og modtage direkte feedback på stillede spørgsmål. Deltagerne kan omformulere og stille deres spørgsmål igen og finde ud af, hvad der virkelig hjælper sagsfremlæggeren i den konkrete sag.
- Metoden fremskynder intervionsprocessen. Fordi unyttige spørgsmål ignoreres, bruges der mindre tid på at besvare irrelevante eller ineffektive spørgsmål.
- Nyttige spørgsmål giver indsigt i virkningerne af et spørgsmål. Resultatet er ikke kun til fordel for sagsfremlæggeren, deltagerne får også erfaring med og øvelse i spørgsmål, der rent faktisk bidrager med noget. Sagsfremlæggeren hjælper deltagerne med at lære, om spørgsmål er nyttige, ved at vælge, hvilke der skal besvares. Sådan får deltagere feedback med det samme.
- Sagsfremlæggeren accepterer hurtigt konstruktive spørgsmål. Nyttige spørgsmål er mere effektive, og denne højere hastighed og de større virkninger gør intervion mere effektiv.
- Metoden er også egnet til grupper uden erfaring og er en god øvelse for en intervionsgruppe, der ønsker at forbedre kvaliteten af sine spørgsmål.

## ULEMPER

- Metoden kan i første omgang få deltagerne til at gå i stå. De vil komme ud af deres komfortzone, fordi nogle af deres spørgsmål ikke vil være nytte for sagsfremlæggeren og derfor forblive ubesvarede.
- Metoden kan få en gruppe til at blive tavs, hvis deltagerne finder det vanskeligt at formulere nyttige spørgsmål.

## FALDGRUBER

- Sagsfremlæggeren besvarer automatisk spørgsmål, der ikke er nyttige.
- Facilitatoren bør bevare fokus på sagsfremlæggeren, som i sidste ende trods alt beslutter, om et spørgsmål er nyttigt eller ikke.

- Meningen er ikke, at sagsfremlæggeren giver socialt ønskelige (eller politisk korrekte) svar, men at vedkommende giver udtryk for, om noget er nyttigt eller ej.
- Metoden kræver, at der bevares en konstruktiv og åben holdning til den anden person. Vi har en tendens til at se ting ud fra vores eget synspunkt i stedet for fra sagsfremlæggerens.
- Det kan forekomme, at en person ikke kan komme på et nyttigt spørgsmål og derfor kan føle sig som en »fiasko«. Det er godt at lære, at de spørgsmål, man stiller, kan være nyttige eller sagsuafhængige.
- Deltagerne bør se dette som en mulighed for at lære — det bør ikke blive en konkurrence om, hvem der stiller flest eller de bedste spørgsmål.

#### BETINGELSER/LOGISTIK FOR BRUGEN

Varighed	1-1,5 timer
Gruppestørrelse	Fem til otte personer
Nødvendigt materiale	Ingen

#### Mulige spørgsmål

- Hvad betyder det for dig?
- Hvordan ville det se ud, hvis...?
- Hvad er alternativerne til...?
- Hvad kunne du ellers gøre?
- Hvad får du ud af det?
- Kan du fortælle mig om en situation, hvor det gik anderledes for dig?
- Hvad gjorde det ved dig?
- Hvad kan du godt lide ved...?
- Hvad er dine mål?
- Hvad ville der ske, hvis...?
- Hvilke kvaliteter kunne du bidrage med?

**Forberedelse.** Facilitatoren og sagsfremlæggeren drøfter sagen, sagsspørgsmålet og den valgte metode på forhånd. Sagsfremlæggeren forbereder sagen med få sætninger og afslutter med »Mit spørgsmål er...«. Sagsfremlæggeren sender beskrivelsen af sagen og den valgte metode til deltagerne og facilitatoren på forhånd.

#### Trin 1. Beskrivelse af sagen

Facilitatoren forklarer metoden. Sagsfremlæggeren bør tage sig tid til at behandle alle spørgsmål og give udtryk for, hvad det får ham/hende til at føle/tænke, og om det er nyttigt for ham/hende eller ikke. Vedkommende bør ikke besvare unyttige spørgsmål. Sagsfremlæggeren redegør for sin sag med få sætninger, der munder ud i sagsspørgsmålet. Det kan være skriftligt eller på en flipovertavle.

### Trin 2. Formulering af spørgsmål

Deltagerne skriver nogle spørgsmål ned, som de gerne vil stille, og som kan hjælpe med at komme i gang. Når spørgsmålene er skrevet ned, markerer hver deltager spørgsmålene i den rækkefølge, vedkommende vil stille dem.

### Trin 3. Spørgsmålene stilles

- En deltager stiller det første spørgsmål. Sagsfremlæggeren tænker over spørgsmålet uden at sige noget. Dernæst finder han/hun ud af, hvad han/hun føler/tænker efter at have hørt dette spørgsmål, og siger, om det er nyttigt. Får spørgsmålet sagsfremlæggeren til at tænke over sit problem? Vedkommende svarer ikke på spørgsmålet endnu. Kun hvis sagsfremlæggeren finder spørgsmålet nyttigt, besvarer han/hun det. **Valgfrit:** Deltageren forklarer, hvorfor han/hun stillede spørgsmålet. Derefter undersøger gruppen, om virkningen af spørgsmålet svarer til spørgerens intention.
- Den næste deltager stiller sit første spørgsmål, og samme procedure følges. Hvis forskellige deltagere har samme spørgsmål, kan facilitatoren beslutte, at dette dubletspørgsmål også bliver stillet. Mindre forskelle kan nogle gange være nyttige. Hvis dette ikke er tilfældet, stilles det næste spørgsmål i rækken.
- Deltagerne stiller spørgsmål efter tur. Hvis det er nødvendigt, noterer de for sig selv, om et spørgsmål var nyttigt eller ej, og hvorfor. Facilitatoren tjekker regelmæssigt med sagsfremlæggeren, om det er nødvendigt at justere sagens problemstilling.

### Trin 4. (Valgfri) runde med småsnak

Hvis det bliver svært at finde på og stille nyttige spørgsmål, kan facilitatoren beslutte at tage en runde med småsnak. Dette kan give deltagerne ny indsigt, der kan give dem idéer til nye spørgsmål. Her er det vigtigt, at deltagerne sammen udforsker forskellige metoder til at finde nyttige spørgsmål. Den næste runde kan være rettet mod at finde disse metoder. I modsætning til almindelig småsnak, hvor der ikke stilles spørgsmål, kan du vælge at småsnakke ved kun at stille nyttige spørgsmål baseret på observationer af hypoteser. Spørgsmålene kan udvide sagsfremlæggerens opfattelse.

#### Eksempler på spørgsmål

- Hvordan ville du se på...?
- Hvad mener du egentlig om...?
- Hvad i dette eksempel får dig til...?
- Hvad ville dine mål være...?

Sagsfremlæggeren siger, hvad der påvirkede ham/hende mest, og hvad han/hun gerne vil fokusere på i næste trin.

### Trin 5. Anden runde spørgsmål

Denne anden runde spørgsmål er baseret på sagsfremlæggeren. Spørgsmålene behøver ikke at gå efter tur blandt deltagerne. Hvis en deltager ikke kan komme på et nyttigt spørgsmål, kan vedkommende blot sige, hvad hans/hendes intention er, og bede gruppen om at hjælpe med at formulere det rigtige spørgsmål.

### Trin 6. Essensen af spørgsmålet

Når alle spørgsmål er stillet, formulerer hver deltager essensen af sagen i ét konstruktivt spørgsmål. Hvis en deltager f.eks. mener, at essensen er sagsfremlæggerens ansvarsfølelse over for sit job som rådgiver, kan deltageren f.eks. spørge »Hvordan bliver du påvirket af at være rådgiver?« eller »Hvad er efter din mening en god rådgiver?«

Hvis det er for svært for deltagerne, kan de alternativt formulere det konstruktive spørgsmål som »Mit problem er...?« Ved at svare på dette spørgsmål kan den enkelte deltager sætte sig selv i sagsfremlæggerens sted.

### Trin 7. Sagsfremlæggeren: indsigt og handlingsplan

Sagsfremlæggeren deler den indsigt, vedkommende har fået, hvad han/hun vil ændre i sin adfærd, og hvilke trin vedkommende vil følge for at opnå denne ændring.

### Trin 8. Deltagernes indsigt

Hver deltager skriver sin egen indsigt ned. Hvad lærte de af denne sag? Det kan være relateret til foretrukne måder at udtænke og stille spørgsmål på, hvad gjorde et spørgsmål konstruktivt eller obstruktivt, eller hvad de har lært af andre deltageres spørgsmål osv.

### Trin 9. Refleksion over intervension

Facilitatoren reflekterer over intervensionsessionerne sammen med sagsfremlæggeren og deltagerne. Refleksionen er rettet mod:

- resultaterne af sagsdiskussionen
- sagen som et læringsredskab, og om den anvendte metode var vellykket.

## REGLER OG RETNINGSLINJER AT TAGE I BETRAGTNING VED ALLE INTERVISIONSMETODER

Det kræver åbenhed og ærlighed at forbedre sin personlige adfærd gennem intervension. Deltagere skal være parate til at dele deres valg af en bestemt tilgang til deres arbejde, personlige problemer og følelser i en gruppe. Det er en forudsætning for et værdifuldt resultat af intervensionen, at deltagerne er lige. Det kræver desuden tillid og fortrolighed at reflektere åbent over sin personlige adfærd blandt deltagerne i intervensionen. Det skal garanteres, at den information, der deles i en intervension, behandles **fortroligt**.

**VIGTIGHEDEN AF GENNEMSIGTIGHED**

Deltagere bør vide på forhånd, hvad de kan forvente fra interventionsessioner. Dette er ikke kun for, at de kan forberede sig, men også for at undgå forvirring og negative overraskelser. Følgende forhold vedrørende en interventionsession bør afklares og kommunikeres ud på forhånd:

- interventionens omfang (medarbejderes personlige virke og/eller en ansøgers sag)
- det højeste antal deltagere (f.eks. i forbindelse med et større team: ikke mere end otte personer)
- hyppighed af interventionsessioner (f.eks. en gang om måneden)
- varigheden af sessionen (maksimalt 3 timer)
- det højeste antal sager, der skal diskuteres pr. session (f.eks. to).

**VIGTIGE ADFÆRDSREGLER FOR DELTAGERNE OG FACILITATOREN OMFATTER FØLGENDE:**

- En ikkefordømmende attitude. Dømmende eller misbilligende adfærd eller udtalelser fra andre deltagere vil ikke føre til positive ændringer og skal undgås.
- Der bør så vidt muligt ikke stilles »hvorfor«-spørgsmål. Spørgsmålet »hvorfor« viser ofte, at man ikke forstår noget, og derfor dømmes.
- Stil åbne spørgsmål for at afklare et forhold, og tilskynd deltagerne til at forklare deres argumenter/motiver. F.eks. »Kan du fortælle mig mere om det?« Sådanne spørgsmål vil tilvejebringe vigtige oplysninger og bidrage til en samarbejdsvillig atmosfære.
- Undgå at være nedladende. Undgå at give råd eller fortælle, hvad en person skal gøre, eller hvordan denne skal opføre sig, herunder udtalelser såsom »Hvis jeg var dig, ville jeg...«. Prøv at tilbyde relevant information, forsigtigt give forslag og drøft alternativer. Forsøg at knytte en forbindelse mellem dit input og den anden persons oplevelse. Man bør have mulighed for at træffe sine egne beslutninger. Dette vil være mere hensigtsmæssigt og effektivt end at kopiere andres holdninger.
- Overtag ikke ansvaret for dine kollegers problemer. Forsøg at motivere og støtte dem i at løse deres egne problemer.
- Lyt godt efter. Undgå at tale for meget, og undgå at fortolke, men sørg for, at du har forstået noget korrekt, ved at resumere, hvad du mener, personen har sagt, og spørg, om det var det, personen mente.
- Hold dig så vidt muligt til »her og nu«. Hvad føler eller tænker folk nu, hvad betyder ting/følelser for folk nu, hvilke perspektiver kan de få øje på osv. Dette giver sædvanligvis mere relevante oplysninger med henblik på at ændre adfærd end at diskutere noget, der skete i fortiden.
- Vær opmærksom på følelser. Hvad føler folk, og hvordan har de det, hvordan påvirker visse hændelser dem osv. Dette kan give personer indsigt i årsagen til deres adfærd.
- Vis, at du forstår og er interesseret. Vis interesse ved at spørge folk, hvad de føler, og hvordan det går.
- Behandl folk med respekt. Vis, at du værdsætter andres input, og undskyld for eventuelle misforståelser osv.
- Leg ikke terapeut. Det er vigtigt at lytte godt efter, men pas på ikke at træde ind i rollen som terapeut.

## BILAG 7. TEAMBUILDINGAKTIVITETER EFTER FASE

Herunder er der yderligere oplysninger og præcisering af de enkelte faser i teamudvikling og tilhørende aktiviteter.

### DE FEM FASER I TEAMUDVIKLING

FORMING (ETABLERING)	STORMING (KONFLIKTFASEN)	NORMING (NORMDANNELSE)	PERFORMING (PRÆSTATION)	ADJOURNING/ TRANSFORMING (AFSLUTNINGS-/ TRANSITIONSFASEN)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lav introduktioner/del baggrund</li> <li>— Fastlæg klare projektmål og retning</li> <li>— Fastlæg grænser og acceptabel adfærd</li> <li>— Opbyg relationer, og gå i gang med opgaven</li> <li>— Vurder hvert teammedlems viden, færdigheder og evner</li> <li>— Hold mere fokus på teamprocesser end på opgaver</li> <li>— Arbejd sammen for at sikre, at alle er tildelt roller/ansvarsområder</li> <li>— Begynd at fastsætte normer for teamet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Afgræns, og drøft uproductiv adfærd</li> <li>— Lær at lytte, og respekter forskellige idéer og synspunkter</li> <li>— Vær åben over for andre måder at tænke på, og udvikl tolerance blandt teammedlemmerne</li> <li>— Lad tillid og respekt udvikle sig ved at arbejde jer igennem problemer</li> <li>— Identificer forskelle mellem personer i teamet</li> <li>— Hold fokus på problemløsning af afklaring af mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tag ansvar for beslutningstagning og problemløsning</li> <li>— Definer, hvordan teamet skal udvikle sig</li> <li>— Bliv enige om skriftlige og mundtlige normer for samarbejdet</li> <li>— Fastlæg, hvordan oplysninger skal deles</li> <li>— Bliv enige om, hvordan konflikter skal løses</li> <li>— Beslut, hvilke redskaber og processer der skal anvendes til at få arbejdet gjort</li> <li>— Del data, udforsk løsninger, og arbejd hen imod et fælles mål</li> <li>— Arbejd sammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Arbejde uden en leders supervision</li> <li>— Bliv uafhængig</li> <li>— Træf beslutninger, og løs problemer hurtigt og effektivt</li> <li>— Arbejd jer gennem problemer, og nå til enighed uden at forstyrre projektet</li> <li>— Udnyt teammedlemmers styrker</li> <li>— Hold mere fokus på opgaven end på processerne</li> <li>— Byd andre meninger velkommen som input til kreative beslutninger</li> <li>— Uddeleger og del lederfunktionen</li> <li>— Overvåg fremskridt, fejrløse milepæle, og opbyg kammerateri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fejl succeser</li> <li>— Registrer bedste praksis og erfaringer til fremtidig brug</li> <li>— Se efter muligheder for at nå til afslutning</li> <li>— Sig farvel, og bliv enige om, hvordan kontakten holdes</li> </ul>

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

**Note.** Det er ikke altid nødvendigt at invitere en ekstern facilitator. Aktiviteterne kan udføres under ledelse af f.eks. teamlederen eller en HR-leder/-specialist. Hvis der opstår en interessekonflikt, bør man dog invitere en ekstern facilitator, som er neutral, for at undgå bias.

## FASE 1: FORMING (ETABLERING)

**Introduktionsøvelse:** fælles og unik <sup>(86)</sup>



20-30 minutter (højst)



10-20 deltagere

Lav grupper af fire eller fem personer, og lad dem finde ud af, hvad de har til fælles, og hvilke interessante karakteristika, der er unikke for personerne i gruppen.

### MÅL

Denne øvelse fremmer samhørigheden, fordi den hjælper folk med at indse, at de har mere til fælles med deres kolleger, end de måske troede i første omgang. Efterhånden som folk bliver klar over deres egne unikke karakteristika, kan de også hjælpe andre med at føle sig i stand til at tilføje gruppen noget unikt.

### MATERIALER

To stykker papir og en kuglepen pr. gruppe.

### INSTRUKSER

Dan grupper på fem til otte personer, og giv dem to stykker papir samt en blyant eller kuglepen. Første del af aktiviteten er **ting, personerne har til fælles**, hvor hver gruppe opregner en liste over de ting, de har til fælles. Tingene på listen skal gælde for alle i undergruppen. Undgå at skrive ting, som man kan se (f.eks. »alle har hår« eller »vi har alle sammen tøj på«). Prøv at få dem til at grave dybere. Bed efter ca. 5 minutter en talsperson fra hver undergruppe om at læse listen højt.

Afhængigt af dine mål for sessionen kan du få halvdelen af hver undergruppe til at rotere til en anden gruppe af hensyn til variationen af karakteristika, eller du kan lade alle være i samme gruppe. På det andet stykke papir skal du bede dem registrere de unikke ting, dvs. ting, der kun gælder for én person i gruppen. Gruppen forsøger at finde mindst to unikke ting for hver person. Efter 5-7 minutter kan du bede hver person om at sige en af vedkommendes unikke ting, eller få en person til at læse dem en efter en og bede andre om at gætte, hvem det er. Igen, forsøg at nå under overfladen, og undgå de ting, som er tydelige for enhver.

---

(86) Cserti, R., »Common and unique«, SessionLab, 2018.

— **1. aktivitet:** Målsætning <sup>(87)</sup>

Teammål er udtalelser, som guider teamet til at opfylde deres ansvarsområder og forretningsbehov. Hvis målene er klare og realistiske, fungerer de ikke alene som teamets køreplan, men også som dets energi. Mål er vigtige på mange forskellige niveauer.

- Mål sætter standarder for forbedring.
- Mål fokuserer aktivitet.
- Mål måler fremskridt.
- Mål knytter teamet til organisationen.
- Mål motiverer og giver energi.
- Mål er grundlaget for beslutningstagning.
- Mål former et teams »sandhed« og formål.

De bedste mål er **SMART**-mål. Det betyder, at de skal være specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsbestemte (*specific, measurable, achievable, realistic, timely*).

## INSTRUKSER

**Trin 1.** For at motivere teamet til at begynde at tænke konstruktivt på målsætning, så få dem til at svare på to tankevækkende spørgsmål.

- Hvorfor eksisterer dette team?
- Hvilket best case-scenarie ville beskrive, hvad dette team kan opnå — den ideelle fremtid for teamet?

**Trin 2.** Med tanke på grundlaget for teamets eksistens og visionen for dets ideelle fremtid skal hver især **skrive tre ting ned, som de personligt ønsker, at teamet skal opnå** inden udgangen af næste år (juster tidsrammen, så den passer til teamets situation). Med andre ord, hvad synes du, teamets mål skal være?

**Trin 3.** Hver enkelt deler deres mål for teamet. Skriv dem ned på en tavle, hvorefter de samles, opdeles og prioriteres. Test nu de vigtigste mål mod SMART-kriterierne. Er dine mål specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsbestemte?

**Trin 4.** Aktivér de udvalgte mål ved at udfylde måltabellen nedenfor.

UDSAGN OM MÅL	NØGLEPERSON	NØDVENDIGE RESSOURCER	PERSONER, DER KAN HJÆLPE	RESULTATINDIKATORER	TIDSLINJE
Mål 1					
Mål 2					
Mål 3					
osv.					

(87) Workshop Exercises, »Focusing a team«.

**Trin 5.** Opfølgende diskussionsspørgsmål.

- Hvilke barrierer kunne gøre det vanskeligt at nå hvert mål?
- Hvordan kan disse barrierer fjernes?
- Hvad kan du selv gøre for at hjælpe med at nå teamets mål?
- Hvordan skal vi anerkende eller fejre, når vi når et mål?
- Hvordan skal vi holde os selv ansvarlige for at nå hvert mål?
- Hvordan bevarer vi fokus på vores mål? Med andre ord, hvordan holder vi målene friske i vores erindring, så vi ikke »glemmer« dem eller ikke er opmærksomme på dem?
- Hvordan kan vi nå vores mål mere effektivt? På en sjov måde?

Notér de vigtigste ting, der blev drøftet under hvert spørgsmål i trin 5, på flipovertavlen. Dette kan gøres ved at skrive hvert spørgsmål på en side for sig, og få deltagerne til at gå op og skrive deres punkter direkte på flipovertavlen eller, hvis gruppen er mindre, kan facilitatoren skrive gruppens kommentarer.

**Afklaring af roller i teamet** <sup>(88)</sup>

120–180 minutter



1–10 deltagere

Aftaler i teamet om de enkeltes roller fungerer som kontrakter. De afklarer ting for teammedlemmerne og hjælper med at fokusere energien. Dette er en aktivitet i to dele.

**MÅL**

Afklaring af roller i teamet.

**MATERIALER**

Et skema og en kuglepen til alle.

**INSTRUKSER****Del 1: ansvarsområder**

Hvert teammedlem bør tænke på sit specifikke arbejde og dernæst **udpege ca. syv centrale ansvarsområder**. Sæt disse ansvarsområder ind i skemaet herunder, og udfyld det som anvist.

---

(88) Workshop Exercises, »Clarifying roles«.

DINE ANSVARSOMRÅDER PÅ ARBEJDE	INDEL DEM EFTER, HVOR VIGTIGE DE ER I DIT ARBEJDE (1 = DET VIGTIGSTE)	DEN SAMLEDE PROCENTDEL AF DIN ARBEJDSSTID, DU FAKTISK BRUGER PÅ DETTE ANSVARSOMRÅDE	DEN PROCENTDEL DU IDEELT SET MENER, DU BURDE BRUGE PÅ DETTE ANSVARSOMRÅDE	A. AFSPEJLER ANSVARSOMRÅDET DINE FÆRDIGHEDER? (1 = NEJ, 2 = I NOGEN GRAD, 3 = JA)	B. ER DU FORHOLDSVIS GLAD FOR DETTE ANSVARSOMRÅDE? (1 = NEJ, 2 = I NOGEN GRAD, 3 = JA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

## Del 2: diskussion

Del dit individuelle rolleskema med teamet, og sæt det på en flipovertavle eller lignende, så de andre kan se det. Arbejd dernæst på at afklare og tilpasse roller og ansvarsområder i teamet ved at diskutere nedenstående spørgsmål.

- Er der et ansvarsområde, der hæmmer din mulighed for at bidrage til teamets opgaver?
- Når du ser på de andre teammedlemmers rolleskemaer, ser du så nogen ansvarsområder, der er nedprioriterede? Dvs. ansvarsområder, der værdsættes mindre end fortjent.
- Når du ser på de andre teammedlemmers rolleskemaer, ser du så nogen ansvarsområder, der er overflødige eller »overbelastede«?
- Laver du noget, du ikke føler dig tilpas med, samtidig med at en anden har givet udtryk for, at vedkommende bedre kan lide at udføre den opgave end dig?
- Er der steder, hvor ansvarsområder bør sammenlægges, byttes eller fjernes?
- Bliver der lavet for meget arbejde, som ikke stemmer overens med eller hænger sammen med dine ansvarsområder i teamet?
- Er der modstridende områder?
- Kan indsatsen strømlines?

Der tages notater, og de sættes op på flipovertavlen. Frivillige i gruppen kan skiftes til at tage notater.

## FASE 2: STORMING (KONFLIKTFASEN)

### Give og modtage feedback <sup>(89)</sup>



120-180 minutter



1-10 deltagere

### MÅL

Give deltagerne mulighed for at se **fire forskellige typer feedback** på samme situation. Denne aktivitet bør vise, at manglende feedback eller kun positiv feedback ikke er hensigtsmæssigt.

### MATERIALER

En golfbold.

### INSTRUKSER

**Trin 1.** Bed om fire frivillige fra gruppen.

**Trin 2.** Fortæl dem, at de en ad gangen vil blive kaldt ind i rummet for at lede efter en golfbold.

**Trin 3.** Bed dem forlade rummet.

**Trin 4.** Informér de resterende deltagere om deres rolle i aktiviteten.

- **TAVS FEEDBACK.** Når frivillig nr. 1 kommer ind i rummet, skal deltagerne være helt stille og må ikke bevæge sig.
- **NEGATIV FEEDBACK.** Når frivillig nr. 2 kommer ind i rummet, skal alle deltagerne give negativ feedback, uanset hvor tæt på eller langt fra bolden, søgeren er.
- **BEMÆRKNING TIL NEGATIV FEEDBACK.** Advarsel til facilitatoren: Denne situation kan blive sårende eller akavet, så kend gruppen, og grib ind, hvis det bliver nødvendigt.

Vær opmærksom på gruppens dynamik, men tilskynd deltagerne til at bruge denne strategi for at lære om feedback. Bed dem — enten med ord eller kropssprog — om at give den type negative feedback, som de kan opleve på arbejdspladsen, når en person er utilfreds. Deltagerne bør **ikke** svare på nogen anmodninger om retning eller hjælp (undtagen hånligt).

- **POSITIV FEEDBACK.** Når frivillig nr. 3 kommer ind i rummet, bør alle deltagere give positiv, men uspecifik feedback (f.eks. »godt gået«, »du gør virkelig en god indsats«), uanset hvor tæt på eller langt fra bolden søgeren er. Deltagerne bør **ikke** svare på

---

(89) Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback*, Health Workforce Initiative, CA, 2016.

nogen anmodninger om retninger eller hjælp (undtagen med flere udsagn såsom »du kan godt« eller »vi tror på dig«).

- **SPECIFIK FEEDBACK.** Når frivillig nr. 4 kommer ind i rummet, skal deltagerne give konkrete tip og forslag til at finde bolden, dog uden at afsløre hvor den er. De skal besvare ja-/nej-spørgsmål.

**Trin 5.** Skjul golfbolden. Kald de fire frivillige ind én ad gangen. Hver frivillig modtager den feedback, der er beskrevet ovenfor.

- **Tavshed.** Ved frivillig nr. 1 skjules golfbolden et sted i rummet, så den er nogenlunde let at finde. Giv 2-3 minutter til søgningen.
- **Negativ.** Ved frivillig nr. 2 vælges et sværere sted. Giv 2-3 minutter til søgningen.
- **Positiv, men generel.** Ved frivillig nr. 3 vælges et endnu sværere sted. Giv 2-3 minutter til søgningen.
- **Specifik.** Ved frivillig nr. 4 vælges et endnu sværere sted. Giv 2-3 minutter til søgningen.

**Trin 6.** Kald de frivillige ind i rummet igen, og diskuter følgende spørgsmål:

- Hvordan havde du det, da du ledte efter bolden?
- Hvad tænkte/følte du som følge af den feedback, du modtog?
- Hvordan påvirkede feedbacken din ydeevne?
- Hvordan påvirkede feedbacken, hvordan du havde det med de personer, som gav feedback?
- Hvis du modtog denne type feedback hver dag, hvordan ville du så have det?
- Arbejd med oplevelser på arbejdspladsen — hvilken type feedback har du oplevet på arbejdet?

**Konfliktaktivitet** — fire ord <sup>(90)</sup>

**Note.** Denne aktivitet bør ledes af en **neutral person**, som ikke er en del af teamet og/eller konflikten.



60-120 minutter



10-20 deltagere

## MÅL

At få teammedlemmerne til at arbejde sig igennem konflikter, forskellige meninger, og hvordan de enkelte teammedlemmer håndterer en konflikt.

## MATERIALER

Et stykke papir og en kuglepen til alle.

(90) Management Training Specialists, 'Conflict management exercises and activities to use with your team', 2020.

## INSTRUKSER

**Trin 1.** Bed hvert teammedlem om at skrive fire ord ned, som de forbinder med ordet »konflikt«.

**Trin 2.** Bed dem gå sammen to og to og parvis udvælge de fire bedste ord ud af de otte, de har skrevet ned i alt. Herefter vil parret have fire ord.

**Trin 3.** Hvert par går sammen med et andet par, og processen fortsætter. Gentag dette, indtil halvdelen af teamet forhandler med den anden halvdel af teamet om sammen at vedtage de fire bedste ord, de forbinder med ordet »konflikt«.

**Trin 4.** Debriefing. Stil gruppen følgende spørgsmål:

- Hvordan havde I det i løbet af øvelsen?
- Var der nogen, der følte sig ubehageligt til mode? Hvorfor?
- Var der nogen, der tog kontrollen?
- Var der nogen konflikter?
- Ville I gøre noget anderledes?
- Hvilke teknikker brugte I til at komme frem til de fire ord?
- Hvad lærte I under denne øvelse?

## FASE 3: NORMING (NORMDANNELSE)

### Skumfidus-spaghettitårn <sup>(91)</sup>



45-60 minutter



5-100 deltagere

### MÅL

At få teammedlemmerne til at arbejde sammen og få indsigt i deres egen rolle i teamet.

### MATERIALER

Et skumfidussæt til hvert team, hvor hvert sæt indeholder følgende:

- 20 stk. spaghetti. Brug spaghetti, der ikke er kogt.
- 1 meter malertape. Brug almindelig malertape. Sæt tapen på bagsiden af et bord, bag på en stol eller på en væg i nærheden. Den klistrer sammen, hvis den rulles sammen i posen.

---

(91) Wicked Problem Solving, »Running a marshmallow challenge is easy!«; Ruth, A., »Five team-building exercises that increase collaboration«, Forbes, 2016.

- 1 meter snor. Brug snor, der nemt kan hives over med hånden. Læg en saks i sættet, hvis snoren er tyk.
- 1 stk. skumfidus. Brug en skumfidus i standardstørrelse, dvs. med en bredde og tykkelse på ca. 4 cm. Undgå mini- eller jumboskumfiduser, og vælg helst bløde skumfiduser.
- Papirposer. Papirposer i standardstørrelser fungerer godt, det samme gælder Manilakonvolutter i almindelig brevstørrelse.

Genstandene lægges i papirposen, hvilket gør dem lettere at dele ud, skjuler indholdet og gør overraskelseselementet større.

### **SØRG FOR AT HAVE FØLGENDE REDSKABER KLAR TIL UDFORDRINGEN**

- Målebånd. Hav et rullemålebånd ved hånden, når udfordringen er slut, så du kan måle, hvor høje konstruktionerne er.
- App til nedtælling eller stopur. Selve skimfidusudfordringen tager 18 minutter. 20 minutter er for længe, og 15 minutter er for kort. Du kan bruge et stopur, men det er bedre at bruge en videoprojektor, som viser nedtællingen.
- Et musikanlæg til at spille musik under udfordringen. Brug en afspilningsliste med nøjagtig 18 minutters musik. Udfordringen skal slutte, når den sidste sang er færdig.

### **INSTRUKSER**

**Trin 1.** Giv klare instruktioner.

- Byg den højeste fritstående konstruktion. Vinderteamet er det team, som har bygget den højeste konstruktion målt fra bordoverfladen til toppen af skumfidusen. Konstruktionen må altså ikke hænges fra en højere konstruktion, såsom en stol eller loftet.
- Hele skumfidusen skal være øverst på konstruktionen. Hvis et team skærer i eller tager en bid af skumfidusen, bliver det diskvalificeret.
- Brug så meget eller lidt af sættet, som I ønsker. Teamet kan bruge så mange eller så få af de 20 spaghettier og så meget eller lidt af snoren eller tapen, de vil. Teamet må ikke bruge papirposen som en del af konstruktionen.
- Opdel spaghettierne, snoren eller tapen. Teamene må gerne brække spaghettierne i stykker og skære tapen eller snoren over for at lave nye konstruktioner.
- Udfordringen varer 18 minutter. Teamene må ikke holde ved konstruktionen, når tiden er udløbet. Dem, som rører ved eller støtter konstruktionen, når øvelsen er slut, bliver diskvalificeret.
- Sørg for, at alle forstår reglerne. Det er OK at gentage reglerne flere gange. Gentag dem mindst tre gange. Spørg, om der er nogen spørgsmål, før I går i gang.

**Trin 2.** Start udfordringen.

Start stopuret og musikken for at sætte udfordringen i gang.

- Gå rundt i rummet. Det er utroligt at se, hvordan konstruktionerne udvikles, og lægge mærke til de innovationsmønstre de fleste team følger.
- Mind teamene om tiden. Tæl ned, f.eks. efter 12 minutter, 9 minutter (halvvejs), 7 minutter, 5 minutter, 3 minutter, 2 minutter, 1 minut og 30 sekunder og tæl ned fra 10 sekunder.
- Sig højt, hvordan teamene klarer sig. Fortæl hele gruppen om fremskridt på de enkelte team. Sig det højt, hver gang et team bygger en stående konstruktion. Opbyg venligssindet konkurrence. Tilskynd deltagerne til at se sig omkring. Vær ikke bange for at øge energiniveauet og indsatsen.
- Mind teamene om, at personer, der holder ved konstruktionen, bliver diskvalificeret. Flere team vil have stor lyst til at holde ved konstruktionen til sidst, normalt fordi skumfidusen, som de har anbragt på konstruktionen øjeblikket forinden, får konstruktionen til at vakle. Den vindende konstruktion skal være stabil.

**Trin 3.** Afslut udfordringen.

Når tiden er udløbet, bedes alle deltagere i rummet om at sætte sig ned, så alle kan se konstruktionerne. Sandsynligvis vil lidt over halvdelen af teamene have stående konstruktioner.

- Mål konstruktionerne. De måles fra den laveste stående konstruktion til den højeste, og målene siges højt. Hvis du dokumenterer udfordringen, så få en til at skrive målene ned.
- Udråb vinderteamet. Sørg for, at det får et stående bifald og en præmie (hvis der er udlovet en præmie).

**Trin 4.** Evaluering.

Drøft øvelsen og strategien, og stil opfølgende spørgsmål, som f.eks.:

- Hvem var leder?
- Kunne I have løst opgaven uden en leder?
- Var teammedlemmerne behjælpelige?
- Blev alles idéer modtaget godt?
- Hvordan påvirkede tidsfristen teamet?
- Hvad kunne I have gjort anderledes?
- Fejrede teamet de små sejre?

## FASE 4: PERFORMING (PRÆSTATION)

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



30-120 minutter



2-10 deltagere

### MÅL

At generere mange kreative idéer for at nå et bestemt mål.

### INSTRUKSER

#### Trin 1. Vælg et passende sted.

Uanset om brainstormingen foregår alene eller i en gruppe, er en persons skrivebord/ teamets sædvanlige kontor normalt ikke det bedste sted til at foretage en brainstorming. Foretag brainstormingen i et andet lokale, hvor det er mere sandsynligt, at der fremkommer nye tankemønstre.

#### Trin 2. Skab det rette miljø.

Forsøg at skabe et uformelt miljø for teamet. Overvej at stille snacks frem og sætte noget musik på. Sørg for god belysning i rummet. Medbring alle de hjælpemidler eller redskaber, du skal bruge. Husk forfriskninger for at undgå, at deltagerne bliver distraheret af at gå ud i køkkenet.

#### Trin 3. Tænk over nogle brainstormingstrategier.

Du kan skabe det perfekte miljø, men nogle gange er der behov for lidt struktur for at fremkalde nye tanker. Prøv f.eks. at tænke på det modsatte af, hvad du forsøger at opnå. Eller forestil dig, at der ikke er nogen begrænsninger, hvad angår budget eller ressourcer. Eller find på så mange spørgsmål om emnet, du kan, og begynd at besvare dem (mindmapping).

#### Trin 4. Forbered gruppen.

Forbered information til teamet. Medtag nok information til at inspirere dem, men ikke for meget. Hvis du vælger ligesindede teammedlemmer, er det usandsynligt, at du vil få ret mange kreative idéer. Stræb efter at skabe en mangfoldig gruppe af personer fra forskellige afdelinger eller fagområder. En mangfoldig gruppe har i sagens natur forskellige tankegange.

---

(92) Leadership Girl, »No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session«, 2017.

**Trin 5.** Opstil nogle grundregler.

For at diskussion kan forløbe frit, bør der opstilles nogle grundregler fra begyndelsen, og de bør overholdes under hele brainstormingen. Mind teamet om, at formålet med sessionen ikke er at konkurrere om idéer, men at finde en løsning på et problem. Fortæl dem, om de skal række hånden i vejret, før de siger noget, eller om de skal afbryde for at sikre effektiv kommunikation.

**Trin 6.** Diriger diskussionen.

Når alle teammedlemmer har delt deres idéer, startes en gruppediskussion. Sådan giver du teamet mulighed for at udvikle andres idéer og komme på nye løsninger. Tilskynd alle til at [bidrage til diskussionen](#). Sørg for, at der ikke gives nogen former for kritik — idéen med brainstorming er at fremme kreativitet, og det bidrager kritik ikke til. Husk, at din rolle er at støtte teamet, dvs. at du ikke skal fremsætte dine idéer hele tiden. Diriger diskussionen ved at fokusere på én idé ad gangen og lede teamet tilbage på sporet, hvis de kommer ud på et sidespor. Sørg for også at holde pauser for at hjælpe teamet med at koncentrere sig.

**Trin 7.** Giv god tid.

Selv om en tidsbegrænset brainstorming kan virke mod hensigten, bør du undgå at lægge for stort tidspres på dig selv, når det kommer til kreativ tænkning. Det er ikke alene hensigtsmæssigt at undgå den stress, en tidsbegrænsning kan give, men også nyttigt at give hjernen tid til at strejfe.

**Trin 8.** Indsaml idéerne før sessionen. Planlæg, hvordan du har tænkt dig at indsamle de idéer, du kommer frem til.

**Trin 9.** Planlæg opfølgning.

Brainstorming er kun nyttigt, hvis idéerne kan omsættes til praksis. Fastlæg målene, før brainstormingen starter, og sørg for, at de bliver opfyldt, før sessionen er afsluttet. Sørg for at orientere teammedlemmerne om de næste trin. Det kan f.eks. være yderligere udforskning af nogle af idéerne, udførelse af en af idéerne eller planer om yderligere brainstorming.

## FASE 5: ADJOURNING/TRANSFORMING (AFSLUTNING/TRANSITION)

### Sammenskudsgilde



120-180 minutter



5-30 deltagere

### MÅL

Fejring af teamets succeser.

### MATERIALER

Tilmeldingsseddel til sammenskudsgilde.

Takkekort eller en gave til alle teammedlemmer.

### INSTRUKSER

**Trin 1.** Fastlæg en dato og et tidspunkt for sammenskudsgildet.

**Trin 2.** Send en invitation sammen med tilmeldingssedlen.

Brug følgende instruktioner.

- Medbring mad, der let kan transporteres.
- Planlæg mindre portioner.
- Pak maden ind i beholdere, den kan serveres i.
- Medbring køkkenredskaber.
- Medbring om muligt en ret, der er klar til servering.
- Vær opmærksom på særlige kosthensyn.
- Sørg for at sætte mærker på din mad.

**Trin 4.** Lav en liste over de personer, der har mulighed for og lyst til at hjælpe med forberedelserne.

**Trin 5.** Nyd sammenskudsgildet.

**Trin 6.** Brug et øjeblik på at takke teamet ved hjælp af **AIR-akronymet: action, impact og reward (handling, indvirkning og belønning)**.

### Handling

Begynd med at beskrive teamets handling. Det kan være nogen afgrænset og specifikt, som f.eks. at få udarbejdet en rapport, eller det kan være en løbende adfærd, der gør

en forskel på lang sigt. Medtag detaljer for virkelig at vise, at der er blevet lagt mærke til deres arbejde.

### Impact (indvirkning)

Beskriv dernæst handlingens indvirkning. Det får teamet til at føle sig betydningsfuldt og værdsat.

### Reward (belønning)

Afslut endelig med en belønning. Det kan være et kort med en personlig bemærkning til hvert teammedlem eller andre udtryk for påskønnelse.

## EKSEMPEL PÅ TILMELDINGSESSEL TIL SAMMENSKUDSGILDE

TILMELDINGSESSEL TIL SAMMENSKUDSGILDE			
Nr.	Navn	Ret/genstand	Bemærkninger
		Hors d'oeuvres/tilbehør (f.eks. fingermad, dip, vinger, ruller)	
		Forretter (f.eks. salater, gryderetter)	
		Drikkevarer/isterninger (f.eks. kolde/varme ikkealkoholholdige drikke)	
		Desserter (f.eks. lokale specialiteter)	
		Andre ting (f.eks. tallerkner, glas, bestik, pynt, duge og servietter)	

### Eksempler på, hvad du kan sige, når du takker teamet <sup>(93)</sup>

- »Tillykke til jer alle sammen med det store arbejde, I har gjort, og jeres positive tænkning. I har bragt begrebet teamarbejde op på et helt nyt plan. Tak, alle sammen!«
- »Tak for at have taget jer af kunderne på vegne af teamet. Jeg vidste, jeg kunne have tillid til jer. Jeg er glad for at have jer på mit team.«
- »Jeg har ikke ord til at beskrive, hvor stor pris jeg sætter på jeres handlinger, for jeres arbejde lever altid op til mine forventninger. Tak til alle mine teammedlemmer.«
- »Vi er de bedste til det, vi laver, fordi vi har de bedste medarbejdere. Tak for jeres engagement og hårde arbejde.«
- »I fortjener al mulig anerkendelse for et godt udført arbejde. Tillykke med jeres fantastiske resultater. Vi er stolte af jer.«

(93) Tough Nickel, »42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees«; WishesMSG, »125 thank you and congratulations messages for team«.

## BILAG 8. TJEKLISTE OVER KRITISKE HÆNDELSER

**Kvalitetsbenchmarks.** Myndigheder, især ledere og teamledere, kan benytte de foreslåede kvalitetsbenchmarks til at se, hvor godt deres programmer reagerer på kritiske hændelser, når de indtræffer. Denne mekanisme, som beskrevet nedenfor, giver mulighed for informeret og rettidig at følge op, når der indtræffer en hændelse.

1. FORBEREDENDE AKTIVITETER		
Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Myndigheder definerer interne og eksterne støttetjenesters rolle i forbindelse med en kritisk hændelse, omfanget af situationer, hvor intern/ekstern støtte kan (og ikke kan) finde anvendelse, og informerer alle relevante interessenter (ledere, medarbejdere).	Denne handling omfatter interne/eksterne støttetjenesters type/formål/rolle samt medarbejderkategorier <sup>(94)</sup> .	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Myndigheder beslutter, om den eller de interne støttepersoner også har en rådgivende rolle (rådgiver).	Den eller de interne støttepersoner kan komme med anbefalinger til linjeledere om håndtering af kritiske hændelser, og hvordan yderligere hændelser kan undgås (støtte til vurderinger, overvågning, evaluering af situationer)	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Myndigheden fastslår, om den interne støtte er en opgave, der udføres af en medarbejder, eller om den fordeles blandt en gruppe af flere kolleger.	Denne handling afhænger af teamets størrelse og andre forhold i organisationen. Hvis der er et team af flere kolleger, bør der være en koordinator, der organiserer, hvem der har ansvaret for hvilken berørt person.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Fordele ved intern støtte sammenlignet med ekstern støtte undersøges og evalueres.	Ved mange kritiske hændelser kan intern støtte, når den ydes rettidigt, være tilstrækkelig, og eksterne henvisninger vil muligvis ikke være nødvendige. Dette afhænger til en vis grad også af typen af hændelse. Hvis der er brug for medicinsk opfølgning, skal der altid gives en henvisning. Medarbejdere kan reagere straks og har ikke brug for mange forklaringer af de omgivende forhold, som ikke altid er tydelige og kan være svære at forklare for eksterne fagfolk. Den eller de interne støttepersoner kan reagere og følge principperne for hjælp i første linje.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
2. INFORMATION		
Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Der udarbejdes protokoller (f.eks. operative standardprocedurer), og de kommunikerer ud til de relevante medarbejdere, for at de kan håndtere kritiske hændelser.	Operative standardprocedurer bør være tilgængelige for både den øverste ledelse og medarbejderne. De trin, der skal følges i tilfælde af kritiske hændelser, skal formuleres tydeligt. Ansvarsområdet for hver støtteenhed (linjeleder, sikkerhedsfolk, HR-afdeling og berørt medarbejder) bør beskrives tydeligt for at sikre ansvarlighed. De operative standardprocedurer bør omfatte en letanvendelig indberetningsmekanisme og indeholde information om, hvordan processen tilpasses lokale procedurer i forbindelse med udsendelser. Eksisterende relevante procedurer bør tages i betragtning og, om muligt, samordnes.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

(94) Anerkend hændelsers følelsesmæssige konsekvenser, og tilbyd psykosocial bistand i første linje. Lyt til og anerkend deres følelser, og giv psykosocial information (normale reaktioner på en unormal hændelse). Dette tilbud om støtte er systematisk/organiseret. Følg op på den berørte person for at evaluere og drøfte ændringer i stresstegn i dagene og ugerne efter en kritisk hændelse. Tilbyd at henvise dem til ekstern/professionel støtte, hvis det er nødvendigt, og anerkend grænserne for den psykosociale støtte i første linje, der kan tilbydes internt. Omfang: Fastslå, i hvilke situationer og for hvilke berørte personer (herunder frivillige, underleverandører og praktikanter) den interne/eksterne støtte gælder, og i hvilke situationer den ikke gælder.

Alle medarbejdere informeres om de gældende protokoller (kritiske hændelser og andre sikkerhedsmæssige foranstaltninger).	Støttemekanismerne og de operative standardprocedurer bør gælde for alle personer, der har behov for det. I situationer, hvor myndigheder arbejder med eksterne eksperter og/eller udstationerede medarbejdere, bør medarbejderne gøres opmærksom på fælles aspekter, hvad angår protokoller, og forstå forskellene i sådanne protokoller.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Der gives regelmæssig information og opdateringer om støttetjenesterne (kritiske og andre sikkerhedsmæssige hændelser).	Myndighederne opfordres til at opdatere om støttemekanismer: — via e-mail — på informationsmøder — under personlige møder — gennem andre relevante kanaler mindst én gang om året.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Den øverste ledelse sættes i stand til at anvende protokollerne, herunder viden om procedurer vedrørende covid-19 og evakuering.	Tjekliste for håndtering af kritiske hændelser, evakueringsplaner osv. bør udvikles i fællesskab, om muligt af sikkerhedseksperter udpeget til feltoperationer, for at sikre gennemførlighed og indarbejdelse af særlige lokale forhold.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

### 3. KOORDINERING

Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Myndigheden definerer, hvem der er ansvarlig for den praktiske hjælp og for koordinering med andre personer med ansvar for at følge op på en hændelse.	Den praktiske hjælp og koordinering samt den psykosociale hjælp kan ydes af samme person eller af forskellige personer <sup>(95)</sup> .	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Myndighederne udvælger en eller flere relevante kontaktpersoner <sup>(96)</sup> til at følge op på den medarbejder, der har været ude for en kritisk hændelse.	Linjelederen eller den ansvarlige person bør udpege en relevant medarbejder til at følge op på den berørte medarbejder. Efter en kritisk hændelse er der risiko for, at en medarbejder genoplever traumet, hvis vedkommende kontaktes af flere kolleger fra forskellige afdelinger (sundhedspersonale, HR-medarbejdere, linjeledere, sikkerhedsmedarbejdere osv.) for at dele oplysninger om hændelsen med henblik på behandling. Derfor anbefales en koordineret reaktion gennem en enkelt person eller maksimalt to udvalgte personer, hvor der tages højde for køn og ekspertise.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Den valgte responsperson har kendskab til den eller de relevante protokoller om kritiske hændelser og samarbejder med andre relevante medarbejdere om at sikre rettidig medicinsk/psykologisk støtte (eller anden støtte).	Kontaktpersonen hjælper den berørte medarbejder med at udfylde de nødvendige oplysninger, henvisninger til psykologisk/medicinsk støtte eller politi og vil eventuelt skulle kontakte den nødkontaktperson, som medarbejderen har oplyst.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
De relevante interessenter (medicinske tjenester, medarbejdertrivsel og sikkerhed) har et anerkendt system til koordinering/henvisning (inklusive kontaktnummer) til at kunne gøre en omfattende indsats for den berørte person.	Klar koordinering mindsker risikoen for forsinkelser eller overlappinger af tjenester og for retraumatisering.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Den berørte medarbejder bør om muligt kunne vælge, hvem der yder videre støtte.	Dette er især relevant, hvis den kritiske hændelse vedrører et seksuelt overgreb, og den ansvarlige kontaktperson er af samme køn som overgrebspersonen, og/eller kontaktpersonen for medarbejdervelfærd har begået overgrebet.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

(95) Praktisk hjælp dækker flere aspekter. Disse omfatter hjælp til udarbejdelse af beretning om hændelser, levering af en koordineret indsats til forskellige tjenesteydelser, udfyldelse af formularer med de nødvendige oplysninger, henvisninger til psykologisk/medicinsk støtte eller politi og kontakt til nødkontaktperson. Lederen kan stå for nogle af disse opgaver. Arbejdsgangen og ansvarsområderne bør defineres tydeligt og koordineres.

(96) Dette kan være intern støtte, der ydes af en enkeltperson (f.eks. medarbejderveileder) eller af et team. Se afsnit 3.3.2. »Kollegial støtte efter en kritisk hændelse« og 3.3.3. »Integreret hændelsesteam«. Se bilag 9. »Intern støtte i forbindelse med kritiske hændelser« for eksempler på tiltag med stresshold og kollegial støtte. Ekstern støtte kan være en yderligere mulighed.

## 4. DOKUMENTATION

Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Der er et standardiseret indberetningsformat for kritiske hændelser til rådighed, og det indgår i de operative standardprocedurer.	Den formular, der er vedhæftet de operative standardprocedurer som støttedokumentation, bør være ens i alle operationslande for at give den øverste ledelse mulighed for at kortlægge tendenser og yde ensartet, men også tilpasset, støtte til førstelinjemedarbejdere.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Der udarbejdes en rapport med kritiske oplysninger, og den deles med relevante aktører, heriblandt politiet, hvor det er relevant (under hensyntagen til ofrets fortrolighed).	Den berørte medarbejder skal have hjælp af støttepersoner (f.eks. en vejleder/psykolog/læge) til at udarbejde en beretning om hændelsen, som kan deles med ledelsen med henblik på videre behandling.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Afhængigt af omstændighederne indsamles der yderligere oplysninger om den kritiske hændelse — hvis der f.eks. er flere personer involveret i hændelsen (en anden kollega/en ansøger), og de vedhæftes rapporten om hændelsen med henblik på videre behandling.	I sager, hvor en anden og/eller tredje person er involveret. Hvis f.eks. en ansøger truer med at gøre skade på andre eller forsøge selvmord. Efter at have fået den medicinske/fysiske pleje og vurdering, der måtte være nødvendig, bør ansøgeren, når denne er stabil, få mulighed for at dele sit syn på hændelsen.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

## 5. DIREKTE STØTTE

Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Myndigheder/andre relevante kontorer sørger for, at der er posteksponeringsprofylaksesæt til rådighed på deres feltkontorer, og at der er en relevant henvisningskontakt til rådighed i tilfælde, hvor et seksuelt overgreb skal vurderes.	Posteksponeringsprofylaksesæt skal være til rådighed på kontorlokalteter, hvor der ikke er nogen sundhedsfaciliteter i nærheden, der kan yde denne tjeneste (f.eks. på de græske øer).	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
I tilfælde af et seksuelt overgreb (f.eks. voldtægt) på en medarbejder, skal den berørte person straks henvises til en medicinsk tjeneste med henblik på administration af posteksponeringsprofylakse.	Posteksponeringsprofylaksen skal administreres inden for 72 timer efter hændelsen. Anden relevant medicinering (f.eks. nødpræventionspille) skal stilles til rådighed.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Den berørte person tilbydes omgående psykologstøtte.	Denne støtte er ikke kun til rådighed for personer, der har været udsat for et seksuelt overgreb — den omfatter alle kritiske hændelser, som førstelinjemedarbejdere kan komme ud for. Disse psykologiske tjenester ydes lokalt, når det er muligt, og leveres personligt eller ved onlinesessioner. Det anbefales at have en pulje af fagfolk (i form af en kontaktiliste), som berørte medarbejdere kan vælge imellem. Ved udarbejdelsen af en liste over fagfolk bør følgende tages i betragtning: <ul style="list-style-type: none"> <li>— udvalget af forskellige EU-sprog</li> <li>— tjenester leveret af fagfolk med erfaring inden for støtte ved kritiske hændelser</li> <li>— udvalget af køn/aldersgrupper blandt tjenesteudbydere</li> <li>— forskellige kulturelle/religiøse baggrunde blandt tjenesteudbydere.</li> </ul> Der er et aftalememorandum med fagfolkene på listen om, at den berørte person ikke betaler for tjenesteydelsen, men at den betales af personens sundhedsforsikring/myndighed/andet <sup>(97)</sup> .	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

(97) Intern støtte omfatter flere aspekter. Berørte medarbejdere behøver ikke altid blive henvist til en ekstern fagperson, hvis der er intern støtte til rådighed (f.eks. et stressteam, der yder kollegial støtte, et hændelsesteam, en kontaktperson, peerstøtte eller en psykolog). Det er dog nødvendigt, hvis personen ikke kan håndtere følgerne af hændelsen. Nogle gange følger den berørte medarbejder sig i første omgang sikrere sammen med en kollega, da denne kender omstændighederne og arbejdsmiljøet, og der ikke er behov for store forklaringer. Ekstern støtte leveres af en fagperson (psykolog eller psykoterapeut). Det kan også foreslås, hvis den berørte person foretrækker støtte fra en person, som ikke er en kollega. Det er vigtigt at henvise til en fagperson, hvis den berørte person stadig viser tegn på psykologiske følger flere uger efter hændelsen (fire uger anbefales), hvilket kan tyde på posttraumatisk stressforstyrrelse. Dette kan vurderes af en læge/psykolog eller af en intern støtteperson.

Den berørte medarbejder tilbydes straks lægehjælp.	Denne type støtte tilbydes ikke kun til personer, der har været udsat for et seksuelt overgreb — den omfatter alle kritiske hændelser, som førstelinjemedarbejdere kan komme ud for. Der er et aftalememorandum med fagfolkene på listen, hvor det fastslås, at den berørte person ikke betaler for tjenesteydelsen, men at den betales af personens sundhedsforsikring/ myndighed/andet.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Den berørte person oplyses om sine rettigheder, især hvad angår deling af følsomme oplysninger.	Det er vigtigt at tage hensyn til fortroligheden af de oplysninger, den berørte medarbejder deler. Nogle ønsker eventuelt ikke, at kolleger bliver bekendte med, hvad de har oplevet, eller hvilke tjenesteydelser de modtager.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Langvarig psykologrådgivning til berørte medarbejdere og sygefravær efter et traume er muligheder, der eventuelt kan benyttes, når fagfolk skønner det nødvendigt.	Afhængigt af hændelsen kan opfølgning på længere sigt være hensigtsmæssig for at sikre, at medarbejderen håndterer en kritisk hændelse på en sund måde.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Tilbagevenden til arbejdsopgaver efter en kritisk hændelse kan i nogle tilfælde først anbefales, når der forelægges en erklæring fra en fagperson (læge/psykolog).	Det kan nogle gange forekomme, at berørte personer ikke kan se vigtigheden af en længerevarende pause eller skift i arbejdssted som følge af et traume efter en kritisk hændelse. Det kan derfor være hensigtsmæssigt at inddrage en specialist i beslutningsprocessen om, hvorvidt medarbejderen er klar til at genoptage sine arbejdsopgaver. Det er god praksis at inddrage den berørte person i beslutningsprocessen for at sikre gennemsigtighed og vise, at den berørte persons interesser bliver prioriteret.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Hvis endnu en person er berørt af en kritisk hændelse (f.eks. et vidne til hændelsen eller en ansøger, som har en central rolle i hændelsen, f.eks. ved et selvmordsforsøg), sørger den ansvarlige kontaktperson for, at der ydes medicinsk og/eller psykologisk pleje (til medarbejdere og ansøgere).	Afhængigt af udfaldet af en vurdering kan der være behov for yderligere opfølgning i forbindelse med lægelige/psykologiske vurderinger, nyt sted/indkvartering osv.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Der tilbydes sessioner med kollegial støtte/peerstøtte/uddannelsesmæssig supervision med fokus på ledere.	I løbet af disse kvartalsvise sessioner får ledere en platform til at diskutere deres reaktion på kritiske hændelser eller håndteringen af dem under deres ansvar og til at lære af hinanden i form af udveksling af udfordringer og deling af god praksis.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
<b>6. CAPACITY BUILDING</b>		
Handling	Forklaring	Status (afkryds)
Myndigheder/EASO tilbyder alle ledere/koordinatorer og førstelinjemedarbejdere samt udsendte/udstationerede medarbejdere grunduddannelse i de indførte operative standardprocedurer og indberetningsmekanismer.	Disse uddannelsessessioner kan gennemføres efter samordning med: — HR-afdelingen — medarbejdervejledere eller lignende — sikkerhedsmedarbejdere, hvor det er relevant.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Uddannelse til ledere og andre relevante medarbejdere i grundlæggende håndtering af traumer tilbydes regelmæssigt.	Alle linjeledere får mulighed for at blive sensibiliseret over for traumers indvirkning på medarbejderne. Dette er vigtigt for at kunne udvise en relevant, rettidig og empatisk reaktion.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

Myndigheder tilbyder et uddannelsesforløb for medarbejdere, der har ansvaret for intern støtte <sup>(98)</sup> .	Anbefalet varighed: tre dage <b>Mulighed.</b> Ekstra, regelmæssige (interne) opfriskningskurser for at vedligeholde viden og færdigheder. <b>Underviser.</b> Har erfaring med peer-to-peer/intern støtte og virkningerne af kritiske hændelser.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Når det er muligt, og afhængigt af udsendelsesstedet, afholder sikkerhedseksperter/medarbejdervejledere simuleringsøvelser.	Medarbejdere, der skal udsendes, føler sig bedre klædt på til at handle i en situation med en reel trussel, når de har haft mulighed for at udføre praktiske øvelser vedrørende sikkerhedsrelaterede problemer (f.eks. hvad man skal gøre, hvis en ansøger truer en medarbejder, og hvad man skal gøre, hvis en kollega fortæller, at vedkommende er blevet voldtaget).	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet
Myndigheder skal tilbyde regelmæssige coachingsessioner til ledere for at forbedre deres lederskab og kommunikationsfærdigheder med deres team (herunder team i marken).	Nogle gange mangler der tydelig, regelmæssig og meningsfyldt kommunikation mellem ledere og førstelinjemedarbejdere/ udsendte eksperter. For at de kan levere lederskab af høj kvalitet, er det vigtigt, at ledere forstår og mindes om behovene blandt førstelinjemedarbejdere (sagsbehandlere, modtagelsesmedarbejdere osv.), navnlig dem, der arbejder i hotspotmiljøer. Regelmæssig og respektfuld kommunikation (på opfølgingsmøder, enkeltvis og i team) mellem linjeledere og deres medarbejdere er afgørende for at skabe et blomstrende arbejdsmiljø.	Ikke påbegyndt I gang Afsluttet

## SAMMENFATNING: REAKTIONSFORLØB

Den handling, som en leder og/eller en ekstern/intern støtteperson skal udføre.

### A. Umiddelbar reaktion

- Ankom til stedet for hændelsen så hurtigt som muligt, hvis du ikke allerede er der.
- Vurder situationen og yderligere risici.
- Deeskaler situationen (eventuelt med støtte fra sikkerhedspersonale/politi afhængigt af hændelsen).
- Foreslå, at den berørte person går hjem, hvis vedkommende ønsker det, fordi der er store følelsesmæssige virkninger, men sørg for, at personen ikke er alene derhjemme og ikke tager alene hjem.
- Giv personen mulighed for at snakke, hvis denne anmoder om det og ønsker det på det tidspunkt.
- Spørg personen om, hvordan vedkommende har det, og om vedkommende har nogle umiddelbare behov.
- Vurder, om personen forstår dine spørgsmål.
- Hvis andre er blevet berørt, så find nogen til at støtte dem, og giv de øvrige berørte personer strukturerede oplysninger under en debriefing kort tid efter hændelsen for at sikre gennemsigtighed.

(98) Se [kapitel 6 »Interventioner til kapacitetsopbygning«](#). Den anbefalede varighed af uddannelsesforløbet er tre dage, og uddannelsen bør omfatte komponenter af psykologisk førstehjælp. Derudover bør der afholdes regelmæssige (interne) opfriskningskurser for at vedligeholde viden og færdigheder. Underviseren bør have ekspertise inden for peer-to-peer/intern støtte og virkningerne af kritiske hændelser.

- Lad den berørte person underrette sin familie, hvis det er muligt, og vedkommende ønsker det, eller giv nødkontaktoplysningerne til den primære kontaktperson, hvis den berørte person foretrækker ikke at gøre det selv.
- I tilfælde af personskade og et umiddelbart behov for læge-/psykologhjælp ydes der hurtig administrativ bistand (udfyldning af forsikringsblanketter, henvisning til læge osv.), og trøst personen, og fortæl vedkommende, at andre forhold kan håndteres på et senere tidspunkt.
- Sørg for, at personen flyttes, hvis personen f.eks. gerne vil være hjemme efter en hændelse.

### **B. Opfølgningshandling**

- Evaluer virkningerne af hændelsen efter nogle dage.
- Tag dig tid til at tale om den med de berørte personer og teamet.
- Tag dig tid til at evaluere, hvordan den ansvarlige person håndterede hændelsen, og uddrag erfaringer (operationel debriefing, hvis det er muligt, af de berørte personer) for at forbedre systemet.
- Vær opmærksom på usædvanlige reaktioner fra den berørte person, og foreslå eventuelt professionel hjælp.
- Fortsæt med at give teammedlemmerne oplysninger om hændelsen, dens udvikling og følgerne heraf.

## BILAG 9. INTERN STØTTE I FORBINDELSE MED KRITISKE HÆNDELSER

### A. EKSEMPLET BELGIEN

Følgende er tilpasset fra oplysninger delt af det føderale agentur for modtagelse af asylansøgere (Fedasil) og kan betragtes som god praksis. I dette afsnit beskrives tilrettelæggelsen af den støtte, som ydes af Fedasils stressteam og andre organer, og der gives en afklaring af de forskellige ansvarsområder vedrørende opfølgning på en hændelse gennem kollegial støtte.

#### STRESSTEAM

Efter en alvorlig hændelse forventes alle modtagelsescentre og andre arbejdssteder at yde medarbejderstøtte.

Det kan ske på to måder:

- individuelle samtaler med kolleger, som er uddannet til denne rolle (dvs. stressteam)
- gruppedebriefing med Røde Kors.

I begge tilfælde er der mulighed for at henvise personen til ekstern professionel hjælp.

#### Stressteamets vision

Medarbejderne på centrene konfronteres regelmæssigt med hændelser relateret til beboere. Disse kan have en psykologisk indvirkning. Personen, der er berørt af sådanne hændelser, kan udvise stresssymptomer på det følelsesmæssige og fysiologiske plan. Disse konsekvenser er normale. Viden og accept kan fremme bedring. Fedasil peger på, at støtte fra personer i nærheden af den berørte medarbejder kan hjælpe denne med at håndtere hændelsen. Derfor er der indført stressteam. Fedasil anerkender også betydningen af at henvise medarbejdere til specialiststøtte, når det anses for at være i medarbejderens bedste interesse.

I Fedasil-modellen får medlemmer af stressteam rollen som støtte i første linje ved modtagelse. Stressteam blev indført i 2008 for at yde kollegial støtte til personer, der blev berørt af en kritisk hændelse. Målet er i første omgang at reducere den umiddelbare stress efter en hændelse og dernæst at tilskynde til normale mekanismer til at håndtere en hændelse. Medlemmer af stressteam er frivillige medarbejdere, der er udvalgt, og som har erhvervet yderligere ekspertise gennem særlig uddannelse. Denne uddannelse leveres af eksterne undervisere, der er specialiserede i kollegial støtte. De står også for uddannelsesmæssige supervisionssessioner mellem medlemmerne af stressteam tre gange om året.

Listen herunder indeholder yderligere oplysninger om Fedasils tilgang til stressteam og kollegial støtte.

- **Hændelse om natten (mellem kl. 20.00 og 8.00).** I teorien er der ikke nogen intervention, medmindre et medlem af et stressteam er på stedet og ikke er involveret i hændelsen. Ledelsen informeres og ankommer til stedet eller tager kontakt via telefon. Ledelsen underretter stressteamet næste morgen.
- **Hændelse om aftenen eller i weekenden.** Stressteamets intervention afhænger af, om der er et teammedlem tilgængeligt. Hvis der ikke er nogen, som kan afholde en samtale, foretages der om muligt et telefonopkald som den første kontakt, og der laves en aftale i løbet af ugen.
- **Medlemmet af stressteamet er på orlov eller er syg.** Ingen intervention; der udpeges et andet medlem til at følge op. Hvis der er iværksat en opfølgning, er det vigtigt, at medlemmerne af stressteamet er i kontakt med hinanden, så stafetten kan gives videre.
- **Stressteam under restitution** (permanent, underviser). Mulig intervention.
- **Direkte opkald fra berørte kolleger.** Interventionen foretages i dagtimerne, medmindre andet udtrykkeligt er aftalt mellem medlemmerne af stressteamet og kollegaen.
- **Fravær er den berørte kollega.** Det er særdeles vigtigt, at der tilbydes støtte, uanset årsagen til fraværet (orlov, sygdom, restitution). Interventionen foretages enten via et telefonopkald eller ved hjemmebesøg med vedkommendes samtykke. Hvis den berørte kollega vender tilbage til modtagelsesfaciliteten, vil denne få en samtale med stressteamet.

## 11 TRIN TIL AT OPRETTE KOLLEGIAL STØTTE I FORBINDELSE MED EN KRITISK HÆNDELSE

**Trin 1.** Der udvælges en gruppe af eksperter inden for myndigheden (som frivillige) fra forskellige, men relevante tjenestegrene/afdelinger for at gennemføre ordningen med kollegial støtte. I næste trin defineres og beskrives gruppens interventioner kort i et dokument. Denne gruppe kan varetage bredere opgaver, bl.a. registrering af kritiske hændelser, håndtering af kriser udløst af hændelser, uddannelsessessioner om håndtering af aggressiv adfærd og adfærdskodeks under sådanne hændelser.

Arbejdsgruppen skal nå til enighed om følgende:

- Operationssted (udpeget til at arbejde på en eller flere lokaliteter).
- Om den skal yde støtte til direkte kolleger eller personer under linjeledere (for i videst muligt omfang at sikre en neutral tilgang).
- Antal personer, der er tilgængelige til denne støtte (der anbefales fem personer).
- Lettilgængelig teamstøtte. Medarbejderne bør kende medlemmernes telefonnumre. Der skal være klare aftaler inden for teamet, under teamkoordinatorens ansvar (hvis relevant).
- Timing. Medlemmerne skal bestræbe sig på at påbegynde støtten så hurtigt som muligt og inden for 24 timer efter en hændelse. Dette kan ikke garanteres, og der kan indledningsvist tages kontakt for at arrangere et efterfølgende møde.
- Inddragelse af teammedlemmer. Hvis et medlem af et kollegialt støtteteam selv er involveret i en kritisk hændelse, betragtes vedkommende ikke som »aktiv« til at yde støtte.

- Kompensation. Interventionerne betragtes som arbejdstid og kompenseres, hvis det er relevant (overarbejde).
- Udgifter. Afholdte udgifter (rejser og telefonopkald) godtgøres i henhold til eksisterende ordninger.

**Trin 2.** Alle kolleger er klar over omfanget af kollegial støtte (en kritisk hændelse), og hvad der ikke er omfattet (f.eks. undersøgelse af en medarbejders private problemer).

**Trin 3.** Aftale om, hvem der kan drage fordel af kollegial støtte (alle medarbejdere, frivillige, leverandører, praktikanter osv.).

**Trin 4.** Aftale om, hvornår der ydes kollegial støtte (højst 48 timer efter, hændelsen er indtrådt).

**Trin 5.** Kontaktpersonen skal underrette ledelsen om hændelsen.

**Trin 6.** Vedkommende yder konkret og direkte omsorg. Vedkommende tager hen til stedet eller ringer til den berørte medarbejder, indsamler oplysninger om hændelsen og status for de berørte personer, spørger ind til deres behov og finder ud af, hvor de kan mødes, giver ofret relevante oplysninger om hændelsen og foreslår opfølgende tiltag.

**Trin 7.** Give råd om håndtering af kritiske hændelser og potentielt traumatiske hændelser og hjælpe personen med at finde personlige ressourcer til at håndtere begivenheden.

**Trin 8.** Være opmærksom på potentielt mere vidtrækkende konsekvenser af hændelsen (f.eks. fravær af den berørte medarbejder og indvirkning på dennes arbejde, indvirkning på teamet (og eventuelt involverede beboere)).

**Trin 9.** Henvise til professionel hjælp, hvis der er behov for det, og anerkende begrænsningerne af støtte i første linje.

**Trin 10.** Støtte kan aktiveres af det kollegiale støtteteam, den berørte person eller andre medarbejdere.

**Trin 11.** Det er ydes som minimum støtte tre gange. Den første er en samtale inden for 48 timer, den anden er en samtale inden for 2 uger, og den tredje er en samtale inden for 4-6 uger. Tidsplanen er fleksibel og afhænger af de følelsesmæssige reaktioner.

### **Overvejelser vedrørende fortrolighed**

Ledelsen informeres højst om, at der er iværksat en intervention. Undtagelsen er, hvis der er indberettet en strafbar handling. I dette tilfælde videregiver et af medlemmerne af det kollegiale støtteteam et resumé af de vigtigste oplysninger til lederen.

### **Individuel støtte/kollektiv støtte**

Det kan foreslås at yde støtte på gruppeniveau til flere kolleger, som var involveret i en kritisk hændelse. Dette omfatter en følelsesmæssig og kollektiv debriefing, der afholdes af eksterne personer, som er uddannet til denne form for møder.

### Rekruttering af nye medlemmer

Rollen er åben for medarbejdere fra alle funktioner og med alle kvalifikationer, undtagen koordinatore og ledere (f.eks. af en modtagelsesfacilitet). Det anbefales, at de har erfaring fra asylområdet og navnlig med personer, der ansøger om international beskyttelse.

### Profil

En ny, ung medarbejder, som endnu ikke kender til de specifikke forhold i arbejdet, vil have meget svært ved at vinde kollegernes tillid. Sociale færdigheder, såsom at lytte med empati og medfølelse, takt, opmærksomhed på stresstegn og oprigtighed, er vigtige. Andre vigtige kriterier er bl.a. at være proaktiv med hensyn til at foreslå følelsesmæssig støtte til følelsesmæssigt berørte kolleger, være i stand til at omformulere deres ord tydeligt, være i stand til at give råd og være i stand til at håndtere fortrolige oplysninger. Loyalitet og samarbejdsånd er også vigtige faktorer i arbejdet med andre medlemmer af stressteamet og ledelsen, ligesom det er vigtigt at blive accepteret og betragtet som troværdig af de andre kolleger. Hvis et medlem har brug for at håndtere egne personlige problemer, der kan give sig udslag i akut eller kronisk stress, anbefales det, at de taler om det med direktøren og/eller koordinatoren af den kollegiale støtte, og at de midlertidigt trækker sig fra deres rolle <sup>(99)</sup>.

### ETISKE REGLER FOR STRESSTEAMET

Eksemplet herunder er tilpasset ud fra de etiske regler, Fedasil benytter for deres stressteam. De relevante medarbejdere skal skrive under på de punkter, der er nævnt herunder, af hensyn til ansvarligheden.

#### **For mine aktiviteter, som jeg udfører frivilligt som medarbejder i stressteamet, erklærer jeg mig enig i følgende:**

- Jeg respekterer fortroligheden af de oplysninger, jeg får overdraget i forbindelse med min arbejdsopgave. Jeg tilbyder min støtte diskret, høfligt og på en følsom måde.
- Jeg holder mig altid fuldstændig til den opgave, jeg har fået tildelt.
- Hvis nogen beder mig om oplysninger eller informerer mig om et problem, der ikke er direkte forbundet med min opgave og kapacitet, henviser jeg sagen til en kompetent person.
- Al kontakt til medier henviser jeg til den ansvarlige person i min myndighed (f.eks. centerledelsen eller kommunikationsafdelingen på hovedkontoret).
- Jeg er altid neutral, jeg gør ikke forskel, og jeg dømmer ikke.
- Jeg tager i min tilgang hensyn til køn, jeg anvender et passende sprog og beskytter de kolleger, jeg bliver bedt om at støtte.

Dato/underskrift: \_\_\_\_\_

---

(99) Der er tre trin i udvælgelsen. 1) På et nyt center får medarbejderne information om processen og om deres rolle, helst på et møde. 2) Information om, at der søges efter kandidater, deles offentligt, og direktøren/koordinatoren kan opfordre potentielle kolleger, som har færdighederne, til at søge denne rolle. 3) Der afholdes en samtale for at vurdere de grundlæggende færdigheder og motivationen. Denne samtale afholdes af direktøren for centret og koordinatoren for den kollegiale støtte.

## B. EKSEMPLET NEDERLANDENE

### OPRETTELSE AF ET INTEGRERET HÆNDELSESTEAM TIL REAKTIONER PÅ KRITISKE HÆNDELSER

Herunder beskrives den proces, som det centrale agentur for modtagelse af asylansøgere fulgte (den originale tekst deles) ved oprettelsen af et integreret hændelsesteam (*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)).

**Det integrerede hændelsesteams behandlingsprotokol** — revideret udgave af den 16. januar 2018.

**Indledning.** I immigrationskæden har der i nogen tid været opmærksomhed på hændelser som dem, der skyldes psykologiske problemer, alvorlige forstyrrelser af den offentlige orden, fred og sikkerhed, sulte- og tørrestrejker, selvmord, selvmordsforsøg og trusler om selvmord fra udenlandske statsborgere.

Den 22. oktober 2012 blev memorandummet om udarbejdelsen af et KCT (integreret hændelsesteam) godkendt. Det blev aftalt, at partnerne i kæden, dvs. det centrale agentur for modtagelse af asylansøgere (COA), immigrations- og naturalisationsafdelingen (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), repatrierings- og afrejetjenesten (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) og agenturet for tilbageholdelsesinstitutioner (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), skulle informere KCT direkte om hændelser, uanset intensitetsniveau, for at ingen handling blev bremset på grund af manglende overdragelse af relevant information.

Denne protokol indeholder aftaler, der gælder for hele kæden, om, hvordan partnerne i immigrationskæden skal informere hinanden om hændelser og, om nødvendigt, samarbejde med hinanden.

**Immigrationskæden.** Den lille immigrationskæde består af IND, COA og DT & V. Hver organisation har sine egne ansvarsområder og beføjelser inden for gennemførelsen af politikken for udenlandske statsborgere, som hører under ministeriet for retlige anliggender og sikkerhed. Hver organisation udfylder sin rolle uafhængigt, men i samråd med og med støtte fra de andre partnere i kæden. DJI har en særlig rolle i hele processen. KCT samarbejder med DJI, hvis en udenlandsk statsborger opholder sig i et detentionscenter eller er indlagt på det juridiske center for somatisk pleje (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) i Scheveningen.

KCT er ansvarlig over for kunden, generaldirektoratet for udenrigsanliggender, via formanden for underrådet for asyl.

## KOORDINERING AF HÆNDELSER INDEN FOR KÆDEN

### Begrebet hændelser

Alle organisationer i immigrationskæden kan komme ud for at skulle håndtere hændelser. Ved begrebet »hændelse« forstår en situation, hvor en udenlandsk statsborgers handling, eller trussel herom, bringer eller kan bringe vedkommende selv og/eller andre i fare.

Eftersom en sådan handling kan udmønte sig på mange forskellige måder, er det ikke muligt at definere, hvad der nøjagtigt skal betragtes som en hændelse i denne forbindelse. Gennemførelsen af politikken for udenlandske statsborgere, der bl.a. omfatter afvisning af ansøgninger om international beskyttelse og tvangsmæssig tilbagesendelse, kan fremprovokere en negativ reaktion fra den udenlandske statsborger.

Fordi effektiv overførsel af oplysninger og ensartet anvendelse af protokollen er vigtige aspekter, er det aftalt, at KCT bliver informeret, hvis en medarbejder hos IND, COA eller DT & V anser det for relevant. Udarbejdelse af en rapport er et ansvar, men det er også op til medarbejderen skøn. Der er en undtagelse fra denne regel for hændelser, som indtræffer på en DJI-lokalitet eller på JCvSZ. Hændelser i disse centre skal kommunikeres, registreres og håndteres af DJI. Medarbejderen på DT & V (knyttet til en DJI-lokalitet) afgør, om og hvornår en hændelse skal indberettes til KCT. Det kan også forekomme, at JCvSZ's lægetjeneste indberetter en hændelse til KCT. I en sådan situation vil KCT altid kontakte den supervisor, som har ansvaret for den berørte persons sag.

Som følge af KCT's mangeartethed og forskelligartede egenskaber, er det ikke nødvendigt for KCT at reagere på alle indberetninger. Partnerne i kæden har også deres egne interne aftaler om, hvordan der skal gribes ind i forbindelse med hændelser. KCT koncentrerer sig primært om indberetninger vedrørende udenlandske statsborgere, der opholder sig i et asylcenter eller et detentionscenter. I forbindelse med truende hændelser, der omfatter udenlandske statsborgere, herunder personer uden opholdstilladelse, som er blevet tilbudt indkvartering i en kommune eller på en bestemt facilitet, skal den nederlandske sammenslutning for psykisk sundhed og misbrug, politiet eller beredskabstjenesten kontaktes.

### Der skelnes mellem følgende fire intensitetsniveauer:

1. En udenlandsk statsborger udviser tegn, f.eks. gennem sit kropssprog, på, at der kan forekomme en hændelse.
2. Verbal eller skriftlig kommunikation fra en udenlandsk statsborger eller dennes autoriserede repræsentant indikerer en risiko for en hændelse.
3. En udenlandsk statsborger har foretaget visse handlinger, der indikerer en alvorlig risiko for en hændelse.
4. En udenlandsk statsborger har foretaget visse handlinger, der har forårsaget en hændelse, f.eks. et selvmordsforsøg, der kræver umiddelbar handling.

Hvis en medarbejder hos en af partnerne i kæden har slået fast, at der er tale om en af ovennævnte situationer, kan situationen indberettes til KCT. Denne indberetning foretages inden for medarbejderens organisation og sendes til COA's sikkerhedsbureau. KCT-medarbejderen vurderer indberetningens intensitetsniveau og griber straks ind, hvis det er nødvendigt.

#### **Indberetning — intensitetsniveau 1 og 2**

Ved indberetninger, der hører under intensitetsniveau 1 og 2, vil KCT i princippet ikke gribe ind. Med henblik på at forebygge hændelser og eskalering fastslår KCT, hvilke partnere i kæden der informeres om en indberetning. Derudover foretages en vurdering af, om der er behov for udsendelse af KCT til trods for et lavt intensitetsniveau.

COA's sikkerhedsbureau registrerer og forvalter indberetninger for de tre organisationer. Denne information er umiddelbart tilgængelig for alle partnere i kæden.

#### **Indberetning — intensitetsniveau 3 og 4**

For så vidt angår indberetninger på intensitetsniveau 3 og 4 kan KCT træffe foranstaltninger, som det til dette formål har fået mandat til. Denne handling har primært til formål at stabilisere den pågældende hændelse, for at den berørte organisation kan fortsætte med sine almindelige opgaver. KCT kan rådgive, stille spørgsmål, anmode om at overvåge den udenlandske statsborger og eventuelt tale med vedkommende.

Den ansvarlige person for sagen/supervisoren fra hovedprocessen forbliver ansvarlig for vurderingen og håndteringen af proceduren. KCT overtager ikke ansvaret fra de involverede organisationer. Lederen på stedet er fortsat ansvarlig for livskvaliteten og sikkerheden på alle COA-lokaliteter. Dette gælder også direktøren for DJI-lokaliteterne.

Vurderingen af indberetningerne er baseret på den formodede ekspertise hos den enkelte medarbejder, der arbejder med udenlandske statsborgere til daglig. Hver organisation er ansvarlig for at tilrettelægge en intern proces, der sikrer, at KCT informeres, når en hændelse indtræffer.

Hver medarbejder er til enhver tid ansvarlig for de udenlandske statsborgere i dennes sager. Hver indberetning arkiveres i den udenlandske statsborgers personlige mappe i IND-systemerne og sendes i løbet af natten til DT & V. Det er op til medarbejderen i kæden at henlede opmærksomheden på en udenlandsk statsborger, som KCT har kendskab til, på et møde, hvor hver organisation er til stede. Medarbejdere kan, hvis de ønsker det, stille spørgsmål til eller bede KCT om råd.

## KCT-PROCEDURE I FORBINDELSE MED HÆNDELSER

### Trin 1. Indberetning til KCT

Hvis der indtræffer en hændelse, sendes en indberetning til KCT's postkasse.

Postkassen tjekkes syv dage om ugen.

### Trin 2. KCT's indgreb i første linje

KCT kontakter om nødvendigt indberetteren og indsamler bl.a. følgende oplysninger.

- Hvor foregår hændelsen?
- Hvornår begyndte hændelsen?
- Hvem kom advarslen fra/hvem påpegede hændelsen?
- Identiteten (herunder V-nummer) på den udenlandske statsborger, som forårsagede hændelsen.
- Hændelsens art (sulte-/tørstestrejke, selvmordstrussel eller andet).
- Er der et formål med den udenlandske statsborgers handling? Hvis ja, hvilket formål?
- Hvilke tiltag er der truffet allerede?
- Hvem er kontaktpunkt på stedet?
- Er der behov for lægehjælp, og i så fald af hvilken type?

KCT kan anmode indberetteren om at give en faktuel redegørelse for den udenlandske statsborgers adfærd og de samtaler, der finder sted. KCT kan også give indberetteren råd. Der kan stilles spørgsmål og/eller gives råd via e-mail eller over telefonen. På baggrund af de modtagne oplysninger afgør KCT, om der er behov for en udsendelse.

### Trin 3. Egentlig udsendelse af KCT

Hvis konklusionen er, at en udsendelse af KCT er nødvendig, afgør KCT-medarbejderen, hvornår udsendelsen finder sted, og hvilke KCT-medarbejdere der bliver udsendt. Dette gøres i tæt samråd med KCT-lederen. Udgangspunktet er, at der så vidt muligt udsendes to KCT-medarbejdere fra forskellige organisationer. Hvis der udsendes to kvindelige KCT-medarbejdere, og den pågældende udenlandske statsborger er en mand, engageres der en mandlig tolk. Lokaliteten oplyses via sikkerhedsbureauet, og aftalen bekræftes.

### Der anbefales følgende uddannelsesemner til medlemmer af et hændelsesteam (som foreslået af COA).

- Kommunikation: hvordan etablerer du kontakt med den udenlandske statsborger i en samtale?
- Psykiatri: traume, depression, selvmord og angst.
- Sulte- og tørstestrejker: de fysiske konsekvenser og psykiske aspekter.
- Hvordan gennemføres en samtale med en selvmordstruet person?
- Ethiske dilemmaer.
- Hvordan arbejder hjernen?
- Hvordan kan en samtale deeskaleres?
- Tidsstyring.

**Derudover** anbefales det, at teammedlemmer modtager intervision af tre timers varighed én gang hver sjette uge.

Formålet med KCT's arbejde er at deeskalere og/eller stoppe (truslen om) hændelser. Dette opnås ved at gennemføre en eller flere samtaler med den udenlandske statsborger under tilstedeværelse af en tolk.

Før samtalen med den udenlandske statsborger er der altid et indledende møde på stedet med den person, der foretog indberetningen, eller andre, som arbejder med den udenlandske statsborger, f.eks. supervisoren. Efter udsendelsen gives mundtlig feedback om samtalen, om muligt under tilstedeværelse af de samme personer, som deltog i det indledende møde. Senest to arbejdsdage efter udsendelsen sendes en skriftlig rapport til de tre organisationer, som videresender den til de involverede personer og i givet fald gemmer den i IT-systemerne/databasen.

En indberetning afsluttes, når situationen er stabil, og/eller den lokalitet, hvor den pågældende person befinder sig, ikke længere har brug for støtte fra KCT.

#### **Trin 4. Spørgsmål efter udsendelse**

Det konstateres muligvis under en udsendelse, at en udenlandsk statsborger har spørgsmål, f.eks. om varigheden af proceduren eller om overførsel til en anden lokalitet. Disse spørgsmål besvares så vidt muligt under udsendelsen. Hvis de udsendte medarbejdere ikke er i stand til at besvare spørgsmålene eller har brug for først at søge oplysninger hos en anden organisation, opskaleres situationen til KCT-lederen, der om nødvendigt kontakter den øverste ledelse eller en direktør.

**Evaluering/forebyggelse.** Ud over at stabilisere hændelser (deeskalering) er det primære formål med KCT forebyggelse (af eskalering) af hændelser. Her er relevant udveksling af oplysninger særdeles vigtig. Kortlægning og analyse af tendenser er en del af dette arbejde. Hver måned sendes en rapport om KCT's aktiviteter til underrådet for asyl, og der gives en redegørelse af vigtige indberetninger. KCT evaluerer regelmæssigt aktiviteterne og samarbejdet i kæden.

**Håndtering af medier.** Oplysninger om hændelser videregives til presseafdelingen under ministeriet for retlige anliggender og sikkerhed, som er i kontakt med bestyrelsen/ledelsen for de enkelte partnere i kæden.

## BILAG 10. MODEL FOR INDBERETNING AF KRITISKE HÆNDELSER

Herunder vises en basismodel, der kan benyttes til indberetning af kritiske hændelser (formularen er en tilpasset udgave af en indberetningsmodel anvendt af Fedasil).

<b>Myndighedens navn</b>
<b>Meddelelses-/registreringsnummer</b>

GENERELLE OPLYSNINGER	
Oplysninger om indberetningen	
Modtagelsesfacilitet	
Forfatteren af indberetningen	
Tidspunkt	
Dato	
Tidspunkt for hændelsen	
Dato for hændelsen	
Sted, hvor hændelsen indtraf	
Oplysninger modtaget fra	
Inddragelse af politi	
Anden ekstern intervention	
Involvering af medier	
Tidsforbrug til at afslutte sagen	

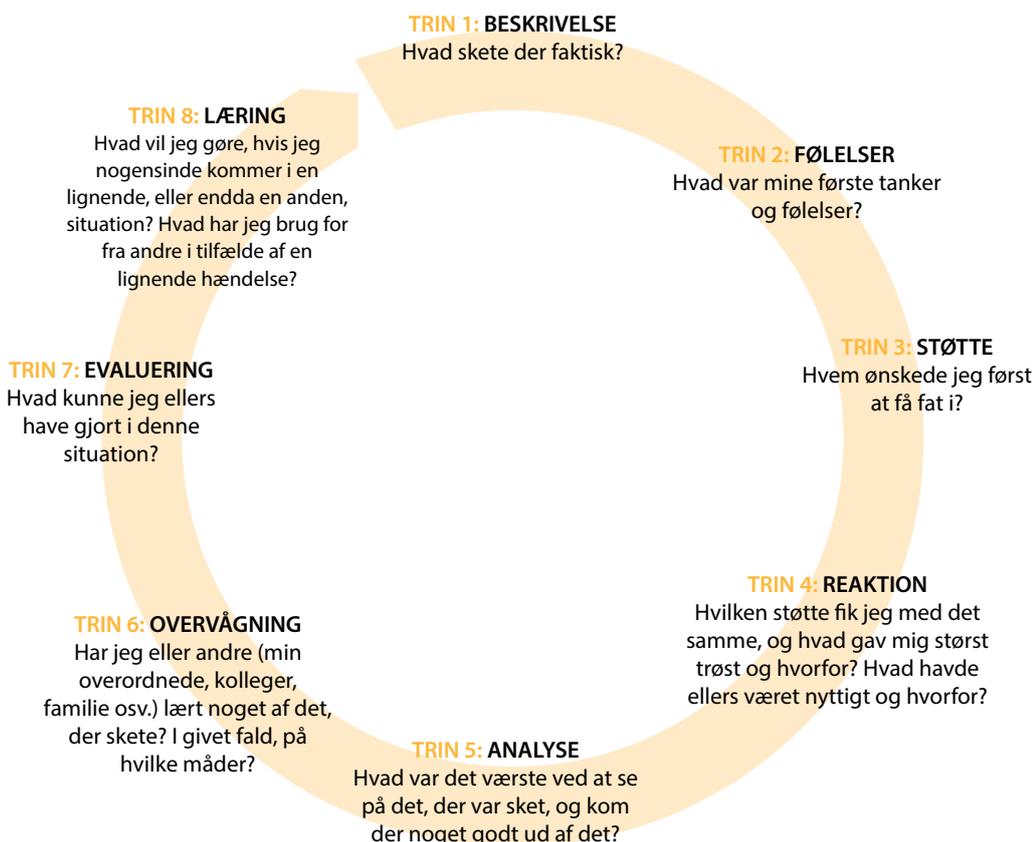
GENERELLE OPLYSNINGER OM HÆNDELSEN PERSONER BERØRT AF HÆNDELSEN	
<b>Beboer(e) er berørt</b>	JA/NEJ
Type af hændelse	
Kort fortalt: mod hvem og omstændigheder	
<b>Medarbejder er berørt</b>	JA/NEJ
Type af hændelse	
Kort fortalt: mod hvem og omstændigheder	
<b>Faciliteten er berørt</b>	JA/NEJ
Anvendt teknik og omstændigheder	
<b>Arbejdsulykke</b>	JA/NEJ
Type af hændelse	
Hvor	



## BILAG 11. REFLEKTIONSREDSKAB EFTER FOREKOMST AF EN KRITISK HÆNDELSE

Systematisk opfølgning ved hjælp af de spørgsmål, der er anført herunder, kan fremme processen med at sikre, at de berørte personer kan håndtere en kritisk hændelse. Spørgsmålene kan anvendes af interne og eksterne facilitatorer over for teammedlemmer og berørte medarbejdere, og derudover kan førstelinjemedarbejdere selv anvende refleksionsredskabet til at styrke deres modstandsdygtighed og evne til at håndtere en hændelse. Denne serie af spørgsmål giver de berørte medarbejdere og team mulighed for at udforske områder, der kan bidrage til at lære at undgå lignende hændelser i fremtiden, og den kan gøre dem bedre i stand til at håndtere hændelser, når de indtræffer.

### REFLEKSION FOR BERØRTE MEDARBEJDERE



## BILAG 12. OM AT SÆTTE GRÆNSER OG GROUNDING-TEKNIKKER EFTER EN KRITISK HÆNDELSE

### A. AT SÆTTE GRÆNSER: MAGISK BOBLE-ØVELSE

Man kan forestille sig sunde grænser som en »magisk boble« omkring sig selv. Brug et minut, og sæt dig et stille sted, hvor du ikke bliver forstyrret.

Forestil dig, at denne usynlige boble omkranser og beskytter dig. Du kan forestille dig din magiske boble i din yndlingsfarve. Prøv kort at lukke øjnene, når du danner dig et billede af din personlige magiske boble. Boblens tynde hinde fungerer som en slags skjold, der beskytter dig.

Du er dog klar over, at ilt, lys, relevante oplysninger, mad osv. kan trænge igennem denne tynde hinde og komme ind og pleje dig, så du kan føle, lære og vokse på en sund måde. Den magiske boble bliver større og skaber mere plads omkring dig og giver dig privatliv og sikkerhed. Du kan beslutte at gøre den mindre, så du får mere intimitet og tid til dig selv, når du har behov for det. Du er opmærksom på din magiske boble, og du lærer at mærke, hvornår du har brug for at gøre den større, og hvornår den skal være mindre.

At sætte og opretholde grænser i forbindelse med den mængde arbejde, vi påtager os, og samspillet med kolleger eller ansøgere hænger sammen med at kunne sætte sig igennem. At lære at kunne sætte sig igennem og stadig være respektfuld er en vigtig færdighed for at forebygge udbændthed. Du kan have brug for at sætte dig igennem for at begrænse din arbejdsbyrde eller andres urealistiske forventninger.

### B. 5, 4, 3, 2, 1-ØVELSEN

Ved at tælle baglæns fra 5 kan du bruge dine sanser til at opliste ting omkring dig <sup>(100)</sup>. F.eks. fem ting man kan høre, fire ting man kan se, tre ting man kan røre, derfra hvor man sidder, to ting man kan lugte og endelig én ting man kan smage.

### C. VEJRTRÆKNINGSØVELSER

Du kan langsomt trække vejret ind gennem næsen og ånde ud gennem munden <sup>(101)</sup>. Du kan koncentrere dig om din vejtrækning, føle hvert åndedrag og notere dig, hvordan det føles at ånde luften ud igen. Du forsøger at forestille dig, at du indånder ro, sikkerhed og beskyttelse og udånder bekymringer, sorg og angst. Forestil dig, at du får ro ind i kroppen,

(100) Panou, A. og Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

(101) Panou, A. og Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

når du trækker vejret ind. Når du ånder ud, visualiserer du, hvordan bekymringer bliver trukket ud af kroppen og forsvinder ud i luften. Gentag øvelsen flere gange.

For nogle personer er det en god idé at tælle under indåndingen (f.eks. 1, 2, 3, 4 og udånde), fordi det fastholder fokus og mindsker risikoen for, at hjernen bevæger sig tilbage til det, der er sket.

#### **D. ØVELSER MED FOKUS PÅ »DET, SOM ER OK«**

Du sidder ned eller står lidt tilbage, ser dig omkring og forsøger at nævne tre ting, der føles godt, får dig til at føle dig tryk eller beroliget, og som du er bekendt med, f.eks. »Jeg ser min kollega stå ved siden af mig«, »Jeg lægger mærke til, at solen skinner« og »Jeg bemærker, at ingen er kommet til skade«.

#### **E. ØVELSE MED FOKUS PÅ AT MÆRKE DIG SELV IGEN**

Tag en dyb indånding gennem næsen, mens du tæller til tre, og ånd derefter ud, mens du tæller til fire. Begynd forsigtigt og langsomt at røre/æ din under- og overarm hele vejen op til skulderen. Det kan hjælpe at nappe lidt og stramme musklerne, f.eks. i lårene, hvorefter benene strækkes lidt ud, og hænderne rystes for bedre at mærke kroppen.

## BILAG 13. PLAN FOR EGENOMSORG

Model — plan for egenomsorg

EGENOMSORGSOMRÅDE	EGENOMSORGSPRAKSIS, DER SKAL INDLEDES/VIDEREFØRES	EVALUERINGS- HYPPIGHED	ANDEN PRAKSIS, DER SKAL AFPRØVES
<b>Fysisk</b> (spise regelmæssigt, motionere osv.)			
<b>Følelsesmæssigt/åndeligt/psykisk</b> (deltage i rådgivningssessioner, lave meditationsøvelser, anerkende egne resultater, tilbringe tid i naturen osv.)			
<b>Arbejdsomæssigt</b> (opretholde en balance mellem arbejdsliv og fritid, administrere min tid, deltage i kapacitetsopbygning osv.)			
<b>Personligt/socialt</b> (møde/have videoopkald med/ringe til venner og familie osv.)			
<b>Økonomisk</b> (lægge et budget for at forbedre livskvalitet)			

Der er andre forslag herunder.

- Begynd at føre dagbog for at mindske spændinger og holde refleksionsprocessen i gang.
- Skriv et brev til dig selv, f.eks. om din jobtilfredshed eller dit privatliv. Beskriv, hvad der går godt, og hvad der skal ændres. Åbn brevet efter en bestemt periode (f.eks. seks måneder eller et år), og se positive forandringer samt de områder, du skal arbejde mere med.
- Genoptag gamle, glemte hobbyer (f.eks. madlavning/skrivning/dans).
- Se en film, du altid gerne har villet se.
- Få nok hvile og søvn til at komme ovenpå.
- Brug teknologi (f.eks. sociale medier) til regelmæssigt at tale med venner/familie, der ikke er i nærheden, eller som på grund af andre omstændigheder er svære at komme i kontakt med (f.eks. under en pandemi).

## BILAG 14. EKSEMPEL PÅ UDDANNELSESPROGRAM MED FOKUS PÅ MEDARBEJDERTRIVSEL

EASO tilbyder en række uddannelsesmoduler til både asylmedarbejdere og modtagelsesmedarbejdere samt til undervisere på området. Modulerne, kurserne til undervisere og faglig videreudvikling dækker en række kompetenceområder, herunder retspolitiske procedurer, kommunikation, faglige standarder, faglig trivsel, sundhed og sikkerhed <sup>(102)</sup>. Herunder er der anbefalede undervisningsemner med fokus på de tre faser i arbejdet: indkøring/forud for udsendelse, beskæftigelsen og ansættelsesforholdets/ udsendelsens ophør.

### FASE 1: ONBOARDING/FORUD FOR ANSÆTTELSESFORHOLDET

INDSLUSNING 1: ORGANISATIONSSTRUKTUR OG EKSISTERENDE SYSTEMER	
<b>Formål med undervisningen</b>	Indslusning eller orientering gives til nye medarbejdere, så de kan blive bekendt med: <ul style="list-style-type: none"> <li>— det nye arbejdsmiljø</li> <li>— baggrunden for en organisation eller myndighed (grundlæggelse, mission, mål)</li> <li>— organisationsstruktur og ledelsesteam</li> <li>— teammedlemmer (kerneteam og tilknyttede team)</li> <li>— almindelige forretningsprocedurer — oversigt</li> <li>— generelle opgaver</li> <li>— adfærdskodeks</li> <li>— politik til bekæmpelse af svig og korrupsion</li> <li>— politik eller tilsvarende til bekæmpelse af seksuel chikane</li> <li>— kommunikationskanaler</li> <li>— eksisterende politikker i organisationen og diverse faciliteter (politikker om aflønning og personalegoder, læge- og psykologhjælp)</li> </ul>
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Afhængigt af hvad der kræves af den nye medarbejder, vil der være forskel på visse aspekter i indslusningen. Hvis medarbejderen tilknyttes flere lokaliteter, hvor vedkommende skal udføre sine opgaver, vil denne modtage vejledning om og få mulighed for at besøge alle de steder, der hører under hans/hendes linjeledelse.
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie En kontaktperson fra de enkelte afdelinger vil give en kort præsentation (mundtligt, inklusive brochurer med relevant informationsmateriale) til den nye medarbejder og dele kontaktoplysninger, hvis der er opfølgende spørgsmål
<b>Fordele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Får personen til at føle sig velkommen og som en del af myndigheden/agenturet</li> <li>— Opbygger medarbejderens tillid til organisationen</li> <li>— Giver mod på at tage fat på de nye opgaver, der kræves af medarbejderen</li> </ul>
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	Afhængigt af organisationens størrelse/opgaver samt stillingen: fra 3 dage til 1 måned for at få kendskab til nye opgaver
<b>Personalekategori</b>	Alle nye medarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Den første måned i ansættelsesforholdet

(102) Der er flere oplysninger i den europæiske referenceramme for kvalifikationer [erhvervsfaglige standarder](#) og [uddannelsesmæssige standarder](#).

**INDSLUSNING 2: TEKNISKE SYSTEMER OG UDSTYR**

<b>Formål med undervisningen</b>	Indslusning eller orientering, så den nye medarbejder kan blive bekendt med følgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kontorerne og tilhørende funktioner (hvem finder man hvor, hvor er praktiske ting som kopimaskine, toiletter, kantine, parkering)</li> <li>— regler for brug af arbejdsudstyr</li> <li>— regler for brug af relevante interne onlineplatforme (f.eks. IT-software, der er relevant for asylmedarbejdere (f.eks. Eurodac, COI-portalen))</li> <li>— databeskyttelsespolitik og -retningslinjer</li> </ul>
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— brug af relevant kontorudstyr (printere, kopimaskiner, projektorer, videoudstyr, audioudstyr, kommunikationsteknologi, førstehjælpsudstyr)</li> <li>— brug af organisationens interne kommunikationsplatforme</li> <li>— IT-software og -platforme, der er relevante for asylmedarbejdere (f.eks. Maris i Tyskland, Eurodac, COI-portalen)</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie/information (brochurer, handlingsstrømme, kontaktlister)
<b>Fordele</b>	Nye medarbejdere bliver bekendt med deres nye arbejdssteds infrastruktur, udstyr, logistik og regler for brug
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	4 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle nye medarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Alle nye medarbejdere

**INDSLUSNING 3: SIKKERHED**

<b>Formål med undervisningen</b>	Alle medarbejdere uddannes i sikkerhed, for at blive bekendte med den sikkerhedspolitikken og -procedurerne samt relevante kommunikationskanaler
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— førstehjælpskursus</li> <li>— brandsikringsinstruktion</li> <li>— sikkerhedsbriefing (herunder ved udsendelse) <ul style="list-style-type: none"> <li>— evakueringsplan og kontakliste ved nødstilfælde</li> <li>— sundhedsrelaterede beskyttelsesforanstaltninger, der skal efterleves (f.eks. covid-19, Ebola og andre mulige smitsomme sygdomme)</li> </ul> </li> <li>— sikkerhed på arbejdspladsen, adfærdsbaseret sikkerhed, sikkerhedskultur og sikkerhedscirkel</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie/information (brochurer, handlingsstrømme, kontaktlister osv.)
<b>Fordele</b>	Sætter rammen for medarbejderes rettigheder og ansvar vedrørende sikkerhed Sikrer, at medarbejdere beskyttes mod personskader, der skyldes arbejdsrelaterede ulykker Opbygger medarbejderens tillid til organisationen
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	4 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle nye medarbejder
<b>Afholdes i løbet af</b>	Den første måned i ansættelsesforholdet

NB: COI, COI, oplysninger om oprindelsesland.

## FASE 2: ANSÆTTELSESFASEN/LØBENDE STØTTE

### Faglig udvikling

REKRUTTERING, PERSONALEUDVÆLGELSE OG RESULTATEVALUERING	
<b>Formål med undervisningen</b>	At levere struktureret vejledning om de procedurer, der skal følges, og de færdigheder, der er nødvendige for at ansætte medarbejdere og evaluere arbejdsresultater
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— ansættelsesprocedurer</li> <li>— udvælgelsesprocedurer</li> <li>— afholdelse af ansættelsessamtaler og -prøver</li> <li>— resultatevalueringsprocedurer</li> <li>— evalueringsmål</li> <li>— afholdelse af evaluering og behandling af resultater</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Erhvervet viden om organisationens procedurer vedrørende ansættelse, udvælgelse og evaluering samt forbedrede færdigheder for gennemførelse af disse procedurer på asylområdet
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	8-12 timer (afhængigt af deltagniveau)
<b>Personalekategori</b>	HR-medarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Den første måned i ansættelsesforholdet
KURSUSMODULER TIL FAGLIG UDVIKLING, DER VEDRØRER SAGSBEHANDLER <sup>(103)</sup>	
<b>Formål med undervisningen</b>	At give en basal oversigt over international beskyttelse og det fælles europæiske asylsystem, herunder praktiske færdigheder med at omsætte europæiske forordninger og direktiver til praksis Derudover tilbyder medlemsstaterne en uddannelsesenhed inden for asyl i den konkrete medlemsstat, som giver viden om, hvordan de internationale og europæiske rammer skal anvendes i den nationale kontekst, og hvordan de er forbundet med nationale lovgivning
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Indholdet bør bl.a. indeholde følgende emner: det fælles europæiske asylsystem, med særligt fokus på asylprocesdirektivet; inklusion; evidensvurdering, samtaleteknikker, herunder med sårbare grupper, som f.eks. børn; beslutningstagning; betydningen af oplysninger om oprindelseslandet; køn, kønsidentitet og seksuel orientering; eksklusion osv.
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Medarbejdernes faglige kapacitet til at udføre deres opgaver styrkes Viden om, hvordan forordninger/direktiver gennemføres i daglig praksis for at sikre en fælles tilgang til asyl i hele Europa
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	Afhængigt af hvor mange års erfaring deltagerne har
<b>Personalekategori</b>	Alle nye sagsbehandlere/ajourføringer for eksisterende sagsbehandlere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler
KURSUSMODULER TIL FAGLIG UDVIKLING, DER VEDRØRER MODTAGELSESMEDARBEJDERE <sup>(104)</sup>	
<b>Formål med undervisningen</b>	At give en basal oversigt over international beskyttelse og det fælles europæiske asylsystem, herunder praktiske færdigheder i at anvende europæiske forordninger og direktiver på modtagelsesområdet Medlemsstaterne kan tilbyde et ekstra modul om, hvordan de internationale og europæiske rammer om asyl finder anvendelse i den nationale sammenhæng, og hvordan de er forbundet med national lovgivning

(103) EASO's uddannelsesprogram indeholder en bred vifte af moduler, der dækker de færdigheder, den viden og de ansvarsområder, der er en forudsætning for, at medarbejderne kan udføre deres daglige opgaver og pligter.

(104) EASO's uddannelsesprogram indeholder en bred vifte af moduler, der dækker de færdigheder, den viden og de ansvarsområder, der er en forudsætning for, at medarbejderne kan udføre deres daglige opgaver og pligter.

<b>Beskrivelse af indhold</b>	Indholdet kan omfatte det fælles europæiske asylsystem, med særligt fokus på direktivet om modtagelsesforhold og national modtagelsesvejledning; sikkerhedsforanstaltninger for sårbare personer; modtagelsesforhold for børn; betydningen af tilvejebringelse af oplysninger, køn, kønsidentitet og seksuel orientering; beredskabsplanlægning; international flygtningelovgivning, menneskerettigheder osv.
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Viden om, hvordan forordninger/direktiver gennemføres i daglig praksis for at sikre en fælles tilgang til asyl i hele Europa
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	Afhængigt af hvor mange års erfaring deltagerne har
<b>Personalkategori</b>	Alle nye modtagelsesmedarbejdere/ajourføringer for eksisterende modtagelsesmedarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler anbefales
<b>DATABESKYTTELSE</b>	
<b>Formål med undervisningen</b>	At yde struktureret vejledning om de procedurer, der skal følges i forbindelse med databeskyttelse, både i intern kommunikation og i forbindelse med kommunikation til eksterne parter og arbejdets primære målgrupper (dvs. ansøgerne)
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— EU's databeskyttelsesregler</li> <li>— databeskyttelse (regler om indsamling, behandling, deling, arkivering og sletning af data)</li> <li>— datasikkerhed (håndhævelsesmekanismer til databeskyttelse)</li> <li>— databeskyttelsesrettigheder</li> <li>— reaktioner på brud på datasikkerheden</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Erhvervet viden om organisationens vejledninger og procedurer for databeskyttelse
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	2-4 timer (afhængigt af rolle og funktion)
<b>Personalkategori</b>	Alle medarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Den første måned i ansættelsesforholdet

## Fase 2 og udvikling af bløde kvalifikationer

### KOMMUNIKATION OG KOMMUNIKATIONSTEKNIKKER <sup>(105)</sup>

<b>Formål med undervisningen</b>	At tilbyde en introduktion til brugen af effektive kommunikationsredskaber og-strategier på arbejdspladsen for at understøtte gode faglige resultater og et sundt og konstruktivt samspil internt på teamene, bl.a. i konfliktsituationer
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kommunikationscyklussen: tale — lytte/høre — forstå — forhandle — blive enige — handle</li> <li>— elementer, der kan bremse og fremme effektiv kommunikation</li> <li>— typer af kommunikation/adfærd</li> <li>— teammedlemskab og gruppedynamik</li> <li>— fastsættelse af grænser</li> <li>— forhandlingsteknikker</li> <li>— kommunikation og konflikthåndtering <ul style="list-style-type: none"> <li>— identificering af kilder til konflikt (psykologiske, organisatoriske)</li> <li>— vredeshåndtering</li> </ul> </li> <li>— konfliktløsningsstrategier (undgåelse, kompromis, afvikling, samarbejde) <ul style="list-style-type: none"> <li>— strategier til at undgå konflikter (inden for team, med kunder)</li> </ul> </li> <li>— deeskaleringsstrategier</li> </ul>

(105) EASO's uddannelsesprogram indeholder en bred vifte af moduler, der dækker udvikling af bløde kvalifikationer.

<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Bedre effektiv kommunikation på arbejdspladsen, undgåelse af misforståelser, konstruktiv reaktion på kritik, empati på arbejdspladsen Øget opmærksomhed på at kommunikere konstruktivt og effektivt på arbejdspladsen
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	2-4 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle og førstelinjemedarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler anbefales
<b>STRESSHÅNTERING</b>	
<b>Formål med undervisningen</b>	At øge medarbejdernes opmærksomhed på kilder til og tegn på stress og udbrændthed samt metoder til at undgå og håndtere stress
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: — et overblik over stress, kronisk stress, udbrændthed og sekundær traumatisering — grundlæggende færdigheder i, hvordan stress identificeres, forebygges og håndteres hos dig selv og andre medarbejdere — negative og positive stresshåndteringsmekanismer samt styrkelse af modstandsdygtighed — grundlæggende viden om håndtering af kritiske hændelser — egenomsorg og redskaber til egenomsorg (forebyggelse af stress)
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Opmærksomhed på og færdigheder i stresshåndtering giver bedre motivation, produktivitet og kommunikation på arbejdspladsen, hvilket bidrager til at bevare trivlsen
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	8-16 timer (afhængigt af ansvarsområder)
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle og alle førstelinjemedarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler anbefales
<b>INTERKULTUREL SENSIBILISERING</b>	
<b>Formål med undervisningen</b>	At give baggrundsoplysninger om og færdigheder i at arbejde i kulturelt mangfoldige miljøer, forklare adfærd, der kan forekomme anderledes eller forvirrende, og øge opmærksomheden på sikkerhedspolitikker og politikker om bekæmpelse af forskelsbehandling på området. At øge deltageres kulturelle opmærksomhed, viden og kommunikation
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: — kulturel mangfoldighed — kønsroller i forskellige kulturelle miljøer — begreberne køn, alder, tid og arbejde i forskellige kulturelle miljøer — politikker til beskyttelse mod og bekæmpelse af forskelsbehandling
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Kulturel opmærksomhed på og forståelse af betydningen af kulturelle forskelle i arbejdet med kunder og på arbejdspladsen En bedre forståelse af de kulturelle udfordringer, der opstår på multikulturelle arbejdspladser Styrket kulturel følsomhed og kompetence
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	2-4 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle og asylmedarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler anbefales

**LEDELSE OG LEDERSKAB I ASYLSAMMENHÆNG**

<b>Formål med undervisningen</b>	Introduktion til centrale ledelsesstile og -færdigheder, og hvordan de anvendes på asylområdet
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>– definition af lederskab og ledelse</li> <li>– dimensioner af lederskab (typer af lederskab)</li> <li>– forventninger til ledere</li> <li>– lederskab i den daglige ledelse og tidsstyring</li> <li>– ledelsesteorier</li> <li>– strategisk tænkning og planlægning/beredskabsplanlægning</li> <li>– beslutningstagning</li> <li>– uddelegering</li> <li>– forvaltning af afbalancerede arbejdsbyrder (principper og fordele)</li> <li>– håndtering af balance mellem kvalitet og effektivitet</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Øget opmærksomhed på ledelsesfærdigheder og -teknikker med henblik på effektiv beslutningstagning og konstruktiv teamledelse
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	8-12 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle
<b>Afholdes i løbet af</b>	Efter prøvetiden/opfriskningsmoduler anbefales

**TEAMBUILDING**

<b>Formål med undervisningen</b>	At give ledere systematisk viden om, hvordan man opbygger et team og fastholder en positiv holddynamik
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>– teambuildingteknikker</li> <li>– faser i teambuilding og holddynamikker</li> <li>– hvad gør et team vellykket, og hvad kan ødelægge teamarbejdet?</li> <li>– afdækning og udnyttelse af teammedlemmers styrker</li> <li>– effektivt samarbejde med teammedlemmer</li> <li>– teambuildingaktiviteter</li> <li>– konflikthåndtering i team</li> <li>– coaching: hvad er coaching? /forskellen på coaching og mentoring</li> <li>– coaching: coachingspektret</li> <li>– coaching: aktiv lytning og hindringer for lytning</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Øget viden om og opmærksomhed på teamdynamikker for at fremme tillid, tilfredshed, god kommunikation og effektiv konflikthåndtering inden for et team Forbedring af et holds generelle funktion ved at udvikle relationer mellem teammedlemmerne, afklare roller eller løse eksisterende problemer
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	8-16 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle
<b>Afholdes i løbet af</b>	I løbet af ansættelsen, efter prøvetiden

HÅNDTERING AF KRITISKE HÆNDELSER	
<b>Formål med undervisningen</b>	At give grundlæggende viden om arten af kritiske asylrelaterede hændelser samt mekanismer til styring og håndtering heraf
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kritiske hændelser (art og type)</li> <li>— strategier til håndtering af en kritisk hændelse (bedre modstandsdygtighed hos de enkelte medarbejdere)</li> <li>— strategier til håndtering af en kritisk hændelse (lederes støtte til team og teammedlemmer)</li> <li>— traume: tegn og håndteringsmekanismer</li> <li>— støtte umiddelbart efter og på mellemlang og lang sigt</li> <li>— organisatorisk og kollegial støtte</li> <li>— debriefing og indhøstede erfaringer</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	Evne til rettidigt at følge op på medarbejdere efter en kritisk hændelse
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	12-16 timer (navnlig for medarbejdere i et operationelt miljø)
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle og førstelinjemedarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Under ansættelsen/opfriskningsmoduler anbefales

### FASE 3: ANSÆTTELSENS OPHØR/EFTER UDSENDELSE

Forberedelse af afsked	
<b>Formål med undervisningen</b>	At sikre, at enkeltpersoner ved, hvilke dokumenter der skal udfyldes (eller som med fordel kan overvejes) af medarbejdere og ledere, der forlader arbejdspladsen
<b>Beskrivelse af indhold</b>	Dette undervisningsmodul indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>— afholdelse af konstruktive afslutningssamtaler/indhentning af feedback</li> <li>— overdragelse af dokumentation</li> <li>— udarbejdelse af dokumenter (anbefalinger, præstationserklæringer osv.)</li> </ul>
<b>Foreslået undervisningsformat</b>	Personligt fremmøde, online eller fjernstudie
<b>Fordele</b>	At sikre en glat overgang mellem en kollega, der er på vej væk, og et muligt nyt teammedlem, herunder deling af oplysninger og indhøstede erfaringer
<b>Anbefalet varighed af undervisningen</b>	2 timer
<b>Personalekategori</b>	Alle medarbejdere med en lederrolle/HR-medarbejdere
<b>Afholdes i løbet af</b>	Under ansættelsen

## BILAG 15. FOKUSGRUPPEDISKUSSION

Der bør altid opretholdes fortrolighed og stræbes efter enighed. Facilitatoren kan optage alt, hvad der drøftes i en fokusgruppediskussion, hvorimod alle medlemmer bør være enige om deling af oplysninger og opsummering af vigtige punkter. Fokusgruppediskussioner er ikke obligatoriske, og medarbejderne bør fra starten informeres om formålet med fokusgruppediskussionen, og om hvordan oplysninger bliver delt.

**Tjekliste:** Fokusgruppediskussion <sup>(106)</sup>

I. UDFORMNING AF EN FOKUSGRUPPEDISKUSSION
Definer formålet
Lav en liste over centrale spørgsmål
Indhent etisk godkendelse
Identificer og rekrutter deltagere
Sørg for en homogen sammensætning (f.eks. med hensyn til køn, alder, sprog)
Fastlæg antallet af deltagere
Rekrutter en facilitator og en assistent (en til at styre gruppen og en til at tage notater)
Fastlæg antallet af fokusgrupper
Find et egnet sted
Sørg for, at stedet er tilgængeligt og har en passende størrelse
Forbered materialer (navneskilte, samtykkeerklæringer, deltagerliste og optageudstyr)
II. Dataindsamling
Forberedelse før sessionen
Kendskab til gruppedynamik, manuskript og placering af stole
Styring af sessionen
Præsentation (navnene på hvert medlem af gruppen, fortrolighedshensyn, grundlæggende regler)
Facilitering (diskuter, reflekter, hold pause, optag og observer diskussionen)
Følg spørgsmål, og følg op på emner
Skriv alle svar ud for spørgsmålene i et bestemt format (medfacilitatoren tager notater)
Afslut
III. Analyse
Analysér indhold
Vigtige emner
Liste/rækkefølge
Indholdsanalyse
Diskussionsanalyse
Beslut, hvem der skal modtage resultaterne
Gør feedback klar til videresendelse til ledere
Gå til næste handlingspunkter

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. og Mukherjee, N., »The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation«, *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, 2018, s. 20-32.

## Sådan kontakter du EU

### Personligt

Der findes flere hundrede Europe Direct-informationscentre i hele EU. Find dit nærmeste center på: [https://europa.eu/european-union/contact\\_da](https://europa.eu/european-union/contact_da)

### Pr. telefon eller e-mail

Europe Direct er en tjeneste, der besvarer spørgsmål om EU. Kontakt Europe Direct:  
– på gratisnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (visse operatører tager betaling for disse opkald)  
– på følgende nummer: +32 22999696 eller  
– pr. e-mail: [https://europa.eu/european-union/contact\\_da](https://europa.eu/european-union/contact_da)

## Sådan finder du oplysninger om EU

### Online

Oplysninger om EU er tilgængelige på alle EU's officielle sprog på Europawebstedet: [https://europa.eu/european-union/index\\_da](https://europa.eu/european-union/index_da)

### EU-publikationer

Du kan downloade eller bestille EU-publikationer gratis eller mod betaling på: <https://op.europa.eu/da/publications>. Du kan bestille flere eksemplarer af de gratis publikationer ved at kontakte Europe Direct eller dit lokale informationscenter (se [https://europa.eu/european-union/contact\\_da](https://europa.eu/european-union/contact_da)).

### EU-ret og relaterede dokumenter

Du kan nemt få adgang til EU's juridiske oplysninger (herunder al EU-ret siden 1951) på alle officielle EU-sprog på EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

### Åbne data fra EU

EU's portal for åbne data (<http://data.europa.eu/euodp/da>) giver adgang til datasæt fra EU. Dataene kan downloades og genanvendes gratis til både kommercielle og ikkekommercielle formål.



Den Europæiske Unions  
Publikationskontor