



Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihвата

II. dio:
Komplet alata za dobrobit
osoblja

*EASO-ova
serija praktičnih vodiča*
Rujan 2021.



Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata

**II. dio:
Komplet alata za dobrobit
osoblja**

*EASO-ova
serija praktičnih vodiča*

Rujan 2021.

Izjava o odricanju od odgovornosti

Kvalitetu ovog prijevoda nisu provjerila nadležna nacionalna tijela. Ako smatrate da prijevod nije u skladu s relevantnom terminologijom na nacionalnoj razini, obratite se [EUAA-i](#).



Rukopis dovršen u kolovozu 2021.

Ni Europski potporni ured za azil ni osobe koje djeluju u njegovo ime ne odgovaraju za uporabu podataka iz ove publikacije.

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-606-5	doi:10.2847/057	BZ-02-21-923-HR-C
PDF	ISBN 978-92-9487-609-6	doi:10.2847/881848	BZ-02-21-923-HR-N

© Europski potporni ured za azil, 2021.

Umnožavanje je dopušteno uz uvjet navođenja izvora. Za svaku uporabu ili umnožavanje fotografija ili druge građe koja nije zaštićena autorskim pravom Europskog potpornog ureda za azil dopuštenje treba zatražiti izravno od vlasnika prava.

ZAHVALE

Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata Europskog potpornog ureda za azil (EASO) pripremljen je zahvaljujući vještim i marljivim stručnjacima u nacionalnim središnjicama EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost koji su sudjelovali u radnoj skupini za dobrobit osoblja. Stručnjaci koji su u tome sudjelovali dolaze iz Belgije (Federalna agencija za prihvata tražitelja azila), Njemačke (Savezni ured za migracije i izbjeglice), Grčke (Dansko vijeće za izbjeglice), Nizozemske (Središnja agencija za prihvata tražitelja azila) i Rumunjske (Ministarstvo unutarnjih poslova).

EASO-ov tim za ranjive osobe također želi zahvaliti i na podršci koju mu je pružilo EASO-ovo osoblje u operacijama EASO-a, kao i psiholozima koji pružaju podršku radu EASO-a u Grčkoj.

Želimo zahvaliti Uredu Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice i Europskoj agenciji za sigurnost i zdravlje na radu zbog formiranja referentnih skupina za ovaj vodič te pružanja korisnih i konstruktivnih informacija za unaprjeđenje početnog nacrt.

Veliko hvala i članovima EASO-ova Savjetodavnog foruma za njihove povratne informacije te članovima EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost koji su podijelili svoja saznanja.

O VODIČU

Zašto je izdan ovaj vodič? Zadatak je Europskog potpornog ureda za azil (EASO) pružati podršku državama članicama Europske unije i pridruženim zemljama (zemlje EU+), među ostalim, osiguravanjem zajedničke obuke, zajedničkih standarda kvalitete i zajedničkih informacija o zemlji podrijetla. EASO izdaje zajedničke praktične alate i smjernice u svrhu ostvarivanja svojeg općeg cilja pružanja podrške zemljama EU+ u postizanju zajedničkih standarda i primjeni kvalitetnih postupaka u okviru zajedničkog europskog sustava azila.

Ovaj vodič o dobrobiti osoblja uključenog u postupak azila i prihvata pripremljen je na zahtjev EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost. Poznato je da rad u području azila i prihvata nepovoljno utječe na opću dobrobit rukovoditelja i njihovih timova. Nadležna tijela ukazala su na potrebu za smjernicama o tome kako integrirati mjere za dobrobit osoblja uz stalne aktivnosti i pruženu podršku.

Kako je pripremljen ovaj vodič? Razvoj ovog vodiča počeo je mapiranjem potreba zemalja EU+ kako bi se doznale potrebe službenika na terenu koji rade u području azila i prihvata i razumjele postojeće dobre prakse na koje se može osloniti. Rezultati mapiranja potreba bili su temelj za izdavanje ovog vodiča. Stručnjaci iz država članica pružili su podršku pri razvoju sadržaja, dok je EASO koordinirao postupak izrade nacрта. Prije finalizacije provedeno je ciljano savjetovanje sa stručnjacima u području dobrobiti osoblja, a EASO-ova mreža stručnjaka za ranjivost pregledala je vodič.

Kome je ovaj vodič namijenjen? Vodič je namijenjen prije svega rukovoditeljima u tijelima za azil i prihvata. Ipak, dijelovi ovog vodiča korisni su odjelima za ljudske resurse, službenicima na terenu, unutarnjim i vanjskim stručnjacima te organizacijama civilnog društva.

Kako upotrebljavati ovaj vodič? Ovaj se vodič sastoji od triju samostalnih, ali komplementarnih dijelova. **I. dio: Standardi i politika** usmjeren je na način na koji nadležna tijela razvijaju strategiju o dobrobiti osoblja ako još ne postoji prihvaćena strategija, uz podršku predloženih standarda i pokazatelja za tu svrhu. **II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja** obuhvaća sve praktične alate koji predstavljaju dobru praksu koja se već provodi u nekim zemljama EU+. **III. dio: Praćenje i ocjenjivanje** osigurava mehanizam praćenja i ocjenjivanja kojim se nadležnim tijelima pruža podrška u vidu alata za jednostavno praćenje napretka koji je ostvaren zahvaljujući primijenjenim mjerama. Svrha je ovih smjernica nadopuniti, a ne zamijeniti lokalne politike i strategije usmjerene na dobrobit osoblja u nadležnim tijelima zemalja EU+.

Na koji je način ovaj vodič povezan s nacionalnim zakonodavstvom i praksom? Vodič spada u alat meke konvergencije koji nije pravno obvezujući. Odražava dobre prakse koje razmjenjuju zemlje EU+ i njihovi stručnjaci, iz kojih su izvedeni standardi za usmjeravanje nadležnih tijela u postizanju dobrobiti osoblja.

Obratite nam se. Ako imate pitanja ili želite pružiti povratne informacije na ovaj dokument, obratite se EASO-ovu timu za ranjive osobe e-porukom na vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SADRŽAJ

Zahvale	3
O vodiču	4
Pokrate	7
Kontekst	8
1. UVOD	10
1.1. Glavne ciljne skupine za ovaj praktični vodič	13
1.2. Kako koristiti ovaj praktični vodič	14
2. ALATI ZA PROCJENU	16
2.1. Prethodni pregled dobrobiti osoblja	18
2.2. Polustrukturirani sastanci u četiri oka	19
2.3. Rasprave tematske skupine	20
2.4. Istraživanje kvalitete radnog odnosa	21
2.5. Samoprocjena: test izgaranja na poslu	22
3. INTERVENCIJE ZA PODRŠKU KOJE PRUŽAJU RUKOVODITELJI I OSOBE NA ISTOJ RAZINI	24
3.1. Intervizija	25
3.2. Jačanje zajedništva tima	31
3.3. Ciljane intervencije za podršku povezane s teškim incidentima	35
4. INTERVENCIJE ZA PODRŠKU KOJE PRUŽAJU UNUTARNJI I VANJSKI STRUČNJACI	44
4.1. Sastanci i poduka koje vodi psihosocijalna skupina	46
4.2. Individualni sastanci radi savjetovanja	46
4.3. Nadzor obuke	47
4.4. Posredovanje	48
5. BRIGA O SEBI	50
5.1. Kako razviti plan brige o sebi	53
5.2. Kako postaviti zdrave granice	55
6. INTERVENCIJE ZA IZGRADNJU KAPACITETA	56
6.1. Prednosti ulaganja u kapacitet osoblja	58
6.2. Izgradnja kapaciteta usredotočena na dobrobit osoblja	58
PRILOZI	66
Prilog 1. Definicije	67
Prilog 2. Predložak bodovne tablice za razgovor za posao	70
Prilog 3. Polustrukturirani razgovori ili sastanci u četiri oka	73
Prilog 4. Primjeri istraživanja kvalitete (prestanka) radnog odnosa	75
Prilog 5. Samoprocjena: test izgaranja na poslu	80
Prilog 6. Metode intervizije	82
Prilog 7. Aktivnosti izgradnje tima po fazama	92
Prilog 8. Kontrolni popis provjere teških incidenata	106
Prilog 9. Pružanje unutarnje podrške u pogledu teških incidenata	112
Prilog 10. Predložak prijave teškog incidenta	121
Prilog 11. Alat za razmatranje nakon pojave teškog incidenta	123
Prilog 12. Postavljanje granica i tehnike „uzemljenja” nakon teškog incidenta	124
Prilog 13. Plan brige o sebi	126
Prilog 14. Primjer programa obuke usmjerenog na dobrobit osoblja	127
Prilog 15. Rasprava tematske skupine	134

POKRATE

COA	Središnja agencija za prihvata tražitelja azila
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agencija institucija za zadržavanje)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Služba za repatrijaciju i odlazak)
EASO	Europski potporni ured za azil
EU	Europska unija
EU-OSHA	Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu
Fedasil	Federalna agencija za prihvata tražitelja azila
FGD	rasprava tematske skupine
HR	ljudski resursi
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Služba za imigraciju i državljanstvo)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Pravosudni centar za somatsku skrb)
KCT	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (tim za odgovor na incidente na razini organizacije)
SOP	standardni operativni postupak
SWS	standard dobrobiti osoblja
Zemlje EU+	države članice Europske unije i pridružene zemlje

KONTEKST

Akademsko istraživanje ⁽¹⁾ provedeno o ovoj temi i sastanci Europskog potpornog ureda za azil (EASO-a) s osobljem na terenu ukazuju na to da su stručnjaci koji rade u području humanitarne pomoći i azila skloniji depresiji, anksioznosti ili izgaranju na poslu (*burnout*) od ostalog osoblja koje radi u drugim okruženjima. Navedeni razlozi uključuju činjenicu da je njihov rad posebno zahtjevan zbog manjka resursa, izloženosti patnjama populacije s kojom rade i nesigurnosti radnog mjesta, što sve može nepovoljno utjecati na njihovu dobrobit. Početkom 2019. nacionalne središnjice zatražile su od EASO-a da tijekom godišnjeg sastanka EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost mreža podijeli dobre prakse u primjeni širom Europe u pogledu brige o sebi te dobrobiti osoblja. Kao prvi korak, EASO je nacionalne središnjice u državama članicama Europske unije i pridruženim zemljama (zemlje EU+) koje su članice EASO-ove mreže za postupke azila i prihvaća te EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost uključio u svoje istraživanje. Cilj istraživanja bilo je doznati više o naporima koje nadležna tijela i organizacije civilnog društva ulažu u području dobrobiti osoblja. Izvješće o mapiranju ⁽²⁾ postojećih praksi i nedostataka koje su ispitanici uočili pripremljeno je i podijeljeno s tim trima EASO-ovim mrežama u prosincu 2019.

Glavna pouka iz postupka mapiranja jest da, ukoliko se kronični uzročnici stresa na poslu ne stave pod kontrolu, oni mogu dovesti do promjene ponašanja osoblja, utjecati na njihova uvjerenja i emocionalna stanja te mogu imati posljedice na njihovu fizičku dobrobit. To je posebno očito u smislu toga kako se osoblje osjeća kad je izloženo dugotrajnom stresu. Prema izjavama ispitanika u EASO-ovu istraživanju iz 2019., dugotrajan stres dovodi do većih promjena raspoloženja, osjećaja straha i izostanka motivacije za rad.

-
- (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) U istraživanju su sudjelovale ukupno 23 zemlje, od toga 21 država članica EU-a. Primljeni su i doprinosi iz Norveške i Srbije. Sudjelovalo je ukupno 89 osoba. Službenici na terenu naveli su izloženost traumatičnom sadržaju, veliko opterećenje poslom i male plaće kao glavne uzročnike stresa. U međuvremenu su rukovoditelji utvrdili, među ostalim, prekomjernu birokraciju, nestrukturirani rad i nesigurnost radnog mjesta kao glavne razloge stresa. Zaključci ukazuju na to da su sudionici opazili promjene u osjećajima, ponašanju i postupcima na poslu, kao i u privatnom životu.

Istraživanje je pokazalo da je u sljedećim aspektima radnog okruženja općenito potreban napredak **radi suzbijanja rizika** od (fizičkih i mentalnih) oboljenja zaposlenika:

- angažman i svijest višeg rukovodstva o tome da je potrebno **voditi računa o dobrobiti** te o značaju kontinuirane podrške osoblju tijekom cijelog razdoblja rada na terenu/ radnog odnosa;
- jačanje aktivnosti prije zapošljavanja (npr. **zdravstveni i psihološki pregled** cjelokupnog osoblja);
- **dostupnost i pristup** jasnim informacijama o **politikama i aktivnostima** povezanim s dobrobiti osoblja.

Konačno, ključan je odgovor na pritiske u kontekstu rada povezane s načinom na koji se **migracije** trenutačno percipiraju u Europi. Rezultati pokazuju da je često potrebno razmotriti negativne poglede na tu temu pri procjeni i zadovoljavanju potreba za dobrobiti koje imaju rukovoditelji i službenici na terenu.

Tijekom 2020. EASO je, zajedno sa stručnjacima država članica iz **Belgije, Njemačke, Grčke, Nizozemske i Rumunjske**, pripremio ovaj praktični vodič, integrirajući u njega nalaze početnog mapiranja provedenog 2019. Vodič sadrži **tri samostalna dijela** s ciljem pružanja podrške tijelima za azil i prihvat u njihovim nastojanjima da osiguraju dobrobit osoblja.



1. UVOD

Ovaj vodič usmjeren je na rad u području operativnog azila koji po svojoj prirodi predstavlja specifično radno okruženje. Osoblje koje radi na radnim mjestima povezanima s azilom (poput službenika za predmet, službenika koji upravljaju tijekom rada, službenika za prihvata i voditelja timova) često se suočava s raznim izazovnim fizičkim i psihološkim uvjetima. Ti izazovi mogu uključivati neprekidno veliko radno opterećenje, često nepredvidivo radno okruženje uslijed stalnih promjena broja dolazaka podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu, izloženost osobama koje su doživjele traumu te, u nekim slučajevima, manjak resursa za izvršavanje svakodnevnih zadataka.

Za potrebe ovog praktičnog vodiča te je čimbenike rizika moguće svrstati u **dvije** glavne kategorije ⁽³⁾.

- **Čimbenici rizika** koji utječu na **službenike na terenu** koji rade izravno s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu. Čimbenici rizika potencijalno mogu dovesti do neizravne traume. Primjeri uključuju službenike za predmet koji slušaju kako podnositelji zahtjeva govore o svojim traumatičnim iskustvima i službenike za prihvata koji svakodnevno rade s traumatiziranim ljudima.
- **Čimbenici stresa** ⁽⁴⁾ koji utječu na **cijele timove**. Čimbenici stresa mogu dovesti do izgaranja na poslu jer dugotrajno stresno okruženje može utjecati na dobrobit članova osoblja, od službenika na terenu do rukovoditelja.



Važno je primijetiti da su ljudi zaposleni na ovakvim radnim mjestima vrlo posvećeni pružanju podrške osobama koje dolaze u Europu i kojima treba međunarodna zaštita. Odlaze svakodnevno na posao zbog toga što njihov rad ima svrhu i vole raditi u svojoj organizaciji te u području azila i prihvata. Osim toga, mnogi smatraju da im rad predstavlja zadovoljstvo unatoč izazovima koje nosi.

Cilj ovog praktičnog vodiča stoga je **podržati rukovoditelje u suzbijanju, smanjivanju i kontroli preopterećenosti** osoblja koje radi u području azila. Preopterećenost na radnom mjestu i povezani zdravstveni rizici (fizički i psihološki) uobičajena su situacija s kojom se suočavaju sve organizacije. Preopterećenost na radnom mjestu čest je rezultat **nemogućnosti suočavanja sa stresom i pritiskom** na radnom mjestu. Može naštetiti i pojedinačnim zaposlenicima i cijeloj organizaciji ⁽⁵⁾.

(3) Ovaj praktični vodič nije usmjeren na rizike sigurnosti i zaštite u radnom okruženju poput nesreća i druge zaštite od nenamjernih događaja povezanih s nedostatkom planiranja ili održavanja uredskih prostora, službenih vozila i slično.

(4) Vidjeti i Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., poglavlje 5.1. „Assessing risks at work“, u *Work Organisation and Stress*, Svjetska zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004., str. 10.: „Stres na poslu moguće je djelotvorno kontrolirati primjenom pristupa upravljanja rizicima, kao što se to uspješno rješava kod drugih velikih zdravstvenih i sigurnosnih problema. Pristup upravljanju rizicima obuhvaća procjenu mogućih rizika u radnom okruženju koji mogu negativno utjecati na zaposlenike zbog postojećih opasnosti. Opasnost je događaj ili situacija koja nekome potencijalno može naštetiti, koja se odnosi na fizičko ili psihološko narušavanje zdravlja. Uzroci su stresa opasnosti povezane s organizacijom, vođenjem i uvjetima rada. Takvim je opasnostima moguće upravljati i njihove učinke kontrolirati na isti način kao kod drugih opasnosti.“

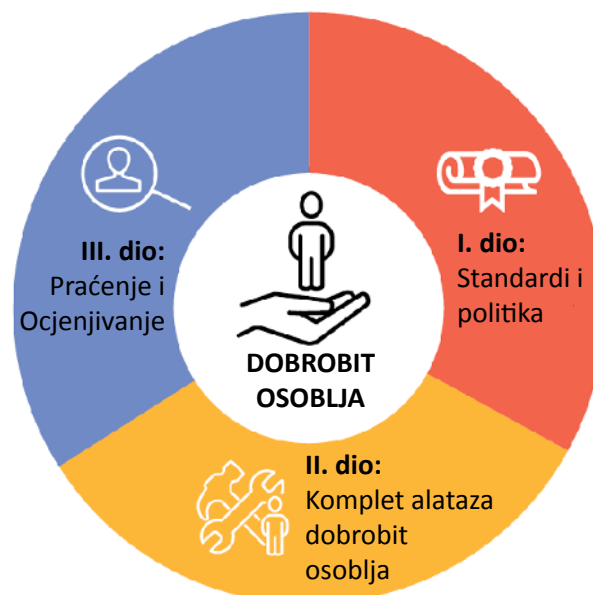
(5) Mezomo, D. S. i de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, u Rossi, A. M., Meurs, J. A. i Perrewé P. L. (urednici), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016., str. 166.

Istovremeno, stvaranje kulture podrške i razumijevanja u organizaciji ili nadležnom tijelu ima pozitivan utjecaj na subjektivan osjećaj dobrobiti pojedinačnih članova osoblja, kao i na njihovu djelotvornost ⁽⁶⁾.

Ovaj pristup, usmjeren na **suzbijanje preopterećenosti na radu** kod osoblja, naziva se i **skrb nakon traume (TIC) na radnom mjestu**, posebno u organizacijama koje skrbe o traumatiziranim populacijama. To u određenoj mjeri provode i europska tijela za azil i prihvata. **Skrb informiranjem o traumi** općenito podrazumijeva skrb za organizacijsko osoblje, upravljanje brigom o sebi, podršku tima i osobnu brigu o sebi. Sve to ima za cilj spriječiti izgaranje na poslu i sekundarnu traumu kod osoblja, uz istovremeno povećanje suosjećanja, zadovoljstva i sekundarne otpornosti. Te su teme obrađene u ovom praktičnom vodiču u tri dijela.

EASO-ov *Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* sastoji se od triju povezanih dijelova koji se međusobno nadopunjuju kako bi se postigao dugoročan utjecaj na dobrobit osoblja. Tri dijela vodiča moguće je koristiti zajedno, u kombinaciji ili kao samostalne alate, ovisno o potrebama nadležnog tijela uključenog u postupak azila ili prihvata. U Vodiču se preporučuje holistički trostruki pristup dobrobiti osoblja. Usmjeren je na uspostavljanje normi i razvoj politike (I. dio), odabir i primjenu praktičnih alata (II. dio) te provedbu mehanizama praćenja i ocjenjivanja (III. dio) kako bi se u svakom trenutku zajamčila usklađenost politike za dobrobit osoblja s njihovim potrebama. Intervencije su osmišljene na participativan način na temelju procjene potreba i rizika.

SLIKA 1. Holistički pristup dobrobiti osoblja



I. dio: **Standardi i politika** sadržava **osam standarda** koji mogu poslužiti kao smjernice za oblikovanje, provedbu i ocjenjivanje politika povezanih s dobrobiti osoblja koje radi u području azila i prihvata u državama EU+. Ti su standardi povezani s mjerilima kvalitete,

(6) Vidjeti i istraživanje koje su proveli Hart, P. M. i Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, vol. 38, br. 2, 2003., str. 118.–127.

pokazateljima i predloženim aktivnostima koje nadležna tijela trebaju inkorporirati u radni postupak za osiguravanje dobrobiti osoblja na njihovim radnim mjestima. Iznose se preporuke za izradu strategije o dobrobiti osoblja kao temelj za razvoj i provedbu politike za dobrobiti osoblja te njezinu kontinuiranu provedbu. **Glavna su ciljna skupina** za I. dio **rukovoditelji i odjeli ljudskih resursa**.

II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja sadrži niz praktičnih alata, vježbi i prijedloga za stjecanje mekih vještina. Korisni su rukovoditeljima i službenicima na terenu te unutarnjim i vanjskim stručnjacima kako bi uspostavili standarde dobrobiti osoblja navedene u I. dijelu. Popis alata, vježbi i preporučenih aktivnosti za jačanje kapaciteta – uključujući aktivnosti za brigu o sebi – nije konačan, već predstavlja dobre prakse koje razmjenjuju stručnjaci država članica. **Glavna ciljna skupina** za II. dio uključuje **cjelokupno osoblje koje radi u području azila i prihvata**, rukovodstvo i osoblje ljudskih resursa, timove zadužene za upravljanje teškim incidentima i osoblje koje radi na jačanju unutarnjih kapaciteta. Obuhvaća i stručnjake koji podržavaju aktivnosti za dobrobit osoblja u timovima tijela za azil i prihvat.

III. dio: Praćenje i ocjenjivanje sadržava preporuke mjera koje se mogu uvesti radi procjene utječu li uspostavljene mjere pozitivno na dobrobit osoblja i na koji način. **Glavna su ciljna skupina** za III. dio **članovi osoblja koji rade na praćenju i prijavljivanju unutar tijela za azil i prihvat**. Iskustva stečena postupkom praćenja rukovodstvo može iskoristiti za potrebne prilagodbe s ciljem ostvarivanja učinkovitosti.

U tim trima dijelovima EASO-ova *Praktičnog vodiča o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* koristi se nekoliko pojmova povezanih s dobrobiti osoblja, uključujući „dobrobit“, „stres“ i „izgaranje na poslu“, koji se temelje na definicijama Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu, ostalih tijela EU-a i akademskih izvora. Informacije o terminologiji korištenoj u svim trima dijelovima ovog vodiča potražite u [Prilogu 1. „Definicije“](#).

1.1. GLAVNE CILJNE SKUPINE ZA OVAJ PRAKTIČNI VODIČ

Ovaj dio namijenjen je **cjelokupnom osoblju koje radi u području azila i prihvata**, od službenika na terenu koji izravno rade s podnositeljima zahtjeva do višeg rukovodstva. Sadržaj ovog dijela može biti relevantan i za unutarnje i vanjske stručnjake koji pružaju psihosocijalnu pomoć osoblju u relevantnim tijelima, odnosno za njih.

Glavne su **ciljne skupine za upotrebu II. dijela ovog praktičnog vodiča** sljedeće:

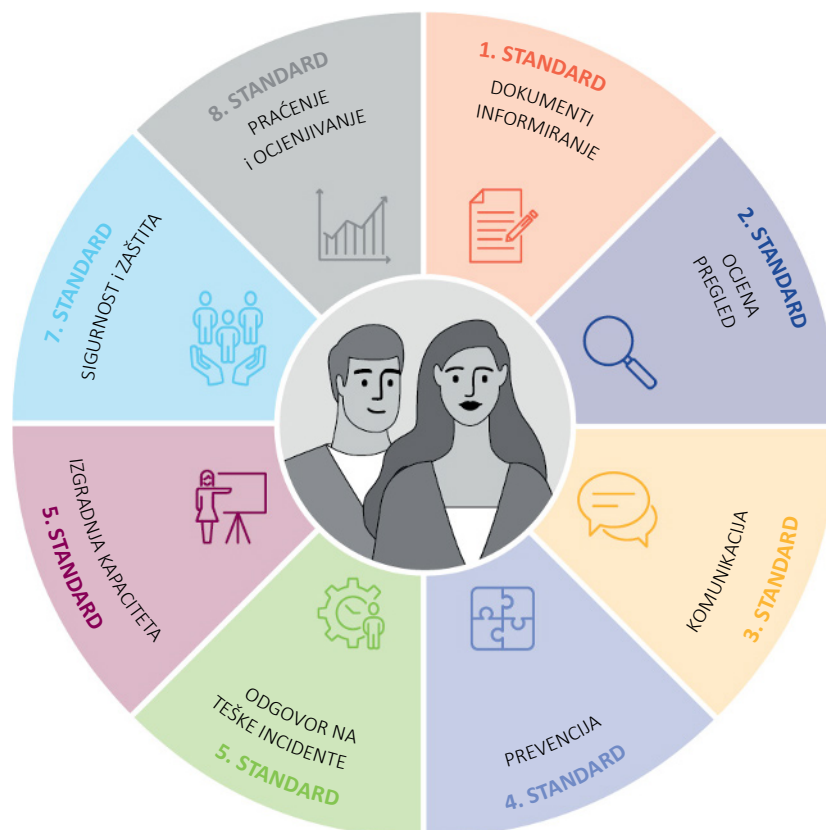
- službenici na terenu,
- više i srednje rukovodstvo, voditelji timova i koordinatori koji rade u području azila i prihvata,
- službenici za sigurnost i zaštitu te ljudske resurse,
- stručnjaci za unutarnju i vanjsku reviziju.

Premda se intervencije predlažu radi djelotvorne podrške timovima na terenu, vodič podsjeća cjelokupno osoblje na važnost osiguravanja brige o sebi i odgovornost koju svi snose u pogledu njezine primjene.

1.2. KAKO KORISTITI OVAJ PRAKTIČNI VODIČ

Premda popis dobrih praksi nije konačan, dobre prakse prikupljene i uključene u ovaj dio vodiča opisuju niz pristupa iz zemalja EU+. Obuhvaćaju alate za podršku osoblju na radnom mjestu koji, kad se uvedu i održavaju unutar nadležnog tijela, mogu poboljšati komunikaciju između rukovodstva i osoblja odnosno između osoba na istoj razini. Također mogu spriječiti anksioznost, stres i izgaranje na poslu, pomoći u rješavanju emocionalnog utjecaja teških incidenata, osnažiti timove te povećati djelotvornost i učinkovitost u izvršavanju svakodnevnih zadataka. Alate je moguće koristiti radi pružanja podrške na razini tima ili pojedinim članovima osoblja, uključujući službenike na terenu, voditelje timova i rukovoditelje. Te prakse mogu primijeniti rukovoditelji, osobe na istoj razini, unutarnji ili vanjski stručnjaci ili, u slučaju alata za samopomoć, sami članovi osoblja. Odabir alata koji se koriste u određenom nadležnom tijelu ovisi o radnom okruženju, potrebama dobrobiti osoblja i resursima. Rukovodstvo ih može koristiti redovito ili nuditi na temelju potražnje. Alati, intervencije i prakse povezane su sa standardima opisanima u I. dijelu ovog vodiča kako je prikazano i na slici 2.

SLIKA 2. Osam standarda dobrobiti osoblja



Slika 3. pruža potpuni pregled svih **dobrih praksi** i **alata** predstavljenih u ovom dijelu vodiča i predloženih načina za provedbu svakoga od njih.

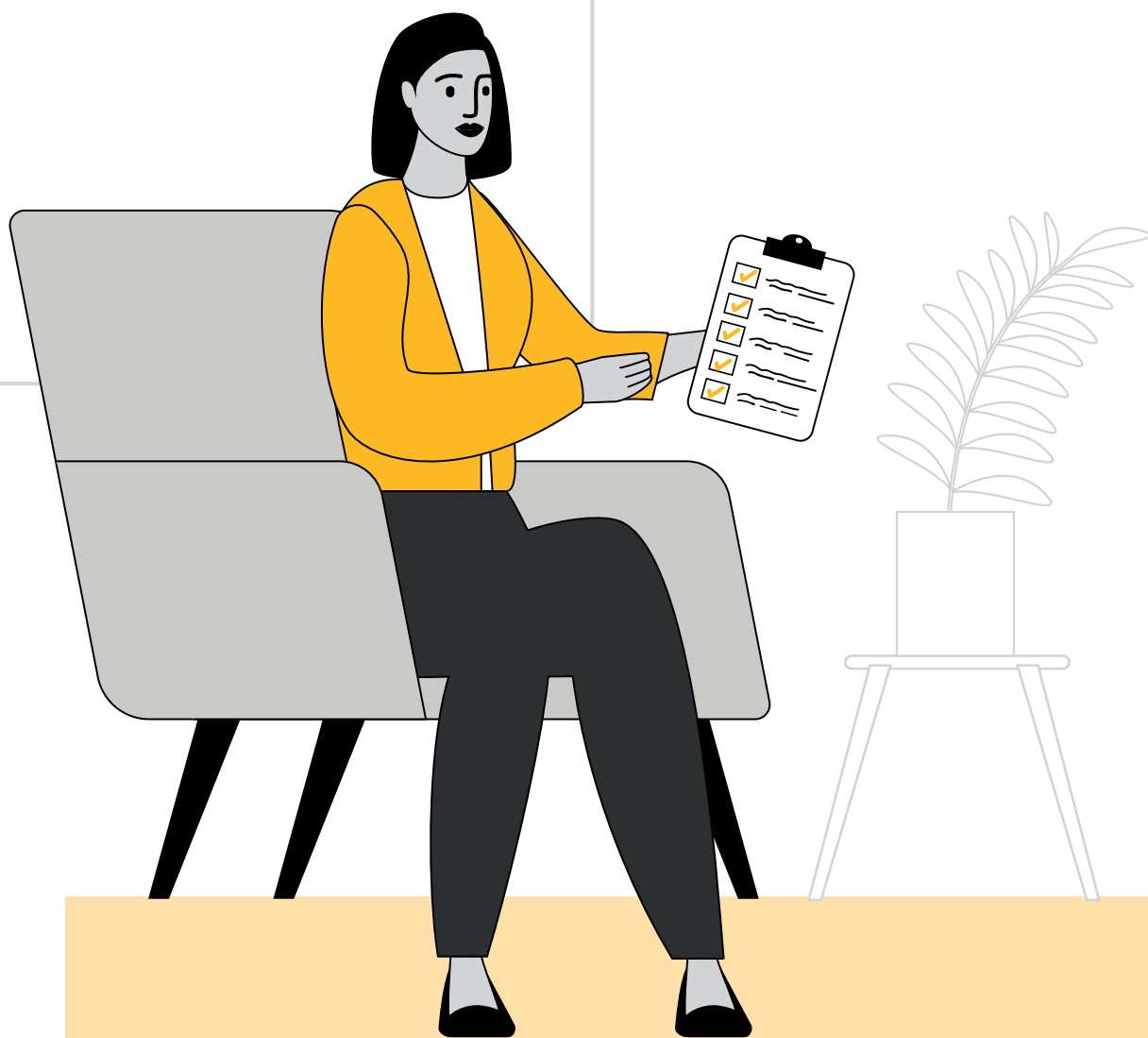
SLIKA 3. Pregled svih intervencija

VRSTA ALATA			
Alati za procjenu Koriste ih rukovoditelji	Intervencije Provode ih rukovoditelji i osobe na istoj razini	Intervencije Provode ih stručnjaci	Alati za brigu o sebi Koristi ih cjelokupno osoblje
1. Pitanja za pregled 2. Polustrukturirani sastanci u četiri oka 3. Tematske skupine 4. Istraživanje kvalitete radnog odnosa 5. Alati za samoprocjenu: test izgaranja na poslu	1. Intervizija 2. Jačanje zajedništva tima 3. Upravljanje teškim incidentima	1. Sastanci i poduka koje vodi psihosocijalna skupina 2. Individualni sastanci radi savjetovanja 3. Nadzor obuke 4. Posredovanje	1. Razvoj plana za brigu o sebi 2. Postavljanje zdravih granica
Izgradnja kapaciteta <i>Pružaju ga unutarnji i vanjski stručnjaci</i>			

Potrebu za izgradnjom kapaciteta osoblja koje radi u području azila i prihvata nadležna tijela trebaju uzeti u obzir tijekom cijelog radnog odnosa članova osoblja, a dodatno je razrađena u [Poglavlju 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta”](#).

Važna napomena o povjerljivosti: Za sve intervencije predstavljene u ovom vodiču treba voditi računa o povjerljivosti. Nijedan dio sadržaja razgovora s članovima osoblja ne smije se pripočiti njihovim kolegama ili rukovodstvu bez suglasnosti dotičnog člana osoblja. Jedini izuzetak bio bi ako se utvrdi rizik od potencijalnog samoozljeđivanja ili ozljeđivanja drugih jer se to odnosi na sigurnost i zaštitu svih uključenih.

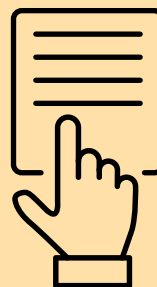
Na kraju, premda je poslodavac prije svega odgovoran za svoje osoblje, u nekim slučajevima može biti potrebno razmotriti i izravnu podršku pogođenim članovima obitelji, primjerice ako je član osoblja pogođen teškim incidentom s dugotrajnim posljedicama.



2. ALATI ZA PROCJENU

TEME OBUHVAĆENE OVIM ODJELJKOM

- ✓ [2.1. Prethodni pregled dobrobiti osoblja](#)
- ✓ [2.2. Polustrukturirani sastanci u četiri oka](#)
- ✓ [2.3. Rasprave tematske skupine](#)
- ✓ [2.4. Istraživanje kvalitete radnog odnosa](#)
- ✓ [2.5. Samoprocjena: test izgaranja na poslu](#)



Alati koje uglavnom koriste rukovoditelji i osoblje službe za ljudske resurse, dok alate za samoprocjenu treba koristiti cjelokupno osoblje.

Ovaj odjeljak **predstavlja pet alata za procjenu za utvrđivanje potreba dobrobiti članova osoblja** i procjenu sposobnosti upravljanja stresom kod osoblja na terenu. Ovaj pregled ima za cilj suzbiti stresne reakcije i olakšati pravovremeno uvođenje intervencija za podršku na pojedinačnoj razini i na razini tima (7).

Redovite **procjene** korisne su i potrebne u svrhu mjerenja, praćenja, ocjenjivanja, učenja i dokumentiranja stanja i promjena kod članova osoblja. Daju ukupnu sliku potreba i slabosti osoblja tijekom cijelog radnog odnosa. Uz to što rukovoditeljima pomažu održavati dobrobit osoblja, alati za procjenu mogu i službenicima na terenu pomoći da bolje razumiju prednosti i slabosti zaposlenika. To se postiže s pomoću povratnih informacija primljenih putem tih alata, kojima se potiče i profesionalni i osobni razvoj. Predložene alate uglavnom trebaju koristiti rukovoditelji, kojima su potrebne vještine za uočavanje fiziološke i psihološke preopterećenosti da bi te alate mogli uspješno koristiti. Stoga je te vještine važno povezati s odjeljkom o preporučenim temama za osposobljavanje kako je opisano u [Prilogu 14. „Primjer programa obuke usmjerenog na dobrobit osoblja”](#).

Važno je primijetiti da informacije prikupljene procjenom treba smatrati strogo povjerljivima. Rezultate utvrđene na razini tima ili organizacije treba podijeliti s relevantnim profesionalnim skupinama samo ako je to nužno te uvijek moraju ostati anonimni.

Integracijom **pet intervencija** u akcijski plan za dobrobit osoblja, tijela će moći zadovoljiti sljedeće standarde.



SW2 procjena i pregled



SW4 prevencija



SW8 praćenje i ocjenjivanje

(7) Procjene dobrobiti osoblja ne treba miješati s pregledom ili ocjenjivanjem uspješnosti. Svrha je ocijeniti potrebe člana osoblja, među ostalim u pogledu njihova stručnog usavršavanja.

2.1. PRETHODNI PREGLED DOBROBITI OSOBLJA

Samo 19 % sudionika u EASO-ovu mapiranju potreba iz 2019. navodi da njihov poslodavac sustavno provjerava sposobnost svih članova da odgovore na očekivane uzročnike stresa i suoče se s njima u radu (npr. putem psihološke procjene prije zapošljavanja). Ukupno 52 % sudionika jasno je izrazilo da nije bilo nikakve provjere prije zapošljavanja ⁽⁸⁾.

Pregled dobrobiti osoblja u smislu rizika od izloženosti stresu i kapaciteta suočavanja može se uvesti u najranijoj fazi zapošljavanja, npr. u fazi odabira ili tijekom stupanja na dužnost. Pitanja usmjerena na dobrobit osoblja moguće je dodati u postojeći **predložak upitnika za razgovor** ⁽⁹⁾ koji nadležna tijela koriste tijekom postupka odabira ili kao dio početnih sastanaka s rukovoditeljima prilikom obuke novih zaposlenika. Takav predložak već je predstavljen u **I. dijelu: Standardi i politika**. Poslije se koristi u postupku zapošljavanja i obuke novog osoblja, a pitanja je moguće djelomično prilagoditi kako bi bolje odgovarala situaciji. Prethodni probir dobrobiti osoblja može se usmjeriti na pitanja kojima se obrađuju vještine upravljanje stresom, mehanizmi suočavanja koji se koriste pod stresom i aktivnosti brige o sebi. Pitanja je moguće usmjeriti i tako da se dozna više o motivaciji (budućeg) zaposlenika, pristupu timskom radu i vještinama nošenja sa sukobima.

Odjel za ljudske resurse i relevantni stručni odjeli trebaju sastaviti upitnik razgovora za odabir. Ovisno o profilu radnog mjesta, razgovor za odabir treba usmjeriti na to kako se kandidati predstavljaju, tehničku stručnost (znanje, vještine i iskustva), pristup suradnji (npr. s donatorima ili upravljanjem lokalnim partnerima), financijsku stručnost (proračunski ciklus) i kompetencije u pogledu praćenja i ocjenjivanja. Integracija tih pitanja može malo produžiti razgovor ili uvodni sastanak, no odgovori se mogu protumačiti kao polazište koje rukovodstvu omogućava djelotvornije praćenje člana osoblja tijekom radnog odnosa/rada na terenu ⁽¹⁰⁾. Osim toga, takav prethodni pregled rukovodstvu može poslužiti kao informacija na temelju koje mogu pripremiti preporuke za osposobljavanje i aktivnosti timskog rada koje treba uvesti za nove članove osoblja, od čega koristi ima i dotični član osoblja i tim kojemu se pridružuje.

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

(9) Vidjeti primjere predloženih pitanja tijekom razgovora u Prilogu 2. „Predložak bodovne tablice za razgovore za posao“.

(10) Određenim stručnjacima na terenu možda treba posvetiti više pažnje ako se upućuju na rad na način da su odvojeni od obitelji i prijatelja u zemlji gdje se govori neki drugi jezik, što nekima može biti posebno velik izazov, čak i ne uzimajući u obzir zahtjevan posao koji treba obaviti.

2.2. POLUSTRUKTURIRANI SASTANCI U ČETIRI OKA

Polustrukturirani sastanak u četiri oka ⁽¹¹⁾ ne treba miješati sa sastankom radi ocjenjivanja ili pregleda uspješnosti, premda je moguće određeno preklapanje informacija u njima. Ti razgovori u četiri oka namijenjeni su kao podrška članovima osoblja kako bi podijelili neke svoje potrebe i uspješno proveli svoje svakodnevne zadatke. Osim toga, ti redoviti sastanci rukovodstvu pružaju priliku da rano utvrde treba li možda neki član osoblja dodatnu podršku radi smanjivanja rizika od stresa i izgaranja (na poslu ili privatno). Rano utvrđivanje takvih potreba i pružanje relevantne podrške povećava dobrobit osoblja i sveukupnu djelotvornost članova osoblja.

Ti sastanci u četiri oka polustrukturirani su razgovori u kojima rukovoditelj ne prati formalan popis pitanja. Umjesto toga, prati se fleksibilan protokol razgovora dopunjen popratnim pitanjima kako bi se potakao dijalog rukovoditelja i člana osoblja. Taj format potiče dvosmjernu komunikaciju koja omogućuje sveobuhvatnu raspravu o relevantnim temama. Budući da se sastanak zakazuje neformalno, zaposlenik bi se mogao osjećati slobodnijim pojasniti svoja razmišljanja o određenim temama.

Tijekom tih sastanaka rukovoditelji mogu imati nekoliko pripremljenih pitanja kojih član osoblja nije svjestan. Premda ti sastanci ne trebaju ostavljati dojam situacije formalnog razgovora, već dijaloga, korisno je imati na umu određena pitanja radi praćenja dobrobiti osoblja tijekom dužeg razdoblja i pomoći pri određivanju vrste potrebne podrške. Djelovanje na temelju odgovora na takva pitanja iz polustrukturiranog razgovora može pomoći spriječiti loše psihičko stanje ili stres osoblja. Takvi razgovori važni su tijekom različitih faza radnog odnosa. Treba ih provesti na početku i tijekom radnog odnosa, kao i kad zaposlenici odlaze s određenog posla ili radnog mjesta i nalaze se u prijelaznom razdoblju. Izvan tih posebnih prijelaznih razdoblja rukovoditelje treba poticati da redovito održavaju takve sastanke u mjeri u kojoj je to moguće.

(11) Za dodatne smjernice o polustrukturiranim sastancima u četiri oka vidjeti Prilog 3. „Polustrukturirani razgovori ili sastanci u četiri oka“.

CILJEVI POLUSTRUKTURIRANIH SASTANAKA U ČETIRI OKA

- Identificirati glavnu motivaciju zaposlenika općenito ⁽¹²⁾.
- Istražiti iskustva/izazove/zaštitne čimbenike i mehanizme suočavanja sa stresom koje su koristili u prošlosti.
- Razumjeti njihove postojeće negativne i pozitivne mehanizme suočavanja ⁽¹³⁾ kad su pod stresom ⁽¹⁴⁾.
- Točno odrediti njihove trenutačne potrebe, očekivanja i razloge za zabrinutost ⁽¹⁵⁾.

Treba dokumentirati povratne informacije primljene tijekom sastanka. Ako su potrebne hitne specijalizirane daljnje aktivnosti, tu osobu treba uputiti relevantnom unutarnjem ili vanjskom stručnjaku. U pisanom obliku treba zabilježiti i druge izražene potrebe, poput potreba za stručnim usavršavanjem. Njih se razmatra kad je to moguće. Ti sastanci trebaju se održavati četiri do šest puta godišnje i trajati oko 30 minuta.

Važna napomena: Kako bi vodili takve razgovore, rukovoditelji moraju znati razlikovati ocjenjivanje od razgovora o dobrobiti te postupati **bez osuđivanja**. Općenito, ako je moguće, uputno je da takve razgovore vodi rukovoditelj koji nije odgovoran za ocjenjivanje rada tog zaposlenika ili neka treća strana.

2.3. RASPRAVE TEMATSKE SKUPINE

Rasprava tematske skupine kvalitativna je istraživačka metoda koja se koristi u društvenim znanostima. Rasprava tematske skupine djelotvoran je način okupljanja ljudi iz sličnih struka ili sa sličnim iskustvima radi rasprave o određenoj temi. Skupinu sudionika vodi moderator (ili voditelj skupine) koji predstavlja teme za raspravu i pomaže skupini sudjelovati u živoj raspravi između njezinih članova.

Moderator postavlja općenita pitanja (u stilu polustrukturiranog razgovora) radi poticanja reakcija i rasprave među sudionicima.

Rasprava tematske skupine može se koristiti radi dobrog razumijevanja pitanja. Moguće je prethodno provesti istraživanje kako bi se utvrdili izazovi o kojima treba prikupiti detaljne kvalitativne informacije tijekom rasprave tematske skupine. Rasprave tematske skupine korisne su za bolje razumijevanje postojećeg znanja ili dobivanja odgovora na pitanja „zašto” i „kako” o nekoj temi. Nadležna tijela mogu koristiti rasprave tematske skupine kako bi doznala više o izazovima za dobrobit osoblja koje bi inače bilo teško utvrditi.

(12) Ti ciljevi izvedeni su iz EASO-ova internog operativnog dokumenta koji su razvili Panou, A. i Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Primjer negativnog mehanizma suočavanja sa stresom mogla bi biti povećana konzumacija alkohola, dok bi pozitivan mehanizam suočavanja mogao biti dovoljno sati sna svake noći.

(14) I za rukovoditelje je važno da su svjesni vlastitih mehanizama suočavanja. Osim toga, rukovoditelji koji su svjesni pozitivnih ili poželjnih mehanizama suočavanja koje osoblje koristi moći će ih prepoznati u situacijama stresa.

(15) Znati što je potrebno osoblju u stresnom radnom okruženju kako bi ostalo zdravo i koji su resursi dostupni važno je da se izrazi briga za zaposlenike i rukovoditeljima omogućiti da pravovremeno odgovore na određenu potrebu.

Odabir moderatora za raspravu tematske skupine: Moderator ima važnu ulogu u tematskoj skupini. Uloga mu je puno veća od pukog postavljanja pitanja relevantnih za temu koju treba obraditi (npr. u slučaju dobrobiti osoblja, o zadovoljstvu razinom dostupnih intervencija, o područjima za poboljšanje). Moderator osigurava da sastav skupine odgovara svrsi (uzimajući u obzir uloge/odgovornosti sudionika u predmetnom tijelu, kao i rod i slično) i u konačnici je odgovoran za ishod sastanka. Ako moderator djelotvorno odigra svoju ulogu, smisleni rezultat mnogo je izgledniji. Treba poticati dokumentiranje rasprave u skladu sa sporazumima o povjerljivosti. Uputno je uspostaviti neka osnovna pravila o načinu organiziranja rasprave tematske skupine i načinu na koji članovi skupine odgovaraju jedni drugima. Preporučuje se sudjelovanje na dobrovoljnoj osnovi.

Važna napomena: Ovisno o temi koju treba obraditi, rukovoditelji ili voditelji odjela **ne bi trebali** moderirati i tematske skupine u kojima su zaposlenici kojima su nadležni ⁽¹⁶⁾. Sudionicima će u tom slučaju biti teže izraziti iskreno mišljenje. Zaposlenicima u takvoj situaciji može biti neugodno i mogu nastojati ugoditi nadređenom članu osoblja govoreći ono što misle da moderator želi čuti. Predstavnici odjela za ljudske resurse mogu biti dobri moderatori, kao i osposobljeni vanjski stručnjaci. Tko god bude odabran, mora ostati neutralan i vladati vještinama potrebnima za vođenje rasprave u željenim okvirima kako rasprava ne bi postala skup za pritužbe svih vrsta i kako bi se izbjegli neinspirativni, uglavnom šutljivi sastanci. Važno je i napomenuti da u nekim slučajevima može biti potreban daljnji rad s određenom osobom (npr. ako netko spomene povećane razine stresa na poslu, potrebe za izgradnjom kapaciteta ili druge izazove).

Pitanja povjerljivosti: Ishod rasprave sažet je i stavljen na raspolaganje rukovodstvu na takav način da nije moguće identificirati pojedinačne članove osoblja. Ključna pitanja i predložene preporuke pripremaju se na način koji omogućuje lako i jednostavno daljnje djelovanje višeg rukovodstva.

2.4. ISTRAŽIVANJE KVALITETE RADNOG ODNOSA

Približno jedna trećina (36 %) ispitanika smatra da su postojeće usluge vezane za dobrobit osoblja koje nudi njihova agencija u skladu s potrebama osoblja koje radi izravno s podnositeljima zahtjeva i korisnicima međunarodne zaštite ⁽¹⁷⁾.

Primarni je cilj ove intervencije izmjeriti kako su se profesionalni život i iskustvo rada izmijenili tijekom vremena. Istraživanje kvalitete radnog odnosa ⁽¹⁸⁾ pomaže pri utvrđivanju

(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., str. 10. (ograničeni dokument).

(18) Na primjer, vidjeti Prilog 4. „primjeri istraživanja kvalitete (prestanka) radnog odnosa“.

mjerila koje je moguće koristiti u budućnosti. Putem tih upitnika moguće je utvrditi i dokumentirati dodatne potrebe i nedostatke u skrbi za osoblje kako bi se poduzele daljnje aktivnosti i zadržala ažurnost u pogledu dobrobiti osoblja. Sekundarni ciljevi uključuju mjerenje odnosa između značajki radnog mjesta/organizacije i zdravlja i sigurnosti radnika te identificiranje ciljnih skupina preventivnih intervencija. Važno je ocijeniti i psihoemocionalno stanje i dobrobit osoblja, istražiti dinamiku i identificirati postojeće izazove i uzročnike stresa te one u nastajanju. Pitanja su općenito kvalitativne prirode i određene obrađene teme moguće je obuhvatiti bilo kojom fazom provedbe. Odjeli za ljudske resurse mogu koristiti anonimizirane rezultate kako bi razumjeli ključne teme koje treba obraditi i utvrdili aktivnosti kojima će to postići.

Kategorije obuhvaćene istraživanjem mogu uključivati:

- percepcije zaposlenika – radno opterećenje, korištenje vještina, sudjelovanje, stručno usavršavanje, repetitivnost zadataka, primjerenost resursa, teme vezane za nagrade, priznanja i promaknuća, nadzor zaposlenika, trajanje zaposlenja, potrebe i mogućnosti osposobljavanja, otpuštanja, timski rad, jasno definiran posao ili preklapanje posla, sastav osoblja, sigurnost i zdravlje, pravičnost, upravljanje stresom i fizički napor;
- radna kultura/klima – zdravlje i sigurnost, diskriminacija, uznemiravanje, poštovanje, povjerenje;
- ishodi za zdravlje – fizičko zdravlje, mentalno zdravlje, ozljede, problemi sa spavanjem;
- ostalo – uključujući uspješnost, opće zadovoljstvo poslom, namjeru odlaska, predanost poslu, prekovremeni rad, fleksibilnost na radu.

Duga istraživanja imaju nedostatke, pa se preporučuju kraća i usmjerenija istraživanja. Moguće je dodati detaljnije module o specifičnim temama ako se to smatra potrebnim. Redovito vođeno istraživanje kvalitete radnog odnosa omogućuje osoblju odjela za ljudske resurse da prati napredak u odnosu na dobrobit osoblja te uspjeh svih uvedenih mjera.

2.5. SAMOPROCJENA: TEST IZGARANJA NA POSLU

Ponekad je moguće osjetiti da nešto ne valja već neko vrijeme, no teško je točno odrediti uzrok. Ako primjećujete da ste umorniji nego inače i tako se osjećate već neko vrijeme, ako vam se teško koncentrirati ili vam je motivacija manja nego prije, odnosno uopće niste motivirani za rad, ili ako ste počeli praviti greške, može biti uputno napraviti samoprocjenu ili test kako biste provjerili jeste li izloženi riziku od izgaranja na poslu ⁽¹⁹⁾. Izgaranje na poslu ne pojavljuje se preko noći, već je polagan proces. Izgaranje na poslu može se prvo pojaviti u obliku snižene tolerancije na frustracije ili povećane iritabilnosti ⁽²⁰⁾.

(19) Za primjer vidjeti Prilog 5. „Samoprocjena: test izgaranja na poslu“.

(20) Vidjeti EASO-ovu animaciju *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021.

Izgaranje na poslu ⁽²¹⁾ često počinje fazom **ekstremnog entuzijazma** za rad i postavljanjem nerealnih ciljeva. Zaposlenik se osjeća predano i ne može se zaustaviti. Ovu fazu obično slijedi stadij **stagnacije i pesimizma** kad osoba shvati da nije moguće ispuniti početna očekivanja i ciljeve. Sljedeću fazu obilježavaju **frustracija i društveno povlačenje**. Treću fazu moguće je povezati s osjećajima nekompetentnosti, nemogućnosti postizanja rezultata, negativnosti i slično. U posljednjoj fazi zaposlenik može doživjeti **apatiju i gubitak samopouzdanja** u svoju stručnost. Posljednju fazu mogu pratiti znakovi depresije, kao i male nezgode, osjećaj fizičke slabosti i povećano korištenje bolovanja.

Izgaranje na poslu sindrom je čiji simptomi uključuju iscrpljenost, cinizam i smanjenu profesionalnu učinkovitost. Usko je povezan s radnim okruženjem. Komponenta iscrpljenosti sastoji se od zamora i istrošenosti emocionalnih i fizičkih resursa ⁽²²⁾. Nakon identificiranja sindroma izgaranja na poslu istraživači su se koncentrirali na njegovo dodatno definiranje, stvaranje mjernih alata kako bi zabilježili njegovu složenost i proučili različite uzroke i ishode. Istraživanje je prešlo s deskriptivnog modela izgaranja na poslu na naglasak na intervencije i prevenciju ⁽²³⁾. Treba primijetiti da, uz primjer testa izgaranja na poslu prikazanog u ovom vodiču, postoji nekoliko **alata za samoprocjenu** dostupnih putem interneta kako bi pojedinci mogli pratiti vlastite razine stresa. Ti alati mogu pomoći razviti svijest i time smanjiti rizik od stvarnog izgaranja na poslu.

Nadležna tijela mogu poticati upotrebu tih alata za samoprocjenu organiziranjem informativnih sastanaka na daljinu koje vode unutarnji ili vanjski stručnjaci. Na takvim tematskim sastancima može se predstaviti skup alata za samoprocjenu i razgovarati o njima kako bi ih osoblje moglo koristiti te analizirati ishode. Tijekom takvog informativnog sastanka, uz objašnjavanje kako takvi alati djeluju, važno je da stručnjak osoblju objasni kad, gdje i na koji način predmetno nadležno tijelo nudi stručnu podršku.

Na kraju, EU-OSHA nudi jednostavan e-vodič za suzbijanje stresa ⁽²⁴⁾, koji daje neke osnovne uvide u tu temu, uzimajući u obzir rodne razlike.

(21) Za dodatne informacije o toj temi vidjeti Finlay, L., „Burnout”, Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. i Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry”, *World Psychiatry*, Vol. 15, br. 2, 2016., str. 103.–111.

(23) Za više informacija o ovoj temi vidjeti studiju Eurofounda *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Ured za publikacije Europske unije, Luxembourg, 2018.

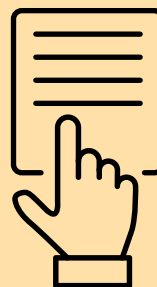
(24) Vidjeti EU-OSHA, *E-vodič za upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima*, 2021.



3. INTERVENCIJE ZA PODRŠKU KOJE PRUŽAJU RUKOVODITELJI I OSOBE NA ISTOJ RAZINI

TEME OBUHVAĆENE OVIM ODJELJKOM

- ✓ 3.1. Intervizija
- ✓ 3.2. Jačanje zajedništva tima
- ✓ 3.3. Ciljane intervencije za podršku povezane s teškim incidentima



Alati koje trebaju koristiti rukovoditelj i unutarnji ili vanjski stručnjaci.

Ovaj odjeljak predstavlja **tri intervencije koje su već uspostavljene u nekim zemljama EU+**. Te intervencije poboljšavaju komunikaciju i interakciju između rukovoditelja i njihova osoblja, kao i između osoba na istoj razini i unutar timova, te pomažu izgraditi konstruktivnu dinamiku tima te ga ojačati. Također mogu poboljšati djelotvornost i učinkovitost svakodnevnih zadataka službenika na terenu. Takve intervencije moćno su sredstvo za izgradnju kohezije i osjećaja pripadnosti na radnome mjestu za osoblje i mogu također poboljšati osjećaj motivacije i zadovoljstva, koji su ključni za održavanje dobrobiti osoblja. Većina osoblja koje radi u području azila vrlo je motivirana. Stoga je važno njegovati njihovu predanost.

Provedbom ovih **triju intervencija** kao dio akcijskog plana za dobrobit osoblja nadležna će tijela moći zadovoljiti sljedeće standarde.



SWS 3 komunikacija



SWS 4 prevencija



SWS 5 odgovor na teške incidente



SWS 7 sigurnost i zaštita

3.1. INTERVIZIJA

Intervizija ⁽²⁵⁾ je oblik razvoja znanja u maloj skupini stručnjaka, rukovoditelja ili drugih zaposlenika koji imaju zajednički izazov ili problem ⁽²⁶⁾. Središnja je značajka uzajamna podrška i savjetovanje međusobno jednakih. To je prigoda za stručnjake i kolege da kroz savjetovanje koriste stručnost drugih kako bi im to pomoglo steći vrijedna nova saznanja.

(25) Za podrobnije informacije o načinu integriranja intervizije u vaše nadležno tijelo vidjeti „Metodu u 10 koraka” u Prilogu 6 „Metode intervizije”.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, (ograničeni dokument). Definicija „intervizije” preuzeta iz Janse, B., „Intervision”, Toolshero, 2019.

KOJE SU PREDNOSTI INTERVIZIJE?

Kad se koristi unutar tima, intervizija ⁽²⁷⁾:

- pomaže koristiti sav potencijal u smislu stručnosti, iskustva i vještina koji je na raspolaganju u timu ili skupini stručnjaka;
- troškovno je učinkovita metoda učenja;
- doprinosi dobrom funkcioniranju multidisciplinarnog tima;
- nudi platformu za razgovor između različitih struka i stvaranje zajedničkog razumijevanja vrijednosti ulaznih informacija koje različite discipline donose u radu.

U odnosu na osobno funkcioniranje, intervizija može pomoći pri:

- obradi problematičnih pitanja i situacija i time doprinijeti suzbijanju izgaranja na poslu;
- pružanju uvida u osobne navike i uzorke ponašanja koji mogu utjecati na rad s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu;
- pojašnjavanju osobne motivacije osoblja;
- pojašnjavanju prednosti i slabosti osoblja;
- pronalaženju (uzajamne) podrške za postojeće zadatke i odavanje priznanja za postignuća.

SASTAV SKUPINE

Idealna skupina sastoji se od oko pet do osam sudionika. Zajedno analiziraju problem koji predstavlja jedan od sudionika. Osoba koja pruža informacije smatra se „voditeljem predmeta”. Intervizija nije namijenjena rješavanju problema prije svega. Umjesto toga, članovi skupine potiču jedni druge da pronađu odgovore postavljajući pitanja voditelju predmeta. Ta pitanja trebaju pomoći voditelju predmeta da razvije nov način razmišljanja kako bi ostvario uvid u predstavljeni predmet i izazove povezane s njim.

Intervizija se može odvijati i na osobnoj razini. Može obrađivati probleme na radu, probleme s pristupom ili druge vrste problema. Intervizija je uvijek na neki način povezana sa svakodnevnom praksom, usavršavanjem i poboljšanjem te učenjem i razvojem. Postiže da uključena osoba bude svjesna pojedinačnih stilova i sklonosti, svog osobnog stava o poslu i načina na koji se može obavljati posao.

(27) Projektni ured za baltičke države, Ured Ujedinjenih naroda za droge i kriminal, *Intervision Guidelines*, Ured Ujedinjenih naroda za droge i kriminal, Beč, 2010.

INTERVIZIJA U USPOREDBI S DRUGIM METODAMA

Istorazinsko savjetovanje ⁽²⁸⁾: Istorazinsko savjetovanje definira se kao discipliniran, uzajamno koristan postupak osmišljen kao pomoć stručnjacima u pružanju ključnih povratnih informacija kao podrške, kako bi jedni drugima pomogli da učinkovitije rade svoj stručan posao ⁽²⁹⁾. Cilj je intervizije omogućiti pojedincima da otkriju vlastiti stil i ono što njima najbolje odgovara.

Poduka ⁽³⁰⁾: Poduka je postupak čiji je cilj poboljšati rezultate, usmjeren na „ovdje i sada” umjesto na daleku prošlost ili budućnost. Odnos između trenera i osobe koju podučava hijerarhijski je jer potonja uči iz rasprave s trenerom, a trener je podržava dok rješava svoje probleme. Poduka se razlikuje od intervizije zbog prisutnosti hijerarhije.

Nadzor ⁽³¹⁾: U kontekstu ovog odjeljka i nadzor i intervizija smatraju se strukovno orijentiranim smjernicama na radnome mjestu gdje osoba sustavno uči kako rješavati konkretan problem s kojim se suočava pri svom radu. Ipak, nadzor vodi nadzornik, osoba koja ima drugačiji odnos sa zaposlenikom kojem je nadležan od onoga koji imaju sudionici u interviziji, bilo zbog toga što znaju više o problemu ili zbog toga što imaju viši hijerarhijski položaj (npr. neposredno nadređeni rukovoditelj). Imajući to na umu, nadzor ⁽³²⁾ se razlikuje od intervizije zbog nejednakog hijerarhijskog odnosa sudionika i zbog toga što je to odnos u četiri oka, dok se intervizija primjenjuje u grupi.

KAKO ODABRATI MODERATORA

Kod metode intervizije moguće je birati između imenovanja kolege s kojim se izravno surađuje ili nekoga iz šireg tima da djeluje unutar ovlasti moderatora. U nekim okruženjima poziva se vanjski stručnjak za ulogu moderatora. Upotreba unutarnjeg moderatora troškovno je povoljnija i ta je osoba već upoznata s problemima s kojima se dotični tim suočava u svom radu. Stoga u neformalnoj interviziji može biti bolje postaviti unutarnjeg moderatora. Ipak, ta bliskost može biti i nedostatak. Unutarnji moderator već je prihvatio određeno mišljenje na radnom mjestu i možda je uspostavio odnose unutar tima (možda preferirajući jedne ljude u odnosu na druge). Možda neće moći uspostaviti dovoljan odmak potreban za objektivno razmišljanje o zajedničkim postupcima u timu. Vanjski moderator nije stranka u tim postupcima. Vanjskom moderatoru može biti jednostavnije „misliti izvan okvira” i osmisliti alternativne prijedloge. Za formalniji program intervizije stoga se savjetuje angažirati vanjskog moderatora.

(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. i Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017., str. 16.

(32) U ovom kontekstu „nadzor” upućuje na administrativni nadzor i ne treba ga miješati s nadzorom osoba na istoj razini, nadzorom obuke odnosno kliničkim ili izravnim nadzorom.

Opće je pravilo da moderator (unutarnji ili vanjski) ne sudjeluje u raspravama tijekom intervizijskog sastanka. Moderator usmjerava sastanak (tj. osigurava da se poštuje dnevni red, da svi sudionici imaju mogućnost govoriti, da se svi sudionici pridržavaju zajednički dogovorenih pravila ponašanja itd.). Moderator može dati i ideje za prijedloge drugačijih postupanja unutar skupine ako se pojavi takva potreba.

MODERATOR

Ne treba postojati nikakav hijerarhijski odnos između sudionika i moderatora. To znači da voditelj/koordinator tima **ne može** biti sudionik intervizijskog sastanka.

Osim toga, treba zadovoljiti sljedeće uvjete u pogledu znanja, vještina i stava. Moderator treba:

- biti stručnjak s relevantnim obrazovanjem/obukom (npr. u području psihologije ili socijalnog rada);
- imati znanje/iskustvo vođenja motivacijskih razgovora i dinamike (postupaka) skupine;
- imati radno iskustvo u relevantnom ili srodnom području (tako da razumije pitanja o kojima se raspravlja i da je upoznat s vođenjem skupnih sastanaka);
- imati pozitivan stav/stav kojim pruža podršku;
- imati sposobnost slušati bez osuđivanja uz motivirajući pristup;
- biti sposoban uspostaviti primjerenu ravnotežu usmjeravajućeg i neusmjeravajućeg ponašanja.

ULOGA MODERATORA

Zadatci moderatora uključuju:

- sastavljanje skupine radi intervizijskog sastanka;
- prikupljanje informacija o obrazovanju, stručnosti i interesima sudionika;
- ako se vodi niz sastanaka radi intervizije, osigurati da je plan toga niza dobro opisan i priopćen sudionicima;
- osiguravanje primjerenog smještaja i svih praktičnih potreba (prezentacijska ploča s papirom, markeri, olovke, hrana i piće itd.);
- pravovremeno obavješćivanje sudionika o intervizijskom sastanku (datum, vrijeme, dnevni red);
- osiguravanje da svi sudionici jednako shvaćaju dnevni red;
- osiguravanje da se vremenom upravlja djelotvorno;
- ograničavanje vlastite uloge na predsjedanje sastankom uz suzdržavanje od sudjelovanja u raspravi;
- redovito provjeravanje je li skupina usuglašena, dajući sažetak ulaznih informacija koje pruže sudionici;
- osiguravanje da svi sudionici daju svoj doprinos i da su uključeni (tj. sprječava dominaciju glasnijih sudionika u raspravi i motivira tihe sudionike da daju doprinos – ponekad može biti korisno tražiti sudionike da jedan po jedan daju svoja mišljenja o određenom pitanju);
- utvrđivanje pravila skupine koja vrijede za sve sudionike.

NA KOJI NAČIN DJELUJE INTERVIZIJA?

Rasprava o svakom predmetu postupak je koji ovisi o značajkama odabrane metode intervizije ⁽³³⁾. Svaki sastanak počinje pripremom i završava razmatranjem. U fazi razmatranja sudionici, moderator i voditelj predmeta razmjenjuju mišljenja o ishodu sastanka. Sve metode intervizije uključuju nekoliko ključnih faza i svaki sastanak počinje pregledom prethodne rasprave o predmetu.

SLIKA 4. Pet faza intervizije



Napomena: Za više informacija o tome kako intervizija djeluje u praksi vidjeti „10 koraka intervizije” u [Prilogu 6. „Metode intervizije”](#).

OBJAŠNENJE FAZA

- **0. faza:** Priprema: Moderator priprema raspravu o predmetu s voditeljem predmeta.
 - **Primjer:** Voditelj predmeta, uz ostale, obrađuje zahtjev vrlo zahtjevnog podnositelja. Svakog jutra podnositelj zahtjeva dolazi s pitanjima i očekuje da voditelj predmeta odmah riješi sve njegove probleme. Kad voditelj predmeta ne odgovori, odnosno ne ispuni očekivanja, podnositelj zahtjeva jako je uznemiren.

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

- **Pitanje voditelja predmeta:** Kako mogu održati osobne i profesionalne granice u odnosu s vrlo zahtjevnim podnositeljem zahtjeva?
- **Početak:** Moderator, voditelj predmeta i sudionici određeno vrijeme kratko razgovaraju o predmetu obrađenom tijekom prethodnog sastanka i koriste intervizije za voditelja predmeta i podnositelje zahtjeva prije predstavljanja novog predmeta.
- **1. faza:** Voditelj predmeta opisuje prirodu predmeta, što želi postići i ulogu koju je imao u toj situaciji.
- **2. faza:** Tijekom ove faze sudionici koriste metodu intervizije za istraživanje predmeta i postupke voditelja predmeta. Moguće je upotrijebiti metodu od 10 koraka ili metodu korisnih pitanja.
- **3. faza:** Voditelj predmeta iznosi uvide stečene tijekom rasprave o predmetu. Voditelj predmeta postaje svjestan svojeg ponašanja (npr. želje da ugodu i navike izbjegavanja sukoba, zbog čega je teško održati osobne i profesionalne granice).
- **4. faza:** Voditelj predmeta oblikuje plan za novo djelovanje. Na primjer, voditelj predmeta opisuje kako želi djelovati prema podnositelju zahtjeva. Uključuje postupke kojima se prestaje pomagati podnositelju zahtjeva svakoga jutra i umjesto toga ga se zove na tjedni sastanak kad bi podnositelj zahtjeva mogao postaviti sva pitanja odjednom.
- **5. faza:** Promišljanja skupine i povratne informacije o intervizijskom sastanku.

RAZINE INTERVIZIJE

Postoje tri razine intervizije ⁽³⁴⁾. Te razine opisuju stupnjeve detalja o kojima se raspravlja u predmetu.

1. Razina predmeta: konkretan problem

O predmetu se raspravlja u pogledu problema. Što bi bilo djelotvornije? Što mogu učiniti? Koje su mi alternative? Što je dalo dobre rezultate i što je moglo biti bolje? Ovdje je najvažniji sadržaj predmeta. Tu se ne vodi rasprava o temeljnom pitanju predmeta i razlogu predstavljanja teme u istoj mjeri u kojoj se vodi rasprava o sadržaju predmeta.

2. Razina karakterističnih aktivnosti: pristup

O predmetu se raspravlja u smislu aktivnosti voditelja predmeta u konkretnoj situaciji. Kakav je njegov stil rada i zašto ga je odabrao? Zašto se odlučio za taj pristup? Koje su karakteristike njegova stila rada? Što obično doprinosi zadatku u smislu pristupa i stila rada? Ovdje je bitan voditelj predmeta. Manje se razgovara o detaljnom pregledu samoga predmeta.

3. Razina stavova: skriveni pokretači

O predmetu se raspravlja u smislu stručnih i osobnih stavova voditelja predmeta. Koji su njegovi osnovni stavovi iz kojih proizlaze njegove prosudbe i zaključci? Kako ih voditelj predmet može objasniti? Što te prosudbe znače i kakav je njihov učinak na predmetnu

(34) Bellersen, M. M. i Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017., str. 18.

situaciju? Koje su pretpostavke voditelja predmeta o struci, njemu samome i drugima postale jasne tijekom rasprave o predmetu? Kad su stvari postale neugodne za voditelja predmeta? Analiza konkretnih situacija alat je za učenje kako prepoznati naše skrivene pokretače. Ti pokretači tvore ponašanje koje se ponavlja u pravilnim uzorcima, koje utječe na naše načine razmišljanja i djelovanja, a da to i ne primjećujemo.

Radi pružanja detaljnih smjernica o načinu strukturiranja intervizije unutar timova u nadležnim tijelima, opisane su dvije metode, poznate kao metoda u 10 koraka i metoda korisnih pitanja, u [Prilogu 6. „Metode intervizije”](#).

3.2. JAČANJE ZAJEDNIŠTVA TIMA



Želiš li ići brzo,
idi sam. Želiš li
ići daleko, idi
zajedno.

*afrička
poslovica*

Aktivnosti izgradnje tima ⁽³⁵⁾ važne su radi osiguravanja djelotvornosti timova, posebno kad se radi u nestabilnim okruženjima. Ljudi koji sudjeluju u jačanju zajedništva tima imaju pozitivnije mišljenje o svom timu. To pozitivno mišljenje iskazuje se na određene načine, poput većeg povjerenja u članove tima, većeg zadovoljstva uslijed osjećaja pripadnosti timu i većeg pouzdanja da će tim postići svoje ciljeve. Osim toga, u timovima koji provode aktivnosti izgradnje tima bolja je interakcija. Oni bolje komuniciraju, koordiniraju i upravljaju sukobima. Ti postupci značajno doprinose dobrobiti osoblja i ključni su za izvršavanje zadataka tima, što je posebno važno u području azila i prihvata. Ovaj odjeljak usmjeren je na timove i razne tehnike izgradnje tima koje su na raspolaganju rukovoditeljima.

Nije uvijek jasno što znači jačanje zajedništva tima ⁽³⁶⁾. Istraživači koji proučavaju tu temu smatraju kako postoji više definicija „jačanja zajedništva tima”. Umjesto toga, pojam se odnosi na kategoriju intervencija usmjerenih na timove. Sljedeće je zajedničko tim intervencijama.

- **Cilj:** Cilj je općenito poboljšati funkcioniranje tima razvijanjem međusobnih odnosa, pojašnjavanjem uloga ili rješavanjem postojećih problema.
- **Metoda:** Intervencija uključuje uglavnom neformalne aktivnosti izgradnje tima poput igara i fizičkih vježbi umjesto sjedenja u učionici i razgovora o nekoj temi.
- **Lokacija:** Aktivnosti se obično odvijaju na mjestu gdje tim inače ne radi (npr. u prirodi, u dvorani za priredbe).

(35) Za više informacija o fazama i aktivnostima jačanja zajedništva tima vidjeti Prilog 7. „Jačanje zajedništva tima po fazama”.

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

Intervencije za izgradnju tima mogu zvučati slično osposobljavanju u području timskog rada, koji je druga vrsta intervencije kojoj je cilj pomoći timovima da bolje surađuju. Ipak, to se dvoje razlikuje. Osposobljavanje za timski rad usmjereno je na izgradnju određenih vještina, primjerice podučavanje članova tima u pogledu oblikovanja akcijskog plana. Formalnije je i sustavnije. Na primjer, instruktor uspostavlja konkretne ciljeve za svaku radionicu te ocjenjuje jesu li ispunjeni. Takva vrsta osposobljavanja obično se održava na istoj lokaciji na kojoj tim inače radi (npr. u dvorani za sastanke u uredu).

ODABIR IZMEĐU INTERVENCIJA ZA IZGRADNJU TIMA I OBUKE ZA TIMSKI RAD U VAŠEM TIMU

Ako znate specifične potrebe svojeg tima i želite osigurati usmjerenu podršku radi zadovoljavanja tih potreba, osposobljavanje za timski rad tada može biti poželjnije. No ako tražite intervenciju radi poboljšanja općeg funkcioniranja tima i većeg zadovoljstva članova tima, tada jačanje zajedništva tima može biti bolja opcija. U području azila i prihvata, uz sve povezane izazove, odvajanje vremena za jačanje zajedništva tima ključno je za sveukupan timski duh koji je povezan sa stručnošću i djelotvornošću pojedinačnih članova tima. Mapiranje potreba koje je EASO proveo 2019. u tom smislu jasno je ukazalo da se timski rad smatra korisnim za stvaranje radnog okruženja u kojemu vlada povjerenje. Pružanje i primanje povratnih informacija organizirano, strukturirano i s poštovanjem smatra se ključnim u ovoj vrsti djelatnosti ⁽³⁷⁾.

Djelotvornost tima ⁽³⁸⁾ povećava se predanošću tima analizi i stalnom ocjenjivanju. Uz ocjenjivanje postignuća u smislu postizanja konkretnih ciljeva, da bi timovi imali dobre rezultate, bitno je da razumiju razvoj sebe **kao tima**. Najčešće korišteni okvir za faze razvoja timova razvio je Bruce W. Tuckman 1960-ih. Razvio je prepoznatljiv sustav od pet faza: **formiranje, iznošenje ideja, normiranje, djelovanje i raspuštanje/transformiranje** ⁽³⁹⁾.

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

(38) Uključuje novo osoblje kao i osoblje na odlasku. Novo osoblje može zamijeniti postojeće članove tima ili članove tima na odlasku, stoga tim promjenama treba adekvatno upravljati, a integraciju novih članova odnosno odlazak članova osoblja treba shvatiti ozbiljno.

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

TABLICA 1. Faze jačanja zajedništva tima

1. faza	Formiranje
Osjećaj	U fazi formiranja tima članovi su obično uzbuđeni što su dio tima i zainteresirani za predstojeći posao. Članovi obično imaju visoku pozitivnu očekivanja u pogledu timskog iskustva. Istovremeno mogu osjećati i tjeskobu, pitati se kako će se uklopiti u tim i hoće li na tom poslu biti uspješni.
Ponašanje	Ponašanja opažena tijekom faze formiranja mogu uključivati puno pitanja koja upućuju članovi tima, koja odražavaju njihovu zainteresiranost za novi tim te nesigurnost ili tjeskobu u vezi s njihovim statusom u timu.
Zadaci tima	Glavni posao tima tijekom faze formiranja jest stvoriti tim s jasnom strukturom, ciljevima, smjerom i ulogama tako da članovi mogu početi graditi povjerenje. Dobar postupak orijentacije/uvoda u rad članovima može jasnije razjasniti svrhu i ciljeve tima. Može utvrditi očekivanja tima u pogledu proizvoda tima i, što je još važnije, njegovih postupka. Tijekom faze formiranja velik dio energije tima usmjeren je na definiranje tima, pa je moguća relativno niska razina ostvarivanja zadataka.
2. faza	Iznošenje ideja
Osjećaj	Kako se tim počinje kretati prema svojim ciljevima, članovi otkrivaju da tim ne može opravdati početno uzbuđenje i očekivanja. Umjesto na neposredne zadatke, mogu se usredotočiti na osjećaje frustracije ili ljutnje u vezi s napretkom ili aktivnostima tima. Članovi mogu izraziti zabrinutost zbog nemogućnosti zadovoljavanja ciljeva tima. Tijekom faze iznošenja ideja članovi nastoje vidjeti kako će tim reagirati na razlike i kako će se nositi sa sukobom.
Ponašanje	Ponašanja tijekom faze iznošenja ideja mogu biti manje pristojna od onih tijekom faze formiranja, uz otvoreno izražavanje frustracije, neslaganja u vezi s ciljevima, očekivanjima, ulogama i odgovornostima. Članovi mogu izražavati frustraciju u vezi s ograničenjima koja usporavaju njihov napredak ili napredak tima. Ta frustracija može biti usmjerena prema drugim članovima tima, vodstvu tima ili sponzoru tima. Tijekom faze iznošenja ideja članovi tima mogu se svadati ili postati kritični u pogledu izvorne svrhe ili ciljeva tima.
Zadaci tima	Zadaci tima tijekom razvojne faze iznošenja ideja zahtijevaju od tima da se ponovo usredotoči na ciljeve, možda diobu većih ciljeva na manje ili dostižne ciljeve. Tim će možda morati razviti vještine i aktivnosti skupine povezane sa zadatcima i vještine upravljanja sukobima. Redefiniranje ciljeva, uloga i zadataka tima može pomoći članovima tima ostvariti odmak od frustracije ili zbunjenosti koju doživljavaju tijekom faze iznošenja ideja.
3. faza	Normiranje
Osjećaj	Tijekom faze normiranja u razvoju tima članovi tima počinju rješavati pitanje razlika između svojih pojedinačnih očekivanja i stvarnog iskustva tima. Ako je tim uspješan u pogledu uspostave fleksibilnijih i inkluzivnijih normi i očekivanja, članovi se trebaju osjećati slobodnijima izraziti svoje „stvarne“ ideje i osjećaje. Članovi tima osjećaju sve veće prihvatanje drugih članova tima, prepoznajući da različita mišljenja i iskustava čine tim jačim, a njegove rezultate bogatijima. Konstruktivna kritika moguća je i dobrodošla. Članovi se počinju osjećati dijelom tima i uživaju u povećanoj koheziji skupine.
Ponašanje	Ponašanja tijekom faze normiranja mogu uključivati to da članovi svjesno nastoje riješiti probleme i postići sklad skupine. Moguća je češća i smislenija komunikacija između članova tima i povećana razina spremnosti u pogledu razmjene ideja i traženja pomoći od drugih članova tima. Članovi tima preusmjeravaju se na utvrđena osnovna pravila i prakse tima te se ponovno koncentriraju na zadatke tima. Timovi mogu početi razvijati vlastiti jezik ili interne šale (npr. nadimke).
Zadaci tima	Tijekom faze normiranja članovi preusmjeravaju svoju energiju na ciljeve tima i produktivniji su pojedinačno i zajednički. Tim može utvrditi da je to primjeren trenutak za ocjenjivanje aktivnosti i produktivnosti tima.

4. faza	Djelovanje
Osjećaj	Tijekom faze djelovanja članovi osjećaju zadovoljstvo napretkom tima. Dijeje uvide u osobne i skupne aktivnosti i svjesni su vlastitih i međusobnih prednosti i slabosti. Članovi se osjećaju dijelom tima koji je „veći od zbroja njegovih dijelova“ i osjećaju zadovoljstvo djelovanošću tima. Članovi se osjećaju samopouzdanu u pogledu svojih pojedinačnih sposobnosti i sposobnosti drugih članova tima.
Ponašanje	Članovi tima mogu spriječiti ili riješiti probleme u aktivnostima ili napretku tima. Zamjetan je stav „mogu sve“, kao i ponude uzajamne pomoći. Uloge u timu možda su postale fleksibilnije i članovi tima preuzimaju različite uloge i odgovornosti prema potrebi. Razlike među članovima cijene se i koriste radi poboljšanja rezultata tima.
Zadaci tima	U fazi djelovanja tim ostvaruje značajan napredak prema svojim ciljevima. Posvećenost svrsi tima visoka je, kao i kompetentnost njegovih članova. Članovi tima trebaju nastaviti produbljivati svoje znanje i vještine, uključujući rad na kontinuiranom razvoju tima. Postignuća u aktivnostima i napretku tima mjere se i slave.
Je li faza „djelovanja“ kraj postupka?	Premda rad u produktivnom timu može biti stvarno zadovoljstvo i iskustvo koje obogaćuje, to nije kraj razvoja tima. I dalje postoji potreba za usmjeravanjem tima na aktivnosti i proizvode uz postavljanje novih ciljeva prema potrebi. Promjene poput dolazaka i odlazaka članova te velikih promjena vanjskog okruženja mogu dovesti do vraćanja tima u raniju fazu. Ako se te promjene i ponašanja koja iz njih proizlaze prepoznaju i izravno obrade, timovi mogu uspješno i neograničeno dugo biti u fazi djelovanja.
5. faza	Raspuštanje/transformiranje
	Nekim timovima dođe kraj kad njihov posao završi ili kad se promijene potrebe organizacije. Premda to nije dio izvornog Tuckmanova modela, važno je da svaki tim posveti pažnju završnom postupku ili postupku prestanka.
Osjećaj	Članovi tima mogu na različite načine biti zabrinuti zbog predstojećeg raspuštanja tima. Mogu osjećati određenu tjeskobu zbog nesigurnosti u vezi s vlastitom ulogom ili budućim odgovornostima. Mogu biti tužni ili osjećati gubitak zbog promjena koje predstoje njihovim odnosima unutar tima. Istovremeno članovi tima mogu osjećati duboko zadovoljstvo postignućima tima. Pojedini članovi mogu osjećati sve to odjednom ili mogu prolaziti kroz osjećaje gubitka nakon kojih slijede osjećaji zadovoljstva. S obzirom na te sukobljene osjećaje, raspoloženje pojedinca ili tima može se popravljati ili pogoršavati tijekom cijele završne faze. Vrlo je vjerojatno da će u određenom trenutku pojedinci u timu osjećati različite emocije u vezi sa završetkom djelovanja tima.
Ponašanje	Tijekom završne faze neki članovi tima mogu postati manje usredotočeni na zadatke tima i njihova produktivnost može pasti. Nasuprot tome, neki članovi tima mogu zaključiti kako im je usredotočenost na neposredan zadatak djelatovna reakcija na tugu ili osjećaj gubitka. Moguće je povećanje njihove produktivnosti u odnosu na zadatke.
Zadaci tima	Tim treba prepoznati predstojeću promjenu i razne osjećaje koje pojedinci i tim mogu imati u odnosu na predstojeće raspuštanje tima. Tijekom ove faze tim se treba usmjeriti na tri zadatka: <ul style="list-style-type: none"> — dovršetak svih potrebnih poslova i okončanje preostalog timskog rada; — ocjenjivanje aktivnosti (i proizvoda) tima posebno usmjereno na identificiranje stečenih iskustava i njihovo prenošenje kako bi ih budućim timovi mogli koristiti; — priprema završne proslave kojom se odaje priznanje doprinosa pojedinaca i postignućima tima te kojom se formalno završava postojanje određenog tima..

Svaka faza razvoja tima ⁽⁴⁰⁾ nosi vlastite prepoznatljive osjećaje i ponašanja. Razumijevanje **zašto** se stvari događaju na određene načine u vašem timu može biti značajan dio postupka samoprocjene. Faze su koristan okvir za uočavanje pravilnosti ponašanja tima. Najkorisnije su kao osnova za razgovor tima umjesto da se tim strogo određuje „dijagnozom“. Baš kao što razvoj ljudi nije uvijek pravocrtan, ni razvoj tima nije uvijek pravocrtan proces. Postojanje načina uočavanja i razumijevanja uzroka promjena u ponašanju timova može pomoći timu da uspije.

(40) Za više informacija o jačanju zajedništva i aktivnostima tima vidjeti Prilog 7. „Jačanje zajedništva tima po fazama“.

3.3. CILJANE INTERVENCIJE ZA PODRŠKU POVEZANE S TEŠKIM INCIDENTIMA



Dobrobit osoblja znači posjedovanje znanja i alata potrebnih za razumijevanje rizika i mogućih posljedica rada u visokorizičnom okruženju te načina suzbijanja/nošenja s mogućim izazovima povezanim s time ⁽⁴¹⁾.

Cilj je ovog odjeljka usmjeravati rukovoditelje, a posebno voditelje timova. Uvijek je važna relevantna i pravovremena podrška timovima, posebno tijekom teških situacija. Premda je jasno da se teški incidenti mogu dogoditi, smjernice se često daju tek **nakon** što se incident dogodi. Premda se kod većine osoblja izloženog teškim, traumatičnim incidentima možda neće razviti problemi mentalnog zdravlja, društvena podrška i prepoznavanje utjecaja organizacije (kolega i rukovoditelja) važni su radi jačanja otpornosti.

ŠTO SE SMATRA TEŠKIM INCIDENTOM?

U nastavku su glavne karakteristike teškog incidenta:

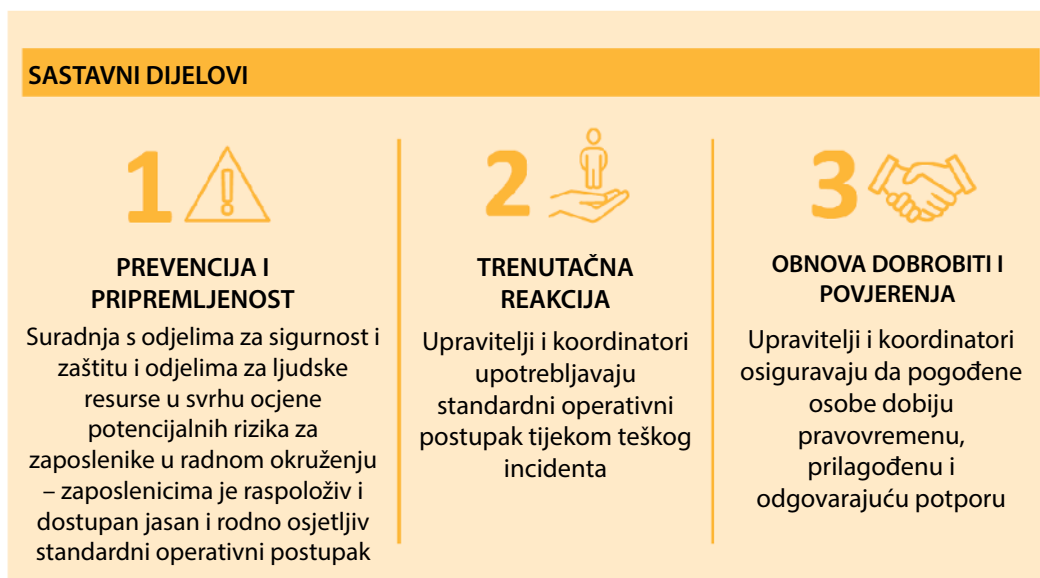
- događaj je jedinstven, iznenađan i neočekivan;
- događaj izaziva intenzivne osjećaje bespomoćnosti i emocionalne reakcije poput ljutnje, tuge, tjeskobe i nevolje;
- incident izravno ili neizravno suočava žrtvu sa smrću (njezinom ili smrću drugih) i njezinom vlastitom ranjivošću;
- incident naglo prekida kontinuitet žrtvine prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

Teški incidenti uključuju nasilje i prijetnje nasiljem ili agresijom, prijetnje ili pokušaje samoozljeđivanja, uključujući samoubojstvo te štrajk glađu ili žeđu.

3.3.1. UPRAVLJANJE TEŠKIM INCIDENTIMA

Dobrobit osoblja u pogledu teških incidenata najbolje se održava u dobro organiziranom i dobro provedenom okviru za upravljanje teškim incidentima. Posebne intervencije za podršku osoblju treba oblikovati kao dio sustavnog pristupa pravovremenom upravljanju kojim se obrađuju pitanja suzbijanja, smirivanja napetosti i pružanja podrške podnositeljima zahtjeva i uključenom osoblju. Rukovoditelj koji obrađuje posljedice teškog incidenta treba razmotriti tri glavne komponente: (1) prevenciju i pripremljenost, (2) trenutačnu reakciju te (3) važnost obnove dobrobiti i povjerenja članova osoblja.

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

SLIKA 5. Trostruki pristup upravljanju teškim incidentima**Komponenta 1.: prevencija i pripremljenost**

Preporučuje se suradnja s odjelom sigurnosti i zaštite te odjelom za ljudske resurse kako bi se ocijenili potencijalni rizici za zaposlenike u radnom okruženju i unaprijedili relevantni postupci. Osiguravanje da su uspostavljene primjerene mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu te da se njihova provedba redovito prati ključno je za smanjivanje rizika od teških incidenata na minimum ⁽⁴²⁾. U sklopu prevencije važno je razviti svijest o standardnim operativnim postupcima, kao i djelovanje na izgradnji kapaciteta, poput obuke u području neizravne traume, upravljanja stresom i uočavanja znakova koji ukazuju da bi mogao nastupiti težak incident kod nekog podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu.

Komponenta 2.: trenutačna reakcija**Načela za vođenje trenutačne reakcije nakon incidenta**

- Nakon incidenta treba odmah djelovati, po mogućnosti u roku od 24 sata, a najkasnije u roku od 48 sati.
- Pojednosti o svim relevantnim osobama za kontakt (osoblje za podršku) treba jasno prikazati kako bi im se moglo obratiti.
- Potporu treba pružiti u skladu s protokolom (standardnim operativnim postupkom).
- Prvo se moraju zajamčiti materijalni (fizički) uvjeti za sigurnost, a potom slijedi psihosocijalna skrb.
- Moraju se pružiti točne i kontinuirane informacije o incidentu i njegovim posljedicama. Ako informacije (još) nisu dostupne, bitno je to tako reći.

(42) Vidjeti Prilog 8. „Kontrolni popis teških incidenata“ u svrhu podrške naporima prevencije i pripremljenosti.

Podsjetnik: Ne čekajte zahtjev od osoba pogođenih incidentom prije nego što reagirate. Ponuditi pomoć dužnost je i pravo.

Osobe za kontakt

Odaberite jednu ili više osoba za kontakt za teške incidente unutar nadležnog tijela koje trebaju uključivati jednu ili više sljedećih osoba:

- rukovoditelje,
- osoblje za zaštitu i sigurnost,
- jednu ili više osoba za kontakt za dobrobit osoblja/tim za suzbijanje stresa/integrirani tim za odgovor na incidente,
- ostale relevantne osobe za kontakt iz predmetnog nadležnog tijela.

Podsjetnik: Osobe za kontakt odabrane za pružanje unutarnje podrške moraju imati odgovarajuću obuku.

Dokumentiranje teškog incidenta

Odabrane osobe za kontakt trebaju:

- zabilježiti težak incident ⁽⁴³⁾ u obliku telefonskog poziva, e-poruke, tekstovne poruke i slično i podijeliti informacije s određenom osobom (npr. osobljem za zaštitu i sigurnost i višim rukovodstvom);
- omogućiti da osobe za kontakt bez odgađanja potvrde primitak informacija kad nastupi težak incident;
- kategorizirati incident (visok, srednji ili nizak prioritet);
- primjereno i prema prijedlogu odgovoriti na incident i, ako je to relevantno, uključiti osobu za kontakt kod teških incidenata;
- kad se primjereno odgovori na slučaj, zatvoriti predmet (uz primjereno dokumentiranje).

Podsjetnik: Sastanak tima radi razgovora o tome što se dogodilo uz pomoć usmjerenih pitanja ⁽⁴⁴⁾ može smanjiti tjeskobu članova osoblja i poboljšati pripremljenost osoblja. Teme razgovora uključuju mogućnosti za učenje i suzbijanje sličnih situacija. Razmjena znanja o **tehnikama smirivanja napetosti i utvrđivanju znakova upozorenja** treba biti dio takve intervencije.

U izvanrednim situacijama, uključujući tijekom teškog incidenta, osoblje može biti preplavljeno emocijama kao što su krivnja, ljutnja, tjeskoba i panika. Važno je znati da su takve reakcije normalan odgovor na situacije nabijene visokim stupnjem napetosti ili rizika. Stoga je važno biti svjestan nekih jednostavnih, ali **moćnih tehnika** ⁽⁴⁵⁾ **koje pomažu zadržati mir**, održavati čvrste veze sa stvarnošću i razumno postupati. Koristit će i osoblju i podnositeljima zahtjeva. Važno je imati na umu činjenicu da nije moguće kontrolirati sve izazovne situacije u ovoj vrsti posla.

(43) Vidjeti Prilog 10. „Predložak prijave teškog incidenta“.

(44) Vidjeti Prilog 11. „Alat za analizu nakon teškog incidenta“.

(45) Vidjeti Prilog 12. „Postavljanje granica i tehnike uzemljenja nakon teškog incidenta“.

Komponenta 3.: obnova dobrobiti i povjerenja

Rukovoditelji moraju osigurati da pogođeni članovi osoblja pravovremeno prime relevantnu podršku (unutarnju/vanjsku).

To se može odnositi na:

- istorazinsku podršku ili kolegijalnu podršku koju pružaju članovi tima za suzbijanje stresa, druge određene osobe za kontakt i osobe koje rade na terenu (**unutarnja podrška**);
- specijaliste poput psihologa, psihijataru, zdravstvenih djelatnika, medicinskih sestara/tehničara, policijskih ili pravnih službenika (koji su u većini okruženja dio **vanjske podrške**).

Opseg unutarnje i vanjske podrške opisan je u nastavku.

Unutarnja podrška

- Prepoznajte emocionalan utjecaj incidenta i ponudite psihosocijalnu pomoć na terenu (slušajte, prepoznajte osjećaje i dajte psihosocijalne informacije (normalne reakcije na nenormalan događaj)). Ponuda je sustavna, a organiziraju je i pružaju kolege.
- Pratite stanje pogođene osobe da možete procijeniti i raspraviti promjene u znakovima stresa tijekom dana i tjedana nakon teškog incidenta.
- Ponudite uputiti osobu na vanjsku profesionalnu podršku ako je potrebno; **prepoznajte ograničenja** psihosocijalne pomoći na terenu koju je moguće ponuditi unutar sustava.
- Dajte preporuke rukovodstvu o tom iskustvu i o tome kako upravljati sličnim teškim incidentima te kako ih izbjeći.

Vanjska podrška

- Vanjska podrška poziva se ako se osoba ne može nositi s utjecajem incidenta, na primjer ako pogođena osoba pokazuje znakove psihološkog utjecaja nekoliko tjedana nakon incidenta (posttraumatski stresni poremećaj) i u takvom slučaju njezino stanje treba ocijeniti specijalist (psihijatar, liječnik psiholog ili, u nekim slučajevima, član tima za unutarnju podršku). Može se predložiti angažiranje vanjske podrške i ako pogođenoj osobi nije moguće pružiti psihosocijalnu podršku unutar organizacije. Razlog tome može biti da unutarnja podrška nije dostupna u određenom nadležnom tijelu ili zbog drugih specifičnih razloga.

3.3.2. KOLEGIJALNA PODRŠKA NAKON TEŠKOG INCIDENTA



Osobe na istoj razini [tj. kolege] najbolje znaju kroz što prolazim. Dijelimo isto okruženje, svjedoci smo iste patnje. Lakše je razgovarati s osobom na istoj razini, s nekim bliskim. Ne trebate sve opisivati. Podrška osoba na istoj razini dovoljna je u većini situacija [tj. teških incidenata]. Svatko može pružiti podršku, nema uvijek potrebe za profesionalcima⁽⁴⁸⁾.

Cilj je **kolegijalne podrške** potvrditi postojanje emocionalnog utjecaja na osobu. U nekim okruženjima to se naziva istorazinskom podrškom ili psihološkom prvom pomoći. Pruža je **tim za suzbijanje stresa ili tim za kolegijalnu podršku** ⁽⁴⁶⁾ nakon teškog incidenta. Osim toga, omogućuje pružanje hitne psihosocijalne podrške i posebice osjećaja sigurnosti te daje priliku pogođenim osobama da ispričaju što im se dogodilo. Kolegijalna podrška koju nudi ova vrsta tima može pružiti utjehu i pomoći pogođenoj osobi da prihvati što se dogodilo, čime bi se stresna reakcija koju pogođena osoba možda proživljava trebala ublažiti. Uloga je osoba na istoj razini/kolega da ponude psihosocijalnu pomoć na terenu (koja se često naziva prvom psihološkom pomoći). To se postiže **slušanjem, prepoznavanjem osjećaja pogođene osobe i pružanjem psihosocijalnih informacija**. Članovi takvih timova za suzbijanje stresa odabrane su osobe na istoj razini koje su završile određenu dodatnu obuku (npr. psihološku prvu pomoć, aktivno slušanje, upravljanje teškim incidentima). Taj **tim za suzbijanje stresa ne može uključivati rukovoditelje** koji imaju hijerarhijski odnos s osobljem.

Premda je ova podrška na jedan način sustavno organizirana, ipak je intuitivna i odvija se među kolegama. Članovi tima za suzbijanje stresa, kao u slučaju belgijskog nadležnog tijela ⁽⁴⁷⁾, mogu biti profesionalci u tom području (psiholozi, socijalni radnici itd.). S druge strane, članovi tima za kolegijalnu podršku u Nizozemskoj stručnjaci su u području azila ili prihvata i po potrebi upućuju pogođenu osobu na unutarnje/vanjske stručnjake i specijaliste, uz preporuke neposredno nadređenom rukovodstvu ako se to smatra ključnim (npr. u slučajevima kad bi pogođena osoba mogla nauditi sebi ili drugima).

ZAŠTO SE KOLEGIJALNA PODRŠKA NAKON TEŠKOG INCIDENTA SMATRA KORISNOM?

Rukovoditelji službenika na terenu imaju važnu ulogu. Podržavaju tim za suzbijanje stresa putem politike o podršci, oslanjajući se na njih u pravom trenutku i usmjeravajući se na preventivne aktivnosti. Stoga je bitna dobra suradnja rukovoditelja i tima za suzbijanje stresa imenovanog za pružanje kolegijalne podrške u određenom nadležnom tijelu.

CILJEVI TIMOVA ZA SUZBIJANJE STRESA I KOLEGIJALNU PODRŠKU

- Izraditi okvir u kojemu je moguće posvetiti pažnju psihosocijalnoj dobrobiti osoblja nakon incidenata i u kojemu ono može slobodno govoriti o njemu.
- Ponuditi psihosocijalnu pomoć nakon incidenata (posebno potencijalno traumatičnih događaja).
- Ponuditi vanjsku pomoć osobi ako ona to želi i ako se to smatra potrebnim.

(46) Kolegijalnu podršku pruža tim za suzbijanje stresa u Belgiji i tim za kolegijalnu podršku u Nizozemskoj.

(47) Vidjeti Prilog 9. „Pružanje unutarnje podrške u pogledu incidenata“, „Tim za suzbijanje stresa“ radi opisa pristupa koji primjenjuje Federalna agencija za prihvata tražitelja azila u Belgiji.

(48) Komentar službenika na terenu koji radi u prihvatnom objektu.

- Izraditi preporuke koje se tiču rukovoditelja o tome kako poboljšati određene mehanizme s ciljem suzbijanja incidenata i osiguravanja podrške također i rukovoditeljima ako je to potrebno.
- Pružati informacije o emocionalnim, fiziološkim i kognitivnim reakcijama nakon doživljenog incidenta radi normaliziranja tih osjećanja za pogođenu osobu.

KOME JE NAMIJENJENA?

Ova pojedinačna podrška namijenjena je članovima osoblja, stažistima, volonterima i izvođačima radova. U slučaju Belgije prije svega je namijenjena osoblju u prihvatnim objektima. Može se prilagoditi i za tijela uključena u postupak azila. Pravovremena kolegijalna podrška pomaže spriječiti kratkoročne i dugoročnije psihološke probleme koji su posljedica uznemirujućih i traumatičnih incidenata. Primjerena podrška obitelji i prijatelja kao i kolega i drugih osoba u neposrednom okruženju pogođene osobe smatraju se važnim čimbenikom u oporavku od teškog iskustva ⁽⁴⁹⁾.

RASPOLOŽIVOST

Što prije nakon incidenta (u roku od 24 sata ako je moguće) tim za suzbijanje stresa treba se sastati s uključenim zaposlenicima. Kratko razdoblje između incidenta i reakcije smanjuje izgleda za pojavu dodatnih problema.

AKTIVACIJA

Predložena su tri načina kontakta kako slijedi:

- što prije nakon incidenta rukovodstvo (neposredno nadređeni rukovoditelj) traži od tima za suzbijanje stresa da stupi u kontakt s pogođenim članom osoblja;
- član osoblja izravno se obraća timu za suzbijanje stresa;
- član tima za suzbijanje stresa preuzima inicijativu u pogledu intervencije (važno je obavijestiti druge članove tima za suzbijanje stresa kako bi se osigurala koordinacija).

INTERVENCIJE

Ovisno o situaciji, tim za suzbijanje stresa dolazi na mjesto događaja ubrzo nakon incidenta, prije nego što se pogođena osoba vrati kući, ili se intervencija zakazuje za naredne dane. Tim za suzbijanje stresa treba dati prednost intervenciji uz fizičku prisutnost umjesto pružanja podrške putem telefona ili videokonferencije. Telefonske pozive treba prije svega koristiti radi dogovaranja termina.

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

3.3.3. INTEGRIRANI TIM ZA ODGOVOR NA INCIDENTE

Integrirani tim za odgovor na incidente uspostavlja se radi pružanja podrške osoblju koje radi s podnositeljima zahtjeva koji su izazvali ili pokušali izazvati težak incident. Predmetnim podnositeljima zahtjeva pruža se emocionalna i psihološka podrška radi okončanja te teške situacije ili smirivanja napetosti. Tim za odgovor na incidente intervenira putem jednog ili više razgovora s podnositeljima zahtjeva. Pružanjem podrške podnositeljima zahtjeva i smirivanjem napetosti u teškim incidentima integrirani tim za odgovor na incidente smanjuje stres izloženih članova osoblja te može biti od velike koristi nadležnim tijelima i njihovim timovima.

Nizozemska pruža jedan primjer načina strukturiranja tima za odgovor na incidente, kako je opisano u ovom odjeljku. Tim za odgovor na incidente uspostavila je Središnja agencija za prihvata tražitelja azila (COA) 2012. nakon što se dogodio jedan težak incident u kojem je podnositelj zahtjeva izgubio život.

Tim za odgovor na incidente sastoji se od stručnjaka povezanih s glavnim institucijama uključenima u postupak azila u toj zemlji. Oni djeluju kao neutralni savjetnici u slučaju reakcije na incident i time u određenoj mjeri kao vanjska stranka u odnosu na predmetno okruženje za prihvata.

Sljedeći su razlozi za uspostavljanje tima za odgovor na incidente.

- **Vrijeme:** Osoblje koje radi u postupku azila i prihvata možda će trebati raditi duže nego inače kad se dogodi incident. Za razliku od službenika na terenu, član tima za odgovor na incidente može odvojiti onoliko vremena koliko je potrebno za razgovor s podnositeljem zahtjeva. Posljedično, podnositelj zahtjeva osjeća stvarno zanimanje i poštovanje te sigurnost potrebnu da podijeli ono što želi reći.
- **Vještine i znanje:** Članovi tima za odgovor na incidente iskusni su i osposobljeni za smirivanje napetosti u određenoj situaciji, posebno ako podnositelj zahtjeva prijeti samoubojstvom, odnosno ako je pokušao izvršiti samoubojstvo ili neki autodestruktivan čin, kao i u slučaju štrajka glađu i/ili žeđu. Osim toga, u takvim slučajevima tim za odgovor na incidente daje savjete.
- **Dokumentiranje:** Konačno, u slučaju Nizozemske tim za odgovor na incidente prikuplja sve obavijesti o incidentu od različitih organizacija koje rade u području azila. Tim stoga može otkriti trendove, što se može koristiti kao podrška osoblju u prihvatnim centrima. Osim utvrđivanja trendova, taj pregled timu također omogućuje pripremu mjesečnih, tromjesečnih i godišnjih izvješća koja nadležna tijela mogu upotrijebiti za unaprjeđenje postupaka i skrbi za podnositelje zahtjeva.

Nažalost, podnositeljima zahtjeva iz raznih razloga nije uvijek moguć pristup stručnoj psihološkoj pomoći. Članovi tima za odgovor na incidente fleksibilni su i dostupni za razgovor s podnositeljem zahtjeva u roku od jednog dana, a najkasnije u roku od dva dana nakon što se incident dogodi.

TIM ZA ODGOVOR NA INCIDENTE

Premda veličina tima za odgovor na incidente ovisi o broju podnositelja zahtjeva i prihvatnih centara u njegovoj nadležnosti, iskustvo iz Nizozemske pokazuje da ne bi trebao imati manje od četiriju članova, ali ni više od osam do deset članova.

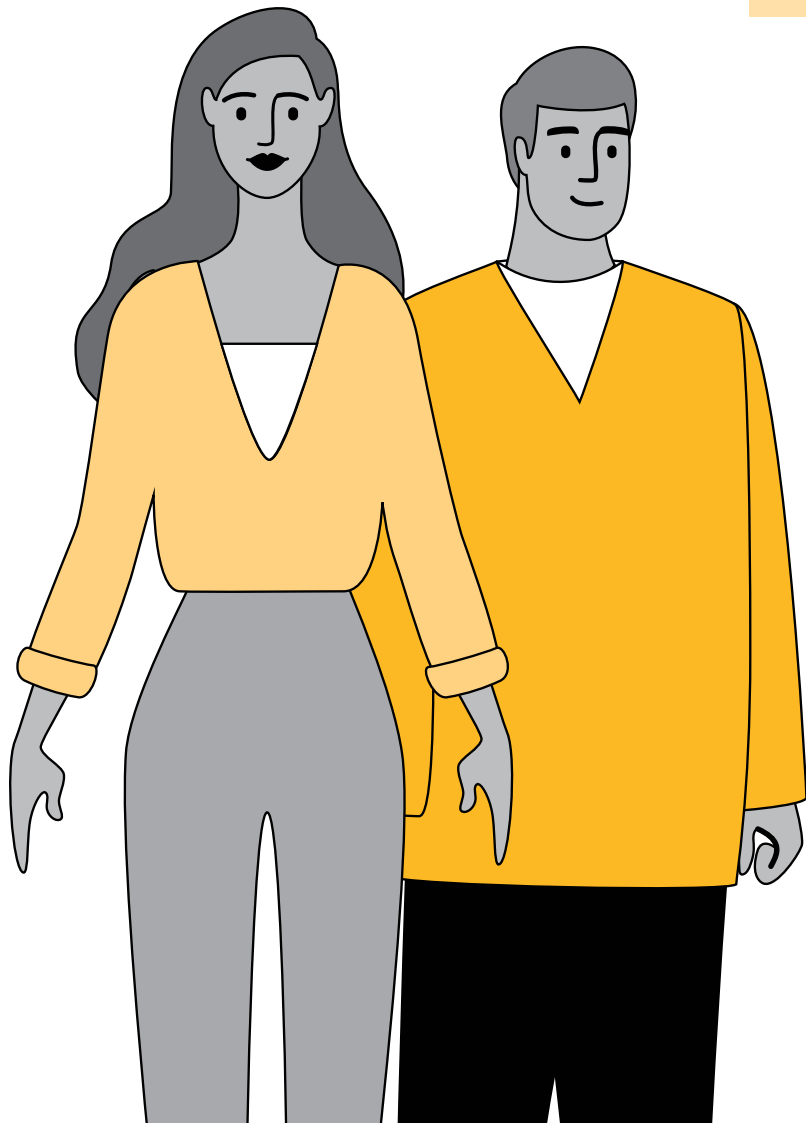
Da bi tim dobro funkcionirao, važno je da među njegovim članovima vlada povjerenje. Ako tim ima previše članova, teško će biti razviti odnose povjerenja. Ipak, nije uputno da se tim za odgovor na incidente sastoji od manje od četiriju članova. Nekoliko argumenata govori tome u prilog.

- Prvo, emocionalna preopterećenost članova velika je pa u manjem timu svaki član podnosi veći emocionalni teret.
- Drugo, važno je postići raznovrsnost osoblja koje je moguće uputiti na intervenciju. Svaki član tima ima osobne prednosti i slabosti koje je moguće uzeti u obzir pri određivanju toga koji bi član tima bio najprikladniji za izvršavanje određene intervencije.
- Treće, pri sastavljanju tima treba uzeti u obzir spol i dob članova tima. Ako je tim premalen, neće biti moguće postići dovoljnu raznolikost.

Prosječan broj incidenata koji se dogodi tijekom tjedna u većoj ili manjoj mjeri određuje prosječno vrijeme rada koje tim za odgovor na incidente treba posvetiti pružanju podrške. To je dio općih zadataka tima unutar institucije s kojom su njegovi članovi povezani. Sudeći prema timu za odgovor na incidente iz Nizozemske, u praksi prosječno potrebno vrijeme iznosi **16 sati tjedno**.

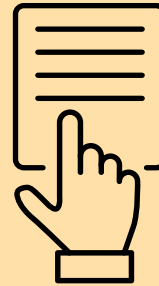
Postojanje tima za odgovor na incidente koji može pružiti podršku pokazalo se kao velika prednost za nadležna tijela i osoblje u Nizozemskoj. Taj se primjer može smatrati dobrom praksom u obradi teških incidenata u ovoj vrsti posla.

4. INTERVENCIJE ZA PODRŠKU KOJE PRUŽAJU UNUTARNJI I VANJSKI STRUČNJACI



TEME OBUHVAĆENE OVIM ODJELJKOM

- ✓ 4.1. Sastanci i poduka koje vodi psihosocijalna skupina
- ✓ 4.2. Individualni sastanci radi savjetovanja
- ✓ 4.3. Nadzor obuke
- ✓ 4.4. Posredovanje



Alati koje trebaju koristiti unutarnji ili vanjski stručnjaci.

Ovaj odjeljak usmjeren je na **četiri intervencije** koje su **standardna praksa u brojnim stručnim okruženjima**, a mogu biti posebno korisne u vrlo zahtjevnim i stresnim radnim okruženjima poput onih povezanih s prihvatom i azilom. Cilj je ovih intervencija razviti veću svijest i poboljšati funkcioniranje na radu osiguravanjem sigurnih prostora za razgovor o izazovima povezanim s poslom i teškim osjećajima koji se mogu razviti. Također mogu pomoći u obradi teških aspekata dinamike tima u pogledu postavljanju granica i suzbijanju tjeskobe, stresa i izgaranja na poslu ⁽⁵⁰⁾. Ti alati mogu biti vrlo djelotvorni kao podrška za dobrobit, ali i jačanje tima te omogućivanje posebno službenicima na terenu da profesionalno izvršavaju svoje svakodnevne zadatke.

Premda je rad uz osobni kontakt poželjan, **predložene intervencije moguće je prilagoditi za primjenu putem interneta ili telefonske linije**. To mogu biti vrijedne alternative u slučajevima kad članovi osoblja rade na više lokacija i daleko jedni od drugih, tijekom razdoblja slanja stručnjaka u druge zemlje EU+ ili za vrijeme kriznih situacija koje otežavaju kretanje i zajedničke sastanke osoblja (npr. pandemija bolesti COVID-19, nesigurnost u određenoj regiji). Rad putem interneta ili telefona još je jedna korisna mogućnost za zemlje EU+ s ograničenim proračunom za aktivnosti za dobrobit osoblja. Takve intervencije mogu doprijeti do više članova osoblja koje ih treba nego što bi to bilo moguće intervencijama uživo.

Prikazane intervencije uključuju pružanje podrške osoblju na razini tima i/ili pojedinca. Mogu ih primjenjivati unutarnji i/ili vanjski stručnjaci s relevantnim iskustvom i osposobljenošću. Te stručnjake angažiraju rukovoditelji i voditelji timova radi pružanja odgovarajuće podrške članovima osoblja i timovima. Svaki unutarnji ili vanjski stručnjak, ovisno o profesionalnom razvoju, može imati malo drugačiji pristup izvršavanju predloženih intervencija. Troškove navedenog broja sastanaka trebaju pokriti nadležna tijela i/ili relevantni plan zdravstvenog osiguranja.

(50) Za definicije korištenih pojmova vidjeti Prilog 1. „Definicije“.

Provedbom predloženih **četiriju intervencija** nadležna tijela mogu zadovoljiti sljedeće standarde.



SW4 prevencija



SWS 5 odgovor na teške incidente



SWS 6 izgradnja kapaciteta

4.1. SASTANCI I PODUKA KOJE VODI PSIHOSOCIJALNA SKUPINA

Cilj je sudjelovanja u psihosocijalnoj skupini spriječiti psihološke poteškoće, zamor i izgaranje na poslu. Osoblje može sudjelovati u tim sastancima tijekom radnog vremena. Prema Duijts i dr. ⁽⁵¹⁾, poduka može biti djelotvorna u suzbijanju izgaranja na poslu i za opću dobrobit zaposlenika. Ti sastanci pružaju prigodu za rješavanje problema, upravljanje kriznim situacijama, upravljanje stresom i stvaranje platforme koja omogućuje članovima osoblja da uče jedni od drugih.

Trajanje:	1,5–2 sata po sastanku
Veličina skupine:	Najviše pet do osam osoba
Učestalost:	Ovisno o potrebama, ali barem svakih osam tjedana
Moderator:	Psiholog koji je ujedno član osoblja ili vanjski stručnjak

4.2. INDIVIDUALNI SASTANCI RADI SAVJETOVANJA

Ti sastanci mogu biti ključni za članove osoblja, posebno nakon pojave teškog incidenta. Sastanke treba održavati osposobljeni stručnjak (unutarnji ili vanjski, ovisno o dostupnosti). Način na koji su ti sastanci strukturirani ovisi o osposobljenosti stručnjaka. Stručnjak podnosi izvješća o napretku sastanaka dotičnom pojedincu koji te informacije prosljeđuje rukovodstvu ako se tako zatraži. Psiholog koji je ujedno član osoblja ili vanjski stručnjak vodi zapisnike tih sastanaka, ali ne dijeli sadržaj pojedinačnih sastanaka osim ako se utvrdi rizik od samoozljeđivanja i/ili ozljeđivanja drugih osoba. Kod odabira odgovarajućeg stručnjaka može biti važno razmotriti čimbenike poput jezika, dobi, spola

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. i 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, br. 7, 2008., str. 765.–776.

i pripadnosti određenoj kulturi. Premda se savjetuju sastanci uz fizičku prisutnost, u slučaju rada na terenu ili nedostatne dostupnosti kvalificiranih stručnjaka u određenom okruženju, savjetovanje putem videoveze može biti alternativa.

Trajanje:	1 sat po sastanku
Veličina skupine:	Nije primjenjivo (individualan sastanak)
Učestalost:	Ovisno o potrebi. Nakon pojave incidenta može biti potrebno održati jedan do dva sastanka tjedno, a kasnije se mogu prorijediti ili sastanci možda više neće biti potrebni.
Moderator:	Psiholog koji je ujedno član osoblja ili vanjski stručnjak

4.3. NADZOR OBUKE

Nadzor se u ovom kontekstu razlikuje od administrativnog nadzora definiranog u [odjeljku 3.1. „Intervizija“](#). Ovdje se nadzor koji obavlja vanjski stručnjak odnosi na nadzor tima ili predmeta i pruža članovima tima platformu za vođenu analizu i prigodu za sistematsko međusobno učenje. Dokazi upućuju ⁽⁵²⁾ na to da podrška u obliku nadzora može biti zaštita od tjeskobe, stresa i velikog radnog opterećenja. Stoga je nadzor tima ili predmeta moguće promatrati kao dobru praksu i oblik podrške. Pruženu podršku može dodatno osnažiti interakcija ovog neformalnog pedagoškog pristupa učenju u obliku nadzornih sastanaka i formalnije intervencije radi izgradnje kapaciteta, poput tečajeva u području neizravne traume i upravljanja stresom koje vodi stručnjak.

Nadzornik: Nadzornik je prošao obuku u pogledu općih i specifičnih vještina nadzora (nadzor skupine/predmeta) i povezanih tehnika (npr. tehnike razmatranja i dinamika skupine, poduka, rad s različitim zaposlenicima i upravljanje sukobima). Vanjski stručnjak omogućuje veću otvorenost članovima tima tijekom razgovora o relevantnim temama. Postupak nadzora obuke i razmatranja ⁽⁵³⁾ po prirodi nije osuđujući.

Prednosti nadzora predmeta: Članovima osoblja u sigurnom se okruženju nudi mogućnost za razgovor o tome što se dogodilo i specifičnim predmetima, uključujući emocionalan utjecaj specifičnih predmeta na službenike na terenu, čime se može osnažiti otpornost i smanjiti rizike od stresa. Vanjski nadzornik predmeta osigurava prostor za vođeno razmatranje i pružanje povratnih informacija, čime se može smanjiti osjećaj prevelike napetosti ili nedjelotvornosti na radu. Borbu sa svakodnevnim zadacima moguće je pravovremeno obraditi u sigurnom i povjerljivom okruženju.



Kad dobro napreduje, nadzor osigurava okruženje potpore, mjesto gdje se osoba može osjećati dovoljno zaštićeno da iznese svoje nesigurnosti, greške, pitanja i razlike ⁽⁵⁴⁾.

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

(53) Za više informacija vidjeti 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.

Prednosti timskog nadzora: Članovima osoblja nudi se platforma za razgovor o tome što se dogodilo i specifičnim izazovima s kojima se mogu suočavati unutar svojih timova na strukturiran način, uz podršku nadzornika kako bi se osigurala konstruktivna rasprava. Okruženje skupine omogućuje članovima razmatranje njihova rada i interakciju kako bi poboljšali svoju sposobnost rada i u timu i na pojedinačnoj razini.

Trajanje:	1,5–2 sata po sastanku
Veličina skupine:	Najviše 10 osoba
Učestalost:	Ovisno o potrebi i vrsti nadzora. Nadzor tima može se odvijati jednom u tri mjeseca, dok se nadzor predmeta može održavati jednom mjesečno.
Moderator:	Nadzornik – vanjski stručnjak

4.4. POSREDOVANJE

Posredovanje ⁽⁵⁵⁾ je postupak kojim se rješava niz međusobnih sukoba kao način otklanjanja problema. Posredovanje se stoga može promatrati kao koristan alat kad se pri radu pojave napete i teške situacije, pa i sukobi. Premda posredovanje ne mora nužno odmah dovesti do rješenja napetosti ili sukoba kao takvoga, sukobljene osobe uključene su u zajedničku raspravu o situaciji s neutralnom strankom. Posredovanje često završava nekom vrstom ugovora ⁽⁵⁶⁾ između dviju sukobljenih osoba, pri čemu su obje suglasne postupati u skladu s njime. Rukovoditelji unutar nadležnog tijela trebaju uvijek imati jasne smjernice o načinu pristupa posredovanju i posredovanju u timovima.

ULOGA POSREDNIKA

Premda je neutralan, posrednik olakšava identificiranje i mogućnosti za rješavanje sukoba.

Važno se preusmjeriti s destruktivnog pristupa na konstruktivan pristup rješavanju problema.

PREDNOSTI POSREDOVANJA

- Neutralna stranka posrednik je između dviju sukobljenih stranki ⁽⁵⁷⁾.
- Objе stranke imaju priliku izraziti svoje mišljenje.
- Objе stranke aktivno su uključene u pronalazak rješenja.
- Sastavlja se ugovor s kojim su suglasne obje stranke.

(55) Dobrovoljno i obvezno mirenje/posredovanje navodi Međunarodna organizacija rada kao jedan od oblika rješavanja spora. Vidjeti Međunarodna organizacija rada, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour”, 2008.

(56) Za korake koje treba poduzeti vidjeti MindTools, „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally”.

(57) Ovaj popis prednosti temelji se na Camody, M., „Mediation in the workplace”, Legal Island, 2016.

OGRANIČENJA

Slučajevi prekršaja i povreda kodeksa ponašanja (npr. seksualno uznemiravanje ili maltretiranje) obrađuju se drugim kanalima jer bi inače njihova težina mogla biti prikazana kao manja.

Trajanje:	Oko 2 sata po sastanku
Veličina skupine:	Posrednik i sukobljene stranke/osobe
Učestalost:	Obično jednokratna intervencija koja dovodi do sklapanja ugovora između dviju stranki
Moderator:	Posrednik - vanjski stručnjak

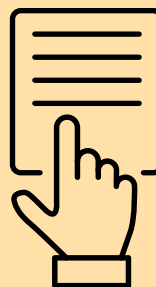


5. BRIGA O SEBI

TEME OBUHVAĆENE OVIM ODJELJKOM

- ✓ 5.1. Kako razviti plan brige o sebi
- ✓ 5.2. Kako postaviti zdrave granice

Alati koje treba koristiti cjelokupno osoblje.



Dvije aktivnosti predložene u ovom odjeljku **relevantne su za sve članove osoblja**: rukovoditelje, voditelje timova i službenike na terenu. Premda je poslodavac odgovoran osigurati dobrobit osoblja, zaposlenici su obvezni proaktivno osigurati brigu o samima sebi. Utjecaj brige o sebi vidljiv je tek nakon nekog vremena i nju treba promatrati ne kao jednokratnu intervenciju, već kao stalan rad. Premda je dobrobit osoblja jedna od središnjih obveza koju je poslodavac preuzeo, praksa brige zaposlenika o sebi moćan je način održavanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života te zdrave motivacije za rad odnosno učinkovitosti na radu ⁽⁵⁸⁾. Aktivnosti brige o sebi brojne su i vrlo osobne. Neke aktivnosti brige o sebi mogu biti povezane sa zdravstvenim sustavom dostupnim u predmetnoj zemlji EU+ (npr. odlazak na godišnje sistematske preglede kod stomatologa, mamografiju i krvne pretrage), dok se druge odnose na svakodnevni život. Briga o sebi može se protumačiti kao gotovo bilo što što učinite kako biste se osjećali dobro i zdravo.

Pojedinac može osigurati da se brine o sebi primjenjujući rješenja za dobrobit osoblja koja su nadležna tijela uvela te uz redovite aktivnosti brige o sebi. Briga o sebi osobna je odgovornost i može pružati podršku nadležnim tijelima u pogledu zadovoljavanja sljedećeg standarda.



SW4 prevencija

(58) Vidjeti EASO-ovu animaciju *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021.

KOJE STRATEGIJE BRIGE O SEBI TREBA PRIMIJENITI?

Briga o sebi ⁽⁵⁹⁾ može uključivati sljedeće.

- **Održavanje zdravih dnevnih navika:** Uključuje dovoljno sna, održavanje zdrave prehrane, redovite obroke, odmora tijekom dana, redovitu vježbu, korištenje godišnjih odmora itd.
- **Traženje emocionalnog zadovoljstva:** Uključuje osiguravanje maksimalno ugodnog radnog prostora uz interakciju i čavljanje s kolegama, uočavanje uzbudljivih zadataka i zadataka koji donose zadovoljstvo, podsjetnike na velika i mala radna ostvarenja, bavljenje hobiem itd.
- **Zadržavanje zdravih granica između rada i privatnog života:** Uključuje izbjegavanje dodatnog rada kod kuće, provođenje kvalitetnog vremena s djecom i partnerom te s prijateljima, posvećivanje pažnje društvenim odnosima koji donose pozitivnu energiju itd.
- **Održavanje povjerenja i pozitivne dinamike s osobama na istoj razini:** Razmjena teških iskustava i savjetovanje s osobama na istoj razini djelotvorni su načini suočavanja sa stresnim situacijama i događajima.
- **Održavanje snažnih društvenih odnosa:** Uključuje održavanje aktivnih, živahnih i brižnih odnosa s obitelji, prijateljima i kolegama, što je važan čimbenik otpornosti za upućene službenike koji rade u području azila i prihvata ili u stresnim okruženjima.

Izrada osobnog plana brige o sebi prvi je korak u pravom smjeru. Međutim ne postoji neki plan koji bi odgovarao svima. Ono što je dobro za jednu osobu ne mora nužno biti dobro i za drugu na isti način. Stoga je važno izraditi individualizirani plan brige o sebi.



U prihvatnim objektima osoblje je često dio zajednice kojoj služi. Osoblje često dijeli strahove i emocije rezidenata. Također žele podržati rezidente i pomoći im. No kako se mogu pobrinuti za vlastite potrebe? Ako ne vode brigu o sebi samima, kako će biti snažni za druge? ⁽⁶⁰⁾

(59) Vidjeti i Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“.

(60) Komentar službenika na terenu koji radi u prihvatnom objektu.

5.1. KAKO RAZVITI PLAN BRIGE O SEBI

Cilj je ovog odjeljka podržati rukovoditelje i službenike na terenu u nadležnim tijelima u smislu razvijanja njihova vlastitog plana brige o sebi. Brojni su načini da brinete o sebi. Pritom je važno personalizirati razne alate koji su dostupni, uključujući one dostupne putem interneta.

1. korak: Samoprocjena

Važno je osobno razmatranje vlastitog načina suočavanja sa stresnim situacijama ⁽⁶¹⁾. Uključuje analizu vašeg ponašanja i reakcija kad ste izloženi stresnim situacijama na poslu ili dok radite s podnositeljima zahtjeva s vrlo traumatičnim iskustvima. Izrada osnovne tablice u kojoj navodite uočene pozitivne i negativne mehanizme suočavanja može olakšati ovaj postupak. Preporučuje se da navedete pet pozitivnih i pet negativnih strategija suočavanja.

TABLICA 2. Primjeri pozitivnih i negativnih strategija za suočavanje sa stresom

SUOČAVANJE SA STRESOM	
Pozitivno	Negativno
Odlazak u šetnju/bavljenje sportom	Vikanje i veća agresivnost
Korištenje redovitog dopusta	Prejedanje
Meditacija/joga	Preskakanje obroka
Čitanje knjige	Povećana konzumacija alkohola/pušenje češće nego inače
Pozivanje prijatelja/člana obitelji	Razvijanje ovisnosti o upotrebi vašeg telefona

Napomena: Predložak je moguće pronaći u [Prilogu 13. „Plan brige o sebi“](#).

2. korak: Razmatranje osobnih i profesionalnih potreba

Sljedeći je korak razmotriti kako zamijeniti neke od negativnih načina suočavanja sa stresom pozitivnima.

3. korak: Pretočite razmišljanja u napisani tekst i razvijte plan brige o sebi

Predložak poput ovoga u nastavku pomaže u pripremi osobnog plana brige o sebi.

(61) To je moguće učiniti popunjavanjem upitnika za procjenu brige o sebi. Primjer je moguće pronaći u National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet”, u Saakvitne, K. W. i Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

TABLICA 3. Primjeri aktivnosti koje može obuhvatiti plan brige o sebi

VRSTA AKTIVNOSTI	UČESTALOST
Fizička	
Provjeravam je li vrijeme za godišnji sistematski pregled i, ako jest, zakazujem termin (npr. zubar, ginekolog, dermatolog) Odlazim na barem tri kratke šetnje tjedno	
Emocionalna/duhovna/mentalna	
Svjesno koristim pozitivnu samoafirmaciju Prihvaćam da neke stvari nije moguće kontrolirati	
Osobna/društvena/financijska	
Nastojim se redovito susretati i biti u kontaktu s prijateljima/obitelji (večera/kava/šetnje) (npr. barem jednom tjedno) Povremeno se počastim nečim (npr. novim tenisicama za trčanje, masažom)	
Profesionalna	
Nakon 18 sati ne javljam se na pozive povezane s poslom Ponekad odbijam dodatne odgovornosti Bavim se novim područjima rada koja mi se čine zanimljivima Dopuštam si primanje savjeta/znanja/mišljenja/podrške od kolega	

U stupcu učestalosti (opcije: često (4), povremeno (3), rijetko (2), nikad (1)) možete naznačiti postignuti napredak u pogledu raznih aktivnosti u osobnom planu brige o sebi, čime se olakšava praćenje područja u kojima je postignut napredak i onih na kojima treba dodatno raditi.

Ova vrsta plana brige o sebi koristi se neko vrijeme (2–3 mjeseca) i može se ažurirati i prilagoditi prema potrebi da se bolje osjećate.

5.2. KAKO POSTAVITI ZDRAVE GRANICE

Postavljanje zdravih granica ⁽⁶²⁾ važan je dio uspješnog plana brige o sebi. Zdrave granice dio su djelotvornog postavljanja granica, posebno unutar svakodnevnog radnog okruženja, ali i u privatnom životu. Postavljanje zdravih granica smanjuje rizik od stresa i, u najgorem slučaju, od izgaranja na poslu. U vrijeme učestalog rada na daljinu još je važnije utvrđivanje jasnog rasporeda i vremena kad se prestaje raditi.

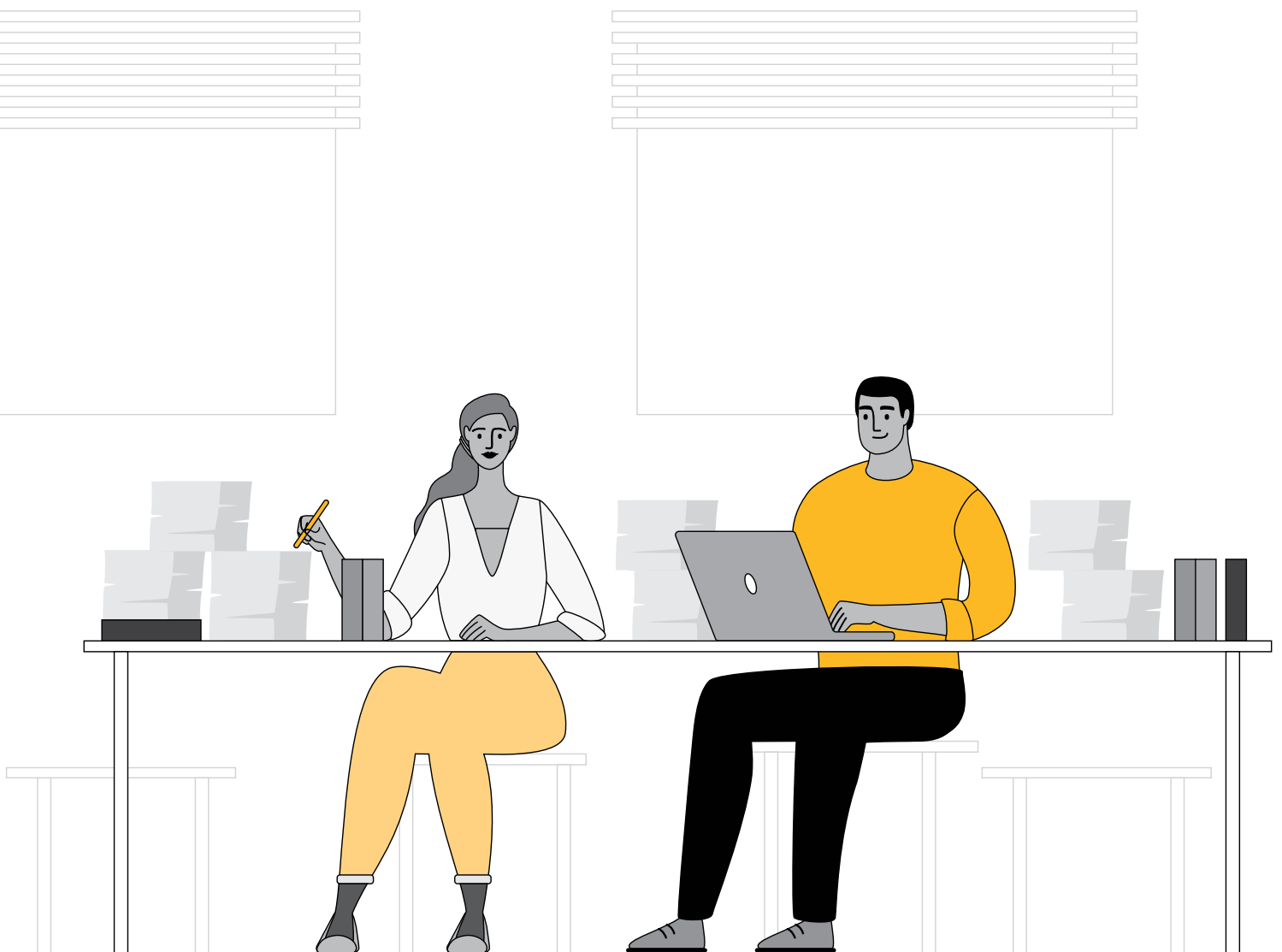
Što je postavljanje granica? Granica je ograničenje, točka zaustavljanja. Postavljanje granica može biti od pomoći, pruža prostor za disanje i, u najboljem slučaju, može osigurati osjećaj privatnosti, sigurnosti i zaštićenosti. Granice je moguće svrstati u fizičke i emocionalne kategorije. Fizičke granice uključuju vlastito tijelo, osjećaj osobnog prostora i privatnosti općenito, dok su emocionalne granice one kojima se štiti osjećaj samopoštovanja i sposobnost odvajanja vaših vlastitih osjećaja od tuđih. To može uključivati uvjerenja, ponašanje, odabire, osjećaj odgovornosti i slično.

Postavljanje granica može vam pomoći:

- prepoznati osobna ograničenja;
- voditi brigu o samom sebi, kolegama i podnositeljima zahtjeva koji su povjereni tom nadležnom tijelu;
- osigurati jasnoću u pogledu zadataka koje treba izvršiti u određenom vremenskom okviru;
- izbjeći zabune i nesporazume;
- osigurati da je rad djelotvoran, učinkovit i utjecajan;
- spriječiti situacije u kojima pojedini rukovoditelji i službenici na terenu mogu zlorabiti svoju poziciju moći.

Postavljanje granica između osoba ponekad može predstavljati izazov. Neki od izazova u pogledu postavljanja granica uključuju zabrinutost da biste mogli povrijediti ili naljutiti kolegu odnosno neposredno nadređenog rukovoditelja stvarajući osjećaj nesloge ili odbojnosti među članovima tima ili između vas i vašeg nadređenog.

(62) Za primjer određivanja granica vidjeti Prilog 12. „Postavljanje granica i tehnike uzemljenja nakon teškog incidenta“.



6. INTERVENCIJE ZA IZGRADNJU KAPACITETA



Da njihovi poslodavci nude tečajeve za upravljanje stresom, brigu o sebi i ostale povezane čimbenike, navelo je 46 % [ispitanika] ⁽⁶³⁾.

Rezultati početnog EASO-ova mapiranja potreba u pogledu dobrobiti osoblja u zemljama EU+ provedenog 2019. ukazuju na to da je većina stručnjaka koja radi u području azila i prihvata aktivna u tom području **jer to želi**. Premda smatraju rad s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu zahtjevnim, također smatraju i da im donosi zadovoljstvo. Analiza odgovora stručnjaka na terenu danih tijekom mapiranja potreba upućuje na tri glavna čimbenika koja se doimaju bitnima u promicanju dobrobiti osoblja.

- **Konstruktivna dinamika tima i dinamika tima u kojoj vlada povjerenje** te koja omogućuje profesionalnu i osobnu interakciju s osobama na istoj razini.
- **Djelotvorno i suosjećano vodstvo** na svim razinama kako bi se zajamčio stalan pristup neposredno nadređenim rukovoditeljima koji raspolažu vještinama i vremenom potrebnim za pružanje podrške njihovu timu. Jasne upute za rad i jasno definirane uloge i odgovornosti kao i standardi za izvršavanje dužnost jačaju osjećaj sigurnosti među zaposlenicima i osiguravaju udobnost na radnom mjestu.
- **Transparentni, jasni i jednostavni postupci** za osiguravanje dobrobiti osoblja kojima se pojačava osjećaj sigurnosti i zaštite.

Osim intervencija predstavljenih u prethodnim odjeljcima, osmišljavanje i provođenje posebnih programa stručnog usavršavanja za rukovodstvo i osoblje u području azila i prihvata može poslužiti kao dodatni alat za promicanje dobrobiti. Ti programi također mogu spriječiti i, ako je potrebno, odgovoriti na potencijalne uzročnike stresa povezane s **radnim okruženjem i kontekstom rada**.

Stavljajući na raspolaganje rukovoditeljima i službenicima na terenu izgradnju kapaciteta usmjerenu na dobrobit, nadležna tijela mogu zadovoljiti sljedeći standard.



SWS 6: izgradnja kapaciteta

Tečajevi usmjereni na razvijanje znanja, vještina i sposobnosti službenika na terenu i rukovoditelja mogu poslužiti kao moćan alat za promicanje dobrobiti osoblja. Prigoda za stručan razvoj i rast doprinosi motivaciji i zadovoljstvu na radnom mjestu, pri čemu oboje predstavlja važne komponente dobrobiti ⁽⁶⁴⁾. Svakoj organizaciji važno je osigurati da osoblje ima potrebne vještine.

Uvođenje i provedbu jasnog programa obuke za dobrobit treba smatrati ključnim elementom u strategiji o dobrobiti osoblja svakog tijela za azil i prihvata. Pristup osposobljavanju usmjeren na promicanje znanja i vještina kojima osoblje raspolaže u smislu profesionalne stručnosti i svijesti o dobrobiti osoblja predstavlja sredstvo za zadovoljavanje svih predloženih standarda. Dobro osmišljen program obuke za nove zaposlenike osigurat će razumijevanje uspostavljenih organizacijskih struktura i sustava, uključujući pristupe i

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

(64) Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance“, *Advances in Social Sciences Research*, vol. 1, br. 4, 2014., str. 179.–201.

postupke u području sigurnosti i zaštite te dobrobiti osoblja. Provedba osposobljavanja za komunikaciju, prevenciju i upravljanje stresom, brigu o sebi, upravljanje i vodstvo, jačanje zajedništva tima i kulturološku orijentaciju pomoći će spriječiti izgaranje na poslu, lošu komunikaciju i preopterećenje poslom uz promicanje fizičke i mentalne dobrobiti osoblja. Ti aspekti u kombinaciji sa specijaliziranim sastancima za obuku o upravljanju teškim incidentima pružaju osoblju potrebne informacije o uspostavljenim procedurama i vještinama potrebnima za djelovanje i suradnju u takvim situacijama u najboljem interesu podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu i službenika na terenu.

6.1. PREDNOSTI ULAGANJA U KAPACITET OSOBLJA

Znanje i vještine ključni su za svaku organizaciju, uključujući tijela u području azila i prihvata. Ulaganje u osoblje koje se pridružuje timu, kao i stalno ulaganje u postojeće osoblje, osigurava više razine zadovoljstva zaposlenika i povećava izgleda da nadležna tijela ostvare postavljene ciljeve.

Osoblje za azil i prihvata treba biti uključeno u osposobljavanje tijekom cijelog razvoja karijere zaposlenika kako bi se osiguralo da zadovoljava zahtjeve radnog mjesta, koji često traže fleksibilnost zbog promjenjivog pravnog okvira i trendova u području azila. Ako službenici na terenu nemaju podršku u već izazovnom radnom okruženju, obično se osjećaju prenapeto i nespremno za izvršavanje svakodnevnih zadataka te mogu razviti simptome povezane sa stresom. Premda zaposlenici u obuci primaju informacije i njihovo se znanje povećava, razvojem vještina suzbija se i pojava osjećaja da neće moći zadovoljiti svakodnevne zahtjeve. Pravovremeno i strukturirano pružanje potrebnih informacija i prigoda za razvoj vještina osigurat će zaposlenicima rast motivacije i samopouzdanja. Zaposlenici će osjetiti da se o njima vodi briga jer vide spremnost rukovodstva da im pruži podršku. Sastanci za osposobljavanje često se vode u skupinama, čime se podržavaju napori za jačanje zajedništva tima.

Dobro osposobljeni službenici na terenu bit će djelotvorniji i otporniji u zahtjevnim okruženjima azila i prihvata, čime se osigurava da rukovoditelji vrše manje nadzora bez ugrožavanja profesionalnih odnosa. Ulaganje u zaposlenike u brojnim slučajevima smanjuje i rizik od velike fluktuacije osoblja.

6.2. IZGRADNJA KAPACITETA USREDOTOČENA NA DOBROBIT OSOBLJA

Ovim vodičem predlaže se primjer programa obuke radi osiguravanja promicanja dobrobiti osoblja u području azila i prihvata. Može se koristiti kao okvirna orijentacija u postupku razvoja koncepata pristupa osposobljavanju. Predlaže se da programi obuke imaju težište na sljedećim načelima.

- Priprema se temelji na procjeni potreba osoblja i rukovoditelja.
- Program koristi interaktivan i participativan pristup učenju, uz snažan element učenja od osoba na istoj razini.
- Program uključuje sastanke za učenje mekih vještina koje pomažu osoblju izgraditi otpornost na glavne uzročnike stresa na radnom mjestu.
- Program obrađuje potrebe osposobljavanja relevantne za sve faze radnog odnosa (uključivanje u tim, rad i prestanak radnog odnosa).
- Program uključuje module osposobljavanja prilagođene službenicima na terenu i rukovoditeljima kako bi se osiguralo da svaka kategorija osoblja, sukladno svojim ulogama i odgovornostima, doprinosi radnom okruženju u kojemu je osoblje prioritet.
- Program uključuje stručno usavršavanje kao standardnu komponentu. Time se osigurava da osoblje ima znanje, vještine, odgovornost i samostalnost potrebne za uspješan rad.
- Program uključuje redovita ažuriranja programa na temelju praćenja ostvarivanja ciljeva osposobljavanja i ishoda učenja.
- Okvir osposobljavanja u području dobrobiti osoblja osmišljen je tako da dopuni šire strukture osposobljavanja osoblja za azil i prihvat te osigura primjenu kvalitetnih standarda za dobrobit osoblja.

Sastanci za obuku novog osoblja osiguravaju informiranje novih zaposlenika o organizacijskoj strukturi i uspostavljenim sustavima. Ovo osposobljavanje obuhvaća unutarnja pravila i propise, komunikacijske procedure i tehničke sustave, kao i upute u pogledu sigurnosti i zaštite.

Stručno usavršavanje treba se odvijati u obliku stručnih tečajeva u sklopu **EASO-ova programa osposobljavanja**, namijenjenog prije svega službenicima za predmet i drugim službenicima uključenima u postupak azila i prihvata u EU-u. Program obuhvaća središnje aspekte postupka azila kako bi se osigurala obuka polaznika u područjima koja su ključna za obavljanje svakodnevnih zadataka i specifičnih uloga. EASO-ova metodologija učenja uključuje e-učenje putem interneta i sastanke uz fizičku prisutnost, čime se omogućuju teorijski i praktični pristupi učenju. EASO-ov program osposobljavanja i moduli trenutačno su u postupku revizije sukladno utvrđenom Europskom sektorskom kvalifikacijskom okviru za službenike za azil i prihvat koji odgovara standardima u području stručnih kompetencija ⁽⁶⁵⁾, s relevantnim standardima obuke ⁽⁶⁶⁾/ishodima učenja za različite kategorije osoblja u području azila i prihvata ⁽⁶⁷⁾.

Osposobljavanje u području mekih vještina treba biti usmjereno na razvoj vještina koje se odnose na upravljanje stresom, suzbijanje izgaranja na poslu, reakciju na traumu, komuniciranje s rukovoditeljima i osobljem unutar timova, međukulturnu osjetljivost i vodstvo.

(65) EASO, „Europski sektorski kvalifikacijski okvir za službenike za azil i prihvat – standardi u području stručnih kompetencija službenika za azil i prihvat”, 2021.

(66) EASO, „Europski sektorski kvalifikacijski okvir za službenike za azil i prihvat – standardi obuke službenika za azil i prihvat”, 2021.

(67) EASO, „Strategija osposobljavanja i učenja”, 2019.; EASO, „Godišnje izvješće o osposobljavanju”, 2019.; EASO, „Plan osposobljavanja”, 2020.

Procjena potreba i ocjenjivanje: Program obuke u području dobrobiti osoblja osmišljen je na temelju procjene potreba raznih kategorija osoblja, uključujući nove zaposlenike i iskusne stručnjake. Treba ga uvesti putem godišnjeg plana osposobljavanja. Godišnji plan osposobljavanja, kao i program obuke, treba redovito ažurirati (jednom ili dvaput godišnje) na temelju praćenja i ocjenjivanja provedene obuke, ostvarivanja ciljeva obuke i ishoda učenja. Nadležno tijelo koje provodi program osposobljavanja mora razviti alate potrebne za procjenu i praćenje potreba.

Strukturom tablice 4. u obzir se uzimaju faze radnog odnosa: stupanje na dužnost, radni odnos i kraj radnog odnosa. Za svaku fazu postoji najmanji preporučeni broj obuka usmjerenih na obuku novih zaposlenika, stručno usavršavanje i meke vještine. Osposobljavanje se može izvoditi interno ovisno o temi, kao i uz podršku vanjskih partnera i stručnjaka.

TABLICA 4. Popis tema u programu obuke po fazama rada i kategorijama osoblja

FAZA RADNOG ODNOSA	VRSTA OBUKE	OPĆI OPIS/TEME OBUKE	SUBJEKT KOJI POKREĆE/PROVODI OBUKU			KATEGORIJA OSOBLJA KOJE PROLAZI OBUKU				
			RUKOVODITELJ	ODJEL ZA LUDSKE RESURSE/ ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/ VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	OSOBLJE ZA LUDSKE RESURSE	DRUGO OSOBLJE		
Obuka novih zaposlenika/obuka prije odlaska na teren	Obuka novih zaposlenika 1.: organizacijska struktura i sustavi radnog mjesta	Organizacijska kultura (uključujući hijerarhiju i komunikacijske kanale)		✓			✓	✓	✓	
		Pregled postupaka, pravila, propisa i zakonodavstva		✓			✓	✓	✓	
		Administrativni postupci		✓			✓	✓	✓	
		Suzbijanje prijevare i korupcije/politika protiv (seksualnog) uznemiravanja ili slično		✓						
		Kodeks ponašanja		✓						
		Organizacijska struktura i rukovodeći tim (hijerarhija)		✓			✓	✓	✓	
		Upotreba relevantne uredske opreme		✓			✓	✓	✓	
		Upotreba unutarnjih komunikacijskih platformi organizacije		✓			✓	✓	✓	
		IT softver relevantan za osoblje uključeno u postupak azila (npr. Maris u Njemačkoj, Eurodac, COI portal, informacijski i dokumentacijski sustav EASO-a)		✓			✓	✓	✓	
		Tečaj prve pomoći		✓						
Obuka novih zaposlenika 3.: zaštita/sigurnost i logistika/nabava	Obuka novih zaposlenika 3.: zaštita/sigurnost i logistika/nabava	Brifing i obuka o sigurnosti (uključujući i za rad na terenu)		✓			✓	✓	✓	
		Upute o protupožarnoj zaštiti				✓	✓	✓	✓	
		Sigurnost na radu, sigurno ponašanje, kultura sigurnosti i sigurnosni krug		✓		✓	✓	✓	✓	

FAZA RADNOG ODNOSA	VRSTA OBUKE	OPĆI OPIS/TEME OBUKE	SUBJEKT KOJI POKREĆE/PROVODI OBUKU					KATEGORIJA OSOBLJA KOJE PROLAZI OBUKU				
			RUKOVODITELJ	ODJEL ZA LUDSKE RESURSE/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	OSOBLJE ZA LUDSKE RESURSE	DRUGO OSOBLJE				
Radni odnos (kontinuirana podrška)	Stručno usavršavanje	Zapošljavanje, odabir osoblja i ocjenjivanje uspješnosti osoblja		✓			✓			✓		
		Moduli za stručno usavršavanje u području azila: trebaju biti pruženi u skladu s EASO-ovim programom osposobljavanja (kako je opisan u EASO-ovu katalogu za osposobljavanja) Smjerovi učenja za određene profile radnih mjesta u azilu ⁽⁶⁸⁾		✓		✓						
		Zaštita podataka		✓								
	Meke vještine	Komunikacija i tehnike komuniciranja	Vrste komunikacije	✓		✓		✓				✓
			Postavljanje granica	✓		✓						✓
			Kako postupati s teškim kolegama	✓		✓						✓
		Upravljanje stresom	Kako komunicirati s ranjivim osobama, uključujući podnositelje zahtjeva	✓		✓						✓
			Pregovaračke tehnike	✓		✓						✓
			Upravljanje sukobima	✓		✓						✓
	Razvoj svijesti o različitim kulturama	Upravljanje stresom	Strategije smanjivanja napetosti	✓		✓						✓
			Što su stres, izgaranje na poslu i neizravna trauma te kako ih uočiti	✓		✓						✓
		Kako se nositi sa stresom i kako osnažiti otpornost	Kako se nositi sa stresom i kako osnažiti otpornost	✓		✓						✓
			Suzbijanje stresa i alati za brigu o sebi	✓		✓						✓
Zaštita i politike protiv diskriminacije	Zaštita i politike protiv diskriminacije	Kulturološka raznolikost	✓		✓						✓	
		Zaštita i politike protiv diskriminacije	✓		✓						✓	

(68) Za više informacija o EASO-ovu programu osposobljavanja provjerite ažuriranja u EASO-ovu Programu osposobljavanja, EASO, Valetta, 2021.; i EASO-ovu Planu osposobljavanja, 2020.

FAZA RADNOG ODNOSA	VRSTA OBUKE	OPĆI OPIS/TEME OBUKE	SUBJEKT KOJI POKREĆE/PROVODI OBUKU			KATEGORIJA OSOBLJA KOJE PROLAZI OBUKU			
			RUKOVODITELJ	ODJEL ZA LUDSKE RESURSE/ ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/ VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	OSOBLJE ZA LUDSKE RESURSE	DRUGO OSOBLJE	
Radni odnos (kontinuirana podrška)	Meke vještine	Upravljanje i vodstvo u kontekstu azila	✓	✓	✓	✓			
			✓	✓	✓				
		Jačanje zajedništva tima ⁽⁶⁹⁾	Očekivanja rukovoditelja	✓	✓	✓			
			Vodstvo u svakodnevnom upravljanju i upravljanju vremenom	✓	✓	✓			
			Teorije upravljanja	✓	✓	✓			
			Strateško razmišljanje i planiranje/planiranje za nepredvidive situacije	✓	✓	✓			
			Donošenje odluka	✓	✓	✓			
			Upravljanje uravnoteženim radnim opterećenjima (načela i koristi)	✓	✓	✓			
			Delegiranje	✓	✓	✓			
			Upravljanje ravnotežom između kvalitete i učinkovitosti	✓	✓	✓			
			Kako se tim oblikuje (faze jačanja zajedništva tima i dinamika tima)	✓	✓	✓	✓		
			Što tim čini uspješnim i što može ugroziti timski rad?	✓	✓	✓	✓		
			Tehnike i aktivnosti izgradnje tima	✓	✓	✓	✓		
Poduka	✓	✓	✓	✓					

(69) Jačanje zajedništva tima treba promatrati kao stalni postupak koji uključuje aktivnosti povezane s cijelom putanjom angažiranja članova tima, uključujući nove članove osoblja koji se pridružuju timu, koji su dio tima tijekom radnog odnosa i koji napuštaju tim na kraju radnog odnosa.

FAZA RADNOG ODNOSA	VRSTA OBUKE		OPĆI OPIS/TEME OBUKE	SUBJEKT KOJI POKREĆE/PROVODI OBUKU					KATEGORIJA OSOBLJA KOJE PROLAZI OBUKU		
	Meke vještine	Upravljanje teškim incidentima		RUKOVODITELJ	ODJEL ZA LUDSKE RESURSE/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/ VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	OSOBLJE ZA LUDSKE RESURSE	DRUGO OSOBLJE		
Radni odnos (kontinuirana podrška)		Upravljanje teškim incidentima	Strategije obrade teških incidenata i jačanja otpornosti (na osobnoj razini i s glavišta rukovoditelja radi pružanja podrške članu tima)	✓	✓	✓	✓		✓		
			Trauma i neizravna trauma (znakovi i mehanizmi suočavanja)	✓	✓						
Kraj radnog odnosa			Trenutačna, srednjoročna i dugoročna podrška službenicima na terenu i podnositeljima zahtjeva	✓	✓						
		Priprema za izlaz	Kako provesti konstruktivan razgovor na odlasku o prethodnim događajima/dobiti povratne informacije Priprema dokumenata (reference, izvješća o uspješnosti itd.)	✓			✓		✓		✓

Napomena: COI, informacije o zemlji podrijetla.

Ukratko: Osposobljavanjem u području azila i prihvata zaposlenicima treba pružiti **informacije** i osigurati im vještine za postizanje boljih rezultata i jačanje sposobnosti za timski rad radi asertivnog i suosjećajnog komuniciranja, uz istovremeno postizanje veće otpornosti na stres. Programe obuke treba osmisliti radi **suzbijanja** negativnih posljedica koje mogu utjecati na osoblje izloženo stalnom velikom radnom opterećenju te zahtjevnom i često promjenjivom radnom okruženju. Ako je program obuke dobro osmišljen i redovito se ažurira na temelju procjene potreba, smanjit će se fluktuacije osoblja, bolovanja, loši rezultati i osobni sukobi na radu.

Obuka može služiti i za **osnaživanje** službenika u području azila i prihvata. Dobro osposobljeni zaposlenici u boljem su položaju u pogledu raspolaganja vještinama potrebnima za izvršavanje njihovih zadataka i reagiranje na stresne situacije (npr. vještinama za upravljanje teškim incidentima). Osposobljavanjem se ne eliminira potreba za dodatnim intervencijama za dobrobit osoblja poput sastanaka timova, nadzora obuke i kolegijalne podrške, ali smanjuje se potreba za detaljnim i kontinuiranim izravnim upravljanjem. Osim toga, osposobljavanje može **promijeniti** način međusobne interakcije članova tima. Ako zaposlenici osjećaju da se o njima brine, osjećaju se bolje povezanima i veći su izgledi da će se posvetiti poslu. Želja za radom za one koji nas poštuju i pokazuju to poštovanje u ljudskoj je prirodi.

PRILOZI



PRILOG 1. DEFINICIJE

U ovom se vodiču **dobrobit osoblja** ⁽⁷⁰⁾ koristi kao krovni pojam koji upućuje na politike i mjere usmjerene na dobrobit zaposlenika i u fizičkom i u emocionalnom smislu.

Dobrobit osoblja povezana je s održavanjem zdravlja i sigurnosti u svakom aspektu povezanom s radom. S tim ciljem poslodavci provode ocjenjivanje **rizika** kojima osoblje može biti izloženo u radnom okruženju i uspostavljaju preventivne i zaštitne mjere kao što je osiguravanje da se svakom članu osoblja pruže potrebne zdravstvene i sigurnosne **informacije i obuka**.

Dobrobit ⁽⁷¹⁾ na poslu tumači se kao fizičko zdravlje te moralno i društveno ispunjenje, a ne puka odsutnost nesreća i profesionalnih bolesti. Pozitivni aspekti dobrobiti na poslu uključuju prihvaćanje samih sebe, autonomnost, entuzijizam, stručno usavršavanje, svrhovitost, pozitivne odnose s drugima i osobni rast ⁽⁷²⁾.

Stres ⁽⁷³⁾ se definira kao dinamička interakcija između pojedinca i njegova okruženja. Prisutnost stresa često se utvrđuje na temelju postojanja problematične osobe, uklapanja u okruženje i emocionalnih reakcija na kojima se takva interakcija temelji.

Stres povezan s radom ⁽⁷⁴⁾ javlja se kad pritisak uslijed zahtjevnosti radnog mjesta i drugi uzročnici stresa povezani s poslom postanu prekomjerni i dugotrajni u odnosu na percipirane resurse, sposobnosti i vještine s kojima se osoba suočava.

Postoji razlika između koncepata **stresa povezanog s radom** i **izazova na radu** ⁽⁷⁵⁾. Izazovi na radnom mjestu osobu mogu psihološki i fizički osnažiti te je potaknuti na učenje novih vještina. Osjećaj da radno mjesto predstavlja izazov važan je dio razvoja i održavanja psihološki zdravog radnog okruženja. S druge strane, osjećaj izloženosti jakom stresu uključuje negativno psihološko stanje s kognitivnim i emocionalnim komponentama koje utječu na [zdravlje kako pojedinca tako i organizacije](#).

Kod dugotrajnih stresnih reakcija (kognitivnih, emocionalnih, psiholoških reakcija ili reakcija u ponašanju) može doći do trajnijih [posljedica \(za zdravlje\)](#), koje je znatno teže rješavati. Primjeri uključuju [kronični umor](#), [zamor suosjećanja](#), [izgaranje na poslu](#), [neizravnu traumu](#), [mišićno-koštane probleme](#) i [kardiovaskularne bolesti](#).

(70) Your Europe, „Zdravlje i sigurnost na radu”, 2020.

(71) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015. U širem je smislu dobrobit rezultat zadovoljenja važnih osobnih potreba i ostvarivanja postavljenih životnih ciljeva i planova. Dobrobit uključuje pozitivno ocjenjivanje vlastitih života, uključujući pozitivne emocije, angažman, zadovoljstvo i smisao.

(72) „Growth and transformation”, u *Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, br. 12, 2020., str. 17. Premda su sreća i osjećaj dobrobiti na radu dijelom povezani s osobnim dohotkom, postoje i drugi čimbenici koji im doprinose. U određenom trenutku razina sreće i životnog zadovoljstva više se ne može povezati s razinom dohotka.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

(74) Hassard, J. i Cox, T., „Work-related stress: nature and management”, OSHwiki, 2015.

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

Zamor suosjećanja ⁽⁷⁶⁾ odnosi se na promjene u sposobnosti pojedinca da osjeti empatiju prema osobama s kojima radi, kolegama ili članovima obitelji. Službenik na terenu može patiti od zamora suosjećanja zbog višegodišnje izloženosti traumatičnim pričama podnositelja zahtjeva, koje se službeniku mogu početi doimati jednakima i više ne dovode do reakcije.

Izgaranje na poslu (*burnout*) ⁽⁷⁷⁾ opisuje psihološki odgovor osobe na kronične uzročnike stresa pri radu. Premda se ne smatra zdravstvenim problemom, može utjecati na zdravstveno stanje pojedinca i potencijalno zahtijeva liječničku pomoć. Izgaranje na poslu također se opisuje i kao kriza u odnosu na posao.

Izgaranje na poslu manifestira se u vidu simptoma (emocionalne) iscrpljenosti, cinizma (depersonalizacije) i smanjene profesionalne učinkovitosti.

- **Iscrpljenost** se odnosi na osjećaje preopterećenosti, umora i iscrpljenosti koji su posljedica dugotrajne izloženosti prezahtjevnom radnom okruženju.
- **Cinizam** odražava indiferentan i distanciran stav prema radu, neangažiranost i izostanak entuzijazma za rad. Odnosi se na disfunkcionalan način suočavanja s iscrpljujućim situacijama kojima se smanjuju mogućnosti pronalaska kreativnih rješenja na poslu.
- **Profesionalna učinkovitost** obuhvaća osjećaje kompetentnosti, ostvarenja i rezultata na radu koji se smanjuju kako se izgaranje na poslu razvija.

Izgaranje na poslu može imati negativan utjecaj na zdravlje, kognitivne i radne sposobnosti, kao i na percepciju sveukupne uspješnosti na poslu.

Neizravnu traumu ⁽⁷⁸⁾ moguće je definirati kao „posljedicu brige za druge”. Neizravnu traumu opisuje se i kao intenzivnu reakciju i doživljaj simptoma traume kod osoba koje su izložene tuđim traumatičnim iskustvima. Ona često pogađa službenike koji rade s podnositeljima zahtjeva u kontekstu azila. Neizravna je trauma kumulativna i stanje je koje se razvija tijekom vremena. Opisuje promjenu pogleda na svijet određene osobe. Osobama koje doživljavaju neizravnu traumu postaje teško odrediti granice u odnosu na podnositelje zahtjeva s kojima rade. Postaje teško prestati raditi na kraju radnog dana, što može dovesti i do gubitka smisla i nade.

Psihološki rizici ⁽⁷⁹⁾ odnose se na vjerojatnost da će psihosocijalne opasnosti povezane s radom imati negativan utjecaj na zdravlje i sigurnost osoblja zbog njihovih **percepcija i iskustava**. Psihosocijalne opasnosti odnose se na aspekte organizacije i upravljanja radom te na njegov društveni i organizacijski kontekst koji pojedincu potencijalno može psihički

(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. Svjetska zdravstvena organizacija izgaranje na poslu smatra profesionalnim fenomenom: „Izgaranje na poslu sindrom je koji se smatra posljedicom kroničnog stresa na radnom mjestu kojim se ne upravlja na uspješan način”, Svjetska zdravstvena organizacija, „Burn-out an „occupational phenomenon”: International Classification of Diseases”, 2019.

(78) Vidjeti i informacije koje je podijelio Headington Institute: Pearlman, L. A. i McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?* Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

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

ili fizički naškoditi. Psihološki rizici identificirani su kao jedni od [glavnih suvremenih izazova](#) zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Psihološki rizici povezani su s problemima na radnom mjestu poput stresa na poslu te s nasiljem i uznemiravanjem (odnosno maltretiranjem) na radnom mjestu. Negativni ishodi za pojedinca obuhvaćaju [loše zdravlje i manjak dobrobiti](#) te [probleme u odnosima s drugim osobama](#), kako na [radnom mjestu](#) tako i u [privatnom životu](#).

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života ⁽⁸⁰⁾ uključuje zadovoljstvo i uspješno obavljanje radnih zadataka, s minimalnim preklapanjem uloga u poslovnoj i privatnoj domeni. Za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života treba razmotriti tri osnovne, međusobno povezane komponente, koje su: (1) „vremenska ravnoteža”, koja se odnosi na posvećivanje jednake količine vremena radu i aktivnostima izvan radnog mjesta, (2) „ravnoteža uključenosti”, koja se odnosi na jednake razine psihološke uključenosti u radne i obiteljske (privatne) uloge, i (3) „ravnoteža zadovoljstva”, koja se odnosi na jednake razine zadovoljstva u radnim i obiteljskim (privatnim) ulogama.

Za potrebe ovog praktičnog vodiča EASO u nastavku navodi sljedeće definicije različitih kategorija osoblja u području azila i prihvata.

Službenik na terenu član je osoblja koji radi izravno s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu u kontekstu postupka azila i/ili prihvata.

Službenici na terenu mogu biti:

- **službenici za prihvata** – osoblje koje pruža podršku u prihvatnim objektima;
- **službenici za registraciju** – osoblje u nacionalnim nadležnim tijelima uključeno u bilo koju fazu registracije i podnošenja zahtjeva;
- **službenici za predmet** – službenici uključeni u vođenje osobnih intervjua s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu i/ili donošenje odluka o podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu (također se zovu voditelji intervjua i donositelji odluka).

Rukovoditelji (ponekad zvani i nadzornici, voditelji timova i izravno nadređeni rukovoditelji) nadređene su osobe jednog ili više službenika na terenu ili voditelja, ovisno o hijerarhiji. Za potrebe ovog vodiča definicija uključuje i druge osobe osim neposredno nadređenih rukovoditelja koji izvršavaju ulogu koordinacije ili nadzora, poput voditelja timova, nadzornika i koordinatora.

(80) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015.

PRILOG 2. PREDLOŽAK BODOVNE TABLICE ZA RAZGOVOR ZA POSAO

U nastavku su neki primjeri pitanja povezanih s upravljanjem stresom i brigom o sebi koja bi se mogla dodati u postojeću bodovnu tablicu za razgovor za posao.

Uloga: umetnuti funkciju

Kandidat:

Uvod

- Predstavljanje članova odbora za odabir osoblja.
- Zahvalite kandidatu na podnošenju prijave. Opišite svrhu ove faze postupka zapošljavanja.
- Objasnite da će razgovor trajati približno 1 sat i da će na kraju imati priliku sami postavljati pitanja.

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
Ključno područje: motivacija		
<p>Možete li nam reći što vas je motiviralo da se prijavite za ovaj posao? Po čemu će se ova uloga razlikovati od onoga što ste radili prije i kako ćete se pripremiti za ovu promjenu? Kakvi su vaši planovi u pogledu vaše karijere za sljedećih 5 godina?</p>	<p>Primjeri pokazatelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Pokazuje dobro poznavanje uloge i može identificirati osobne izazove koje ona predstavlja — Objašnjava svoju motivaciju za posao — Želi raditi u području azila/migracija — Ima iskustvo u razvoju programa — Razvija i potiče nova i inovativna rješenja 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>
Ključno područje: radna etika i usmjerenost na rezultate (povezane vrijednosti: odgovornost, kreativnost i integritet) (otkriva kako kandidat pristupa dilemama i rješava probleme te njegovu sposobnost za samokritiku i učenje iz iskustva)		
<p>Iznesite neke primjere svoje radne etike i postupaka usmjerenih na rezultate. Ti primjeri trebaju pokazati utjecaj koji su vaša radna etika i postupci usmjereni na rezultate imali na kolege i/ili osoblje pod vašim izravnim vodstvom.</p>	<p>Primjeri pokazatelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Osjeća odgovornost za postizanje rezultata — Osjeća odgovornost za izvršavanje povjerenih dužnosti, pruža potrebnu razvojnu podršku radi poboljšanja rezultata i primjenjuje primjerene mjere ako rezultati nisu postignuti — Suraduje s drugima i motivira druge — Razumije važnost jačanja zajedništva tima — Razumije važnost redovitog komuniciranja s članovima tima kao i konstruktivne pojedinačne povratne informacije — Cijeni raznolikost i vidi je kao izvor kompetitivnih prednosti 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
Ključno područje: upravljanje stresom i brigom o sebi		
<p>U ulozu za koju ste podnijeli zahtjev od vas će se tražiti pravovremeni rezultati uz visoku razinu kvalitete i točnosti. Što mislite o tome i kakva su vaša iskustva s proizvodnim ciljevima uz kratke rokove dok potencijalno istovremeno pokušavate zadovoljiti sukobljene prioritete?</p>	<p>Primjeri pokazatelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Smatra da, uz članove tima, snosi odgovornost za postizanje rezultata — Provodi pravilno planiranje — Dobro delegira i dodjeljuje prioritete — U slučaju nedostatka znanja o određenom pitanju, traži dodatno razvojno osposobljavanje — Prekovremeni rad moguć je ako je potreban, ali ne kao redovita pojava (ravnoteža između poslovnog i privatnog života) 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>
<p>Navedite nam primjer kad ste morali raditi na teškom zadatku i/ili nositi se s kolegom koji, prema vašem mišljenju, u značajnoj mjeri odbija suradnju i kako ste riješili tu situaciju.</p>	<p>Primjeri pokazatelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Razumije važnost tima — Pravovremeno bi uputio primjereni zahtjev za dodatnu stručnost — Primjenjuje participativan pristup planiranju predmetnog zadatka — Spremnost na pružanje jasnih uputa — Spremnost na rano komuniciranje s članovima tima radi izbjegavanja nesporazuma u pogledu zadataka i rasporeda odvijanja aktivnosti 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>
<p>Što obično radite kad osjećate pritisak ili stres? Navedite područja za koja smatrate da njima dobro upravljate i područja u kojima smatrate da ima mjesta za poboljšanje vašeg pristupa.</p>	<p>Primjeri pokazatelja:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Određuje primjerene granice prema kolegama — Provodi realno planiranje — Ima zdrav životni stil (npr. redovito se bavi fizičkim aktivnostima) — Osigurava dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života — Ne ustručava se tražiti pomoć 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>
<p>Zamislite da ulazite u prihvatni objekt (službenici za prihvat) ili prostoriju za razgovor (službenici za predmet), a podnositelj zahtjeva vam pristupi s britvom u ruci govoreći da će se ubiti ako dobije negativan odgovor na svoj zahtjev. To je težak scenarij, no pokušajte reći što mislite da biste mogli/trebali učiniti kako biste smirili situaciju.</p>	<p>Primjeri odgovora:</p> <ul style="list-style-type: none"> — U pravilu bih već bio upoznat s informacijama o upravljanju teškim incidentima koje pruža moj poslodavac, što treba ili ne treba činiti i u ovom bih slučaju već bio upoznat sa standardnim operativnim postupkom. — Pokušao bih govoriti mirnim glasom. — Pokušao bih ne paničariti i mirno bih govorio, vodeći računa da sam na sigurnoj udaljenosti od podnositelja zahtjeva. — Ne bih se pokušavao okrenuti od podnositelja zahtjeva i održavao bih kontakt pogledom. — Rekao bih da shvaćam da je jako uznemiren i uplašen te da ga želim bolje razumjeti. Zato bismo trebali sjesti i uzeti dovoljno vremena, a on treba ostaviti britvu. — Pitao bih ga želi li popiti vode. Tako bih mogao stvoriti i priliku da zatražim pomoć. 	<p>Napomena: Konačni rezultat:</p>

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
Ključno područje: kodeks ponašanja		
Članica osoblja (rukovoditeljica prihvatnog centra) prijavi vam da sumnja da drugi član osoblja možda zlostavlja mlađu osobu jer ga je vidjela kako tu mlađu osobu redovito dovodi u svoj ured i zatvara vrata. Što biste poduzeli i koga biste uključili?	Primjeri pokazatelja: — Prepoznaje da se radi o ozbiljnoj optužbi i da treba odmah djelovati koristeći unutarnje/ primjerene kanale prijavljivanja — Navodi politiku nulte tolerancije u pogledu seksualnog zlostavljanja/uznemiravanja (koja uključuje korisnike i podnositelje zahtjeva za međunarodnu zaštitu)	Napomena: Konačni rezultat:
Ukupna ocjena		

Završna faza

- Pitajte kandidata ima li ikakvih pitanja.
- Objasnite faze postupka zapošljavanja i kad kandidat može očekivati informacije o svome ishodu.
- Potvrdite mu datum početka rada ako mu radno mjesto bude ponuđeno.
- Provjerite pojedinosti i prikladnost osoba koje daju preporuke prije potvrđivanja ponude.
- Provjerite ima li ikakvih prigovora na provjeru policijske evidencije.

Ostala ključna područja koja treba uključiti ovisno o profilu radnog mjesta: tehnička stručnost (znanje, vještine i iskustva), suradnja (među ostalim s donatorima, upravljanje lokalnim partnerima), financije (proračunski ciklus), praćenje i ocjenjivanje i slično.

PRILOG 3. POLUSTRUKTURIRANI RAZGOVORI ILI SASTANCI U ČETIRI OKA

Kontrolni popis 1.: Trebaju ga koristiti rukovoditelji tijekom redovitih polustrukturiranih sastanaka u četiri oka s članovima svojeg tima.

I. Organiziranje sastanka	Status (kvačica za završeno)
1. Obavijestite sudionika dovoljno rano o vremenu/mjestu i svrsi sastanka.	
2. Informirajte se o prethodnom obrazovanju i radnom iskustvu sudionika.	
3. Pripremite pitanja kako biste obuhvatili relevantne teme.	
4. Dogovorite prikladan prostor/okruženje za ovaj sastanak uz zadržavanje povjerljivosti.	
5. Razmotrite druga praktična pitanja vezana za sastanak (materijal za pisanje, hrana i piće itd.).	
II. Vođenje sastanka	
1. Napravite uvod u sastanak.	
2. Osigurajte da sudionik razumije svrhu sastanka.	
3. Obavijestite sudionika da je sastanak povjerljiv.	
4. Izgradite međusobni odnos.	
5. Koristite jezik koji sudionik može lako razumjeti.	
6. Koristite otvorena pitanja koja dopuštaju deskriptivne odgovore.	
7. Postavite dodatna pitanja ako su potrebna.	
8. Oblikujte pitanja na konstruktivan način.	
9. Omogućite postavljanje pitanja i pružanje povratnih informacija.	
10. Pružite prostor za svoja opažanja.	
11. Završite sažetkom i dajte informacije o sljedećim koracima.	
III. Nakon sastanka	
1. Ocijenite informacije i zabilježite opažanja u relevantnim odjeljcima.	
2. Uputite osobu ako je to primjereno (na tečaj, psihologu za osoblje).	
3. Osigurajte da se informacije prosljeđuju odjelu za ljudske resurse i primjereno bilježe u spisu člana osoblja.	
4. Tijekom ocjene rada zaposlenika dodatno provjerite rezultate.	

Moguća pitanja ⁽⁸¹⁾ pripremljena za prvi sastanak ⁽⁸²⁾

- Jeste li ikad radili u sličnom kontekstu?
- Na koji je način to bilo slično ili različito?
- S kakvim ste se izazovima suočavali?
- Kako su ti izazovi utjecali na vas? Kako ste se osjećali zbog njih?
- Kako ste se s njima suočili? Što vam je bilo korisno i što se pokazalo možda ne tako korisnim?
- Što očekujete u ovom profesionalnom kontekstu?
- Koje su vaše prednosti? Kad bih isto pitanje postavila vašim nekadašnjim kolegama, što bi mi rekli? Što bi mi rekli o vašim osobnim izazovima?
- Što vas motivira u ovoj vrsti posla? Što vas zanima?

(81) Ta pitanja mogu se donekle razlikovati ovisno o mjestu rada i predstojećim zadacima.

(82) Panou, A. i Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Ova pitanja preporučuju se za nove članove osoblja koji se tek priključuju.

PRILOG 4. PRIMJERI ISTRAŽIVANJA KVALITETE (PRESTANKA) RADNOG ODNOSA

U nastavku su neka pitanja koja mogu biti korisna za utvrđivanje općeg zadovoljstva osoblja radom u određenom okruženju. Ovaj primjer upitnika slijede neka ciljana pitanja koja nadležna tijela mogu postaviti članovima osoblja upućenima u druge zemlje EU+.

A. ZA STALNU PODRŠKU I RAZGOVORE KOD ODLASKA

PRIMJER ISTRAŽIVANJA					
1. Posao i osobni život					
1.1. Koliko dugo radite na ovom radnom mjestu za svog sadašnjeg poslodavca?	MANJE OD 6 MJESECI	6–12 MJESECI	1–3 GODINE	3–5 GODINA	VIŠE OD 5 GODINA
1.2. Primete li na svojem glavnom radnom mjestu mjesečnu plaću ili ste plaćeni po satu odnosno na drugi način?	MJESEČNA PLAĆA	PLAĆANJE PO SATU	OSTALO (NAVESTI)		
1.3. Što od sljedećeg najbolje opisuje vaš uobičajeni radni raspored?	DNEVNA SMJENA	POSLIJEPODNEVNA SMJENA	NOĆNA SMJENA	PROMJENJIV	DEŽURSTVO
1.4. Koliko dana mjesečno radite prekovremeno povrh svoje uobičajene satnice?	MOLIMO, NAVEDITE KOLIKO DANA:				
1.5. Kad radite prekovremeno na svojem glavnom radnom mjestu, je li to obvezno (na temelju zahtjeva poslodavca)?	DA	NE	OSTALO (NAVESTI)		
1.6. Koliko je teško dobiti slobodne dane na poslu radi rješavanja osobnih ili obiteljskih potreba?	UOPĆE NIJE TEŠKO	NEZNATNO TEŠKO	DONEKLE TEŠKO	VRLO TEŠKO	
1.7. Koliko često zahtjevi vašeg radnog mjesta ometaju vaš obiteljski život?	ČESTO	PONEKAD	RIJETKO	NIKAD	
1.8. Koliko često zahtjevi vaše obitelji ometaju vaš rad na radnom mjestu?	ČESTO	PONEKAD	RIJETKO	NIKAD	
1.9. Nakon prosječnog radnog dana koliko približno sati imate za opuštanje ili aktivnosti u kojima uživate?	MOLIMO, NAVEDITE:				
1.10. Radite li još neki posao osim svojeg glavnog posla ili ne obavljate nikakav drugi plaćeni posao?	DA	NE			
2. Uvjeti na radnom mjestu					
2.1. Na svom radnom mjestu stalno moram učiti nove stvari.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM	
2.2. Previše je posla da bi se sve dobro obavilo.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM	
2.3. Na poslu uvijek koristim svoje vještine.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM	
2.4. Na mjestu gdje radim prema meni se odnose s poštovanjem.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM	
2.5. Na mjestu gdje radim izlažem se riziku od fizičkih ozljeda.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM	

PRIMJER ISTRAŽIVANJA

2.6. Mogu se povući kad se osjećam nesigurno zbog okruženja u kojemu radim.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
2.7. Nema značajnih kompromisa ili zaobilaženja pravila u pogledu sigurnosti radnika.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
2.8. Na mjestu gdje radim zaposlenici i rukovodstvo surađuju kako bi osigurali najsigurnije moguće uvjete rada.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
2.9. Uvjeti zaštite sigurnosti i zdravlja na mjestu gdje radim su dobri.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
2.10. Uvjeti na mom poslu omogućuju mi postizanje maksimalne produktivnosti.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
2.11. Mjesto gdje radim vodi se na besprijekoran i djelotvoran način.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3. Upravljanje poslom				
3.1. Izgledi za promaknuće su dobri.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.2. Rad je organiziran, a uredska kultura potiče timski rad.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.3. Promiče se sudjelovanje u donošenju odluka koje utječu na osoblje.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.4. Očekivanja u pogledu zadataka koje treba izvršiti jasno se navode.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.5. Imam priliku razvijati svoje posebne sposobnosti.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.6. Dobivam dovoljnu pomoć, uključujući resurse (npr. relevantnu opremu) za obavljanje posla.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.7. Dobivam dovoljne i relevantne informacije za obavljanje posla na dobar način.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.8. Imam mnogo slobode u odlučivanju o načinu organiziranja svog rada, dok god ga izvršim stručno.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.9. Moj nadzornik/neposredno nadređeni rukovoditelj brine o dobrobiti svog tima.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.10. Moj me nadzornik podržava u izvršavanju posla kad je to moguće.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.11. Vjerujem višem rukovodstvu na mjestu gdje radim.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.12. Nadležno tijelo za koje radim dodijelilo je visok prioritet sigurnosti zaposlenika.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.13. Promaknuća se provode pošteno i transparentno.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.14. Mogu se osloniti na ljude s kojima radim kad trebam pomoć.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.15. Odnosi rukovoditelja i zaposlenika na mjestu gdje radim dobri su, obzirni i profesionalni.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
3.16. Dobivate pozitivne povratne informacije od neposredno nadređenih rukovoditelja kad je posao dobro obavljen.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM

PRIMJER ISTRAŽIVANJA				
4. Rasizam i diskriminacija				
4.1. Osjećate li na mjestu gdje radite bilo kakav oblik diskriminacije protiv vas na temelju vaše rase ili etničkog podrijetla?	DA	NE		
4.2. Osjećate li na radnom mjestu bilo kakav oblik rodne diskriminacije protiv vas?	DA	NE		
4.3. Osjećate li na radnom mjestu bilo kakav oblik diskriminacije protiv vas zbog vaše dobi?	DA	NE		
4.4. Je li vas u proteklih 12 mjeseci seksualno uznemiravao drugi član osoblja dok ste bili na poslu?	DA	NE		
4.5. Je li vam itko u proteklih 12 mjeseci prijetio ili vas uznemiravao na bilo koji način dok ste bili na poslu (verbalno/fizički)?	DA	NE		
4.6. Jeste li prijavili taj incident koristeći relevantne mehanizme za prijavljivanje?	DA	NE	NEMA USPOSTAVLJENOG MEHANIZMA ZA PRIJAVLJIVANJE	
5. Fizička i emocionalna dobrobit				
5.1. Imate li na svom sadašnjem radnom mjestu pristup programima za upravljanje stresom ili smanjivanje stresa?	DA	NE	NE ZNAM	
5.2. Koliko ste često tijekom proteklih 12 mjeseci imali problema utonuti u san ili ostati budni?	OPĆENITO UZEVŠI, DOBRO SPAVAM		NEKOLIKO TJEDANA UZASTOPCE/POVREMENO	JEDNOSTAVNO NE MOGU DOBRO SPAVATI
5.3. Smatrate li da su ti poremećaji u pogledu sna ili budnosti povezani sa stresom na poslu?	DA	NE		
5.4. Koliko ste dana tijekom proteklog mjeseca bili bolesni?	NIJEDAN		1 ILI 2	BAREM SVAKOG TJEDNA
5.5. Jesu li radna mjesta gdje radite sigurna?	DA	NE		
5.6. Koliko ste puta tijekom proteklog mjeseca smatrali svoje mentalno stanje razmjerno lošim ili ste bili potišteni/tužni/ljuti?	PREČESTO		UOBIČAJENO	
5.7. Situacije u kojima sam se prošlog mjeseca loše osjećao bile su uglavnom povezane s poslom.	DA	NE		
5.8. Moje loše fizičko ili mentalno stanje tijekom proteklog me mjeseca sprječavalo u izvršavanju uobičajenih aktivnosti poput brige o sebi, rada i rekreacije.	DA	NE		
5.9. Svoj posao često smatram stresnim.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
5.10. Često se osjećam iscrpljeno na kraju radnoga dana.	POTPUNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE	NE SLAŽEM SE	UOPĆE SE NE SLAŽEM
5.11. Proteklog mjeseca imao sam glavobolje svaki dan tijekom sedam ili više dana.	DA	NE		

PRIMJER ISTRAŽIVANJA				
5.12. Proteklog mjeseca osjećao sam bolove u leđima svaki dan tijekom sedam ili više dana.	DA	NE		
5.13. Proteklog mjeseca imao sam želučane probleme svaki dan tijekom sedam ili više dana.	DA	NE		
5.14. Proteklog mjeseca ozlijedio sam se tijekom radnog vremena.	DA	NE		
6. Opća pitanja				
6.1. Koliko ste općenito zadovoljni svojim poslom?	VRLO ZADOVOLJAN	DONEKLE ZADOVOLJAN	NE BAŠ ZADOVOLJAN	UOPĆE NISAM ZADOVOLJAN
6.2. Koliko ste zadovoljni općom radnom atmosferom u svojoj organizaciji?	VRLO ZADOVOLJAN	DONEKLE ZADOVOLJAN	NE BAŠ ZADOVOLJAN	UOPĆE NISAM ZADOVOLJAN
6.3. Koliko ste općenito zadovoljni rukovodstvom u svojoj organizaciji?	VRLO ZADOVOLJAN	DONEKLE ZADOVOLJAN	NE BAŠ ZADOVOLJAN	UOPĆE NISAM ZADOVOLJAN

Kao prvi korak tijekom analize područjima istaknutima narančastom bojom treba posvetiti posebnu pažnju. Premda jedan ili dva odgovora u kućicama istaknutima narančastom bojom ne moraju nužno ukazivati na velik razlog za zabrinutost, uputno je ostati na oprezu jer bi mogli ukazivati na određenu potrebu člana osoblja. Važno je holistički gledati na pružene odgovore. Samo je primjenom holističkog pristupa moguće identificirati pitanja koja treba rješavati odmah, za razliku od onih koja se mogu obraditi u kasnijoj fazi. Preporučuje se pristup usmjeren na osoblje i potrebe. Ako član osoblja **odgovori potvrdno na pitanja povezana s diskriminacijom, seksualnim zlostavljanjem i uznemiravanjem ili osobnom sigurnošću, odmah je potrebno organizirati daljnje savjetovanje s tim članom osoblja.** Pri korištenju ovim istraživanjima u svakom trenutku treba voditi računa o povjerljivosti.

B. PRIMJERI PITANJA NAKON ODLASKA NA TEREN

Ako se stručnjak prijavi za rad na terenu u drugu zemlju EU+ radi pružanja podrške u području azila ili prihvata, savjetuje se da se od njega po povratku zatraže povratne informacije o sljedećim područjima za bolju organizacijsku podršku u budućnosti.

<p>Pripremna faza</p> <p>Biste li informacije dobivene prije odlaska o zadacima koje treba izvršiti (očekivanja stranke primateljice) ocijenili dovoljnima? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Biste li informacije dobivene prije odlaska o općem radnom okruženju ocijenili dovoljnima? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Biste li informacije dobivene prije odlaska o osobi za kontakt kojoj se treba obratiti na terenu ocijenili dovoljnima? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Jesu li, prema vašem viđenju, informacije koje ste primili prije odlaska o tome kako zatražiti podršku u hitnim slučajevima (zdravlje, sigurnost i zaštita) dovoljne? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Jeste li dobili informacije i mogućnost uspostavljanja kontakta sa savjetnikom za osoblje/timom za suzbijanje stresa u slučaju potrebe? DA/NE</p>
<p>Faza odlaska na teren</p> <p>Biste li podršku koju je vam je pružio vaš tim tijekom rada na terenu ocijenili dovoljnom da omogući izvršavanje vaših svakodnevnih zadataka? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Biste li podršku koju je vam je pružio vaš kolega u drugoj zemlji ocijenili djelotvornom i dovoljnom da omogući izvršavanje vaših svakodnevnih zadataka? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Jesu li kanali prijavljivanja uglavnom pojašnjeni nakon vašeg dolaska, među ostalim u hitnim slučajevima (zdravlje, sigurnost i zaštita)? DA/NE</p>
<p>Neobavezno: Jeste li iskoristili mogućnost da se obratite savjetniku za osoblje tijekom rada na terenu? DA/NE/nije bilo takve mogućnosti</p>
<p>Faza nakon povratka s terena</p> <p>Jeste li imali priliku razgovarati o svom radu na terenu s neposredno nadređenim rukovoditeljem i/ili nekom drugom osobom po svom izboru (npr. timom za podršku, savjetnikom)? DA/NE</p> <p><i>Prijedlozi za poboljšanje:</i></p>
<p>Razmatrajući svoje opće iskustvo s pružanjem podrške drugoj zemlji, koliko je vjerojatno da ćete takvu priliku za rad na terenu preporučiti svojim kolegama?</p>

PRILOG 5. SAMOPROCJENA: TEST IZGARANJA NA POSLU

Postoji mnogo samoprocjena dostupnih putem interneta koje daju naslutiti koliko je vjerojatno da doista izgorite na poslu. Primjer je preuzet s interneta (s poveznice mindtools.com).

Primjer testa izgaranja na poslu ⁽⁸³⁾

15 TVRDNJI NA KOJE TREBA ODGOVORITI	UOPĆE NE (1 bod)	RIJETKO (2 boda)	PONEKAD (3 BODA)	ČESTO (4 boda)	VRLO ČESTO (5 bodova)
1. Osjećam se istrošeno, bez fizičke ili emocionalne energije.					
2. Negativno razmišljam o svom poslu.					
3. Imam oštar i manje susretljiv stav prema ljudima nego što ga oni možda zaslužuju.					
4. Lako me iritiraju sitni problemi odnosno moji suradnici i tim.					
5. Smatram da me moji suradnici ne razumiju ili ne cijene.					
6. Smatram da nemam s kime razgovarati.					
7. Smatram da postižem manje nego što je potrebno.					
8. Osjećam neugodnu razinu pritiska da moram ostvariti uspjeh.					
9. Smatram da od svog posla ne dobivam ono što želim.					
10. Osjećam da sam u krivoj organizaciji ili da se bavim pogrešnim zanimanjem.					
11. Osjećam frustraciju dijelovima svog posla.					
12. Smatram da organizacijska politika ili prekomjerna birokracija koče moju sposobnost dobrog obavljanja posla.					
13. Smatram da je više posla koji treba obaviti nego što stvarno mogu obaviti.					
14. Smatram da nemam vremena odraditi mnoge stvari koje su važne za kvalitetno obavljanje posla.					
15. Smatram da nemam dovoljno vremena za planiranje.					
Konačni rezultat					

Izračunajte koliko ste često odgovorili s uopće ne, rijetko, ponekad, često i vrlo često kako biste izračunali ukupan rezultat.

(83) Model se temelji na primjeru preuzetom s Mind Tools: „Samoispitivanje izgaranja na poslu“.

U pogledu bodovanja MindTools ⁽⁸⁴⁾ predlaže sljedeći sustav ocjenjivanja.

BODOVI	NAPOMENA
15–18	Nema znakova izgaranja na poslu.
19–32	Slaba je naznaka izgaranja na poslu, osim ako su neki od čimbenika posebno teški.
33–49	Budite pažljivi – možete biti izloženi riziku od izgaranja na poslu, posebno u slučaju većeg broja bodova.
50–59	Izloženi ste velikom riziku od izgaranja na poslu – odmah učinite nešto u vezi s time.
60–75	Izloženi ste vrlo velikom riziku od izgaranja na poslu – odmah učinite nešto u vezi s time.

(84) Druge korisne alate poput dnevnika stresa moguće je vidjeti na Mind Tools („Stress diaries – identifying causes of short-term stress”, 2016.).

PRILOG 6. METODE INTERVIZIJE

A. METODA OD 10 KORAKA

Cilj je voditelju predmeta pomoći da se suoči sa stvarnim problemom ili iznenadnim događajem na poslu. U 10 jasnih koraka (i jednom pripremnom koraku) voditelja predmeta vodi se kroz postupak, od opisivanja situacije do oblikovanja specifične aktivnosti. Središnja pitanja uvijek su kako se voditelj predmeta odnosi prema predmetu i prema drugim subjektima u tom predmetu, koja su njegova osnovna razmišljanja i pretpostavke na kojima se temelji njegovo ponašanje, koliko je voditelj predmeta svjestan tih skrivenih pokretača i koliko su „pravi“?

Struktura metode osigurava da drugi sudionici ne projiciraju vlastite analize i probleme na voditelja. Metoda dopušta voditelju predmeta da zadrži kontrolu nad načinom na koji grupa obrađuje predmet jer određuje koliko će detaljno ući u njega. Predloženi koraci voditelju predmeta osiguravaju vrijeme za razmatranje tijekom tog postupka.

Osim toga, sudionici imaju dosta mogućnosti posvetiti dodatnu pažnju pitanjima koja postavljaju drugi u grupi i tome što voditelj predmeta o njima misli i kako na njih odgovara, čime se potiče njihov vlastiti proces učenja. Struktura koju uspostavi voditelj predmeta također ostavlja umirujući dojam. Sudionici se neće međusobno nadglasavati kako bi se izborili za mogućnost postavljanja pitanja. Tim se koracima podržava uloga moderatora.

PREDNOSTI OVE METODE

- Zbog svoje strukture metoda u 10 koraka završava prirodno s jasnim tijekom aktivnosti. Metoda se izriječom poziva na potrebu za konkretnim djelovanjem na temelju novostečenih uvida.
- Metoda je primjerena za neiskusne skupine za interviziju jer se lako može naučiti.
- Struktura voditelju predmeta daje osjećaj sigurnosti i mira, kao i osjećaj usmjerenosti.
- Sudionici aktivno uče iz tuđih pitanja putem povratnih informacija koje daje voditelj predmeta.
- Ti smirujući postupci voditelju predmeta osiguravaju i prostor i vrijeme za razmatranje, kako postupka tako i emocija kroz koje prolaze.

NEDOSTATCI

- Sudionici mogu smatrati fiksnu strukturu restriktivnom, čak i nakon što upotrijebe tu metodu nekoliko puta, što nosi rizik da sudionici postanu manje pažljivi pri izvršenju.
- Prolazak kroz svih 10 koraka može stvoriti dojam da ta metoda zahtijeva puno vremena.
- Ta metoda manje je primjerena za stjecanje uvida u temeljne vrijednosti i norme koje predstavlja voditelj predmeta.

ZAMKE

- Metoda se sastoji od dviju faza: Prva je faza istraživanje i specificiranje problema. Druga je faza istraživanje alternativnog pristupa. U praksi se ljudi obično više usmjeravaju na prvu fazu. Kad se to dogodi, metoda je manje djelotvorna. Stoga je važno održavati ravnotežu.
- Kad je naglasak više na drugoj fazi, sudionici obično preuzimaju savjetodavnu ulogu i ne pomažu voditelju predmeta steći vlastiti uvid.
- Potrebna je disciplina kako bi se pridržavalo tih koraka. Gubitak strukture na kraju dovodi do gubitka koncentracije i nedostatka predanosti.

UVJETI/LOGISTIKA METODE	
Trajanje	2–2,5 sati
Veličina skupine	Pet do osam osoba
Potrebni predmeti	Prezentacijska ploča s papirom i markeri za pisanje

10 KORAKA INTERVIZIJE**PRIPREMA**

Moderator i voditelj predmeta unaprijed razgovaraju o predmetu, pitanju vezanom za predmet i odabiru metode. Voditelj predmeta predstavlja predmet u nekoliko rečenica i završava riječima „Moje pitanje glasi...“. Voditelj predmeta unaprijed obavijesti sudionike i moderatora o predmetu i odabranoj metodi intervizije.

1. korak: Opis predmeta

Voditelj predmeta daje kratke informacije o situaciji i razgovara o dojmovima, razmišljanjima i prosudbama stvorenima o ljudima uključenima u predmet. To je trenutak kad voditelj predmeta treba navesti činjenična opažanja i svoje svjesno iskustvo u vezi s predmetom. Dijeli informacije o ponašanju i dosadašnjim aktivnostima provedenima u toj konkretnoj situaciji. Formulira problem dok sudionici pažljivo slušaju bez postavljanja pitanja. Sudionici pokušavaju steći najjasniji mogući uvid u situaciju.

2. korak: Sudionici formuliraju pitanja

Sudionici voditelju predmeta postavljaju pitanja kojima traže pojašnjenja kako bi upotpunili svoj uvid u situaciju. Svaki sudionik oblikuje tri pitanja koja mogu pojasniti neke aspekte odnosa voditelja predmeta i samoga predmeta. Sudionici postavljaju otvorena pitanja i suzdržavaju se od davanja prijedloga ili iznošenja prijedloga postavljenih u obliku pitanja. Pitanja se zapisuju na prezentacijsku ploču.

Voditelj predmeta pažljivo sluša i bilježi pitanje ⁽⁸⁵⁾. Ne odgovara. Moderator pokušava osigurati mirnu atmosferu u grupi koja je primjerena za svako pitanje tako da voditelj predmeta može obraditi pitanja.

(85) Time se osigurava prostor za razmatranje vlastitih osjećaja/misli o određenim pitanjima.

3. korak: Voditelj predmeta procjenjuje pitanja

Voditelj predmeta odvaja vrijeme za procjenu svakog pojedinog pitanja, ocjenjujući svako s + (toplo), 0 (neutralno) ili – (hladno). Toplo znači da je pitanje relevantno za pitanje o predmetu koje je voditelj predmeta postavio. Hladno znači da pitanje, prema njegovu mišljenju, nije relevantno za predmet. Neutralno znači da pitanje može biti zanimljivo, ali nije jasno je li ikako povezano s predmetom. Ako je pitanje nejasno, voditelj predmeta može zatražiti pojašnjenje. Sudionici ne odgovaraju na procjenu voditelja predmeta. Ipak, mogu posvetiti pažnju mogućem oklijevanju i neverbalnoj komunikaciji. Nema nikakve rasprave.

4. korak: Voditelj predmeta odgovara na pitanja

Voditelj predmeta daje kratke i sažete odgovore na pitanja označena s + (toplo). Sam odlučuje hoće li odgovarati na neutralna i/ili hladna pitanja. U međuvremenu sudionici ne komentiraju i ne započinju raspravu, čak i ako bit odgovora, prema njihovu mišljenju, ne odgovara ocjeni u 3. koraku.

5. korak: Posljednji krug pitanja (ili neobavezno čavrljanje)

Sudionici imaju priliku postaviti pitanja o problemu koji obrađuje voditelj predmeta. To se nastavlja sve dok se ne riješe sva pitanja. Voditelj predmeta odgovara što sažetije. Opet nema rasprave. Pažnja se posvećuje odgovorima na + (topla) pitanja uz traženje nedoumica i dilema. Moderator osigurava dovoljno vremena kako bi voditelj predmeta mogao saslušati pitanja i primjereno na njih odgovoriti.

NEOBAVEZNO

Ovaj korak može se zamijeniti „čavrljanjem“. Umjesto postavljanja pitanja, sudionici razgovaraju o onome što su čuli do sada i kakav je to dojam ostavilo na njih. Voditelj predmeta prisutan je tijekom tog čavrljanja, ali sjedi leđima okrenut prema grupi. Voditelj predmeta nije uključen i drugi mu se ne obraćaju. On bilježi ono što čuje. Nakon toga, voditelja predmeta pita se što je primijetio.

6. korak: Formuliranje biti predmeta

Sudionici zapisuju bit problema koji postavlja voditelja predmeta. Sudionici se stavljaju na mjesto voditelja predmeta i zapisuju „Moj je problem...“. Voditelj predmeta također zapisuje i što misli o tom problemu nakon prvih pet koraka. Problem treba identificirati u smislu „djelovanja“ i odigrane „uloge“. Moguće je i spomenuti karakterističan stil ili prevladavajući stav voditelja predmeta. Sve formulacije, osim one voditelja predmeta, zapisuju se na prezentacijsku ploču.

7. korak: Voditelj predmeta procjenjuje kako je formulirana bit predmeta

Na prezentacijskoj ploči voditelj predmeta ocjenjuje formulacije u smislu + (toplo), 0 (neutralno) ili – (hladno) (vidjeti 3. korak). Nema nikakve rasprave.

8. korak: Voditelj predmeta bira

Voditelj predmeta zapisuje problem kako je formuliran na prezentacijsku ploču, govori što mu se sviđa u pogledu formulacija koje su ponudili sudionici (7. korak) i objašnjava zašto pojedine stvari vidi kao + (tople), – (hladne) ili 0 (neutralne). Potom za svaku formulaciju navodi što želi koristiti u vlastitoj formulaciji srži.

Drugi sudionici objašnjavaju razloge za svoje formulacije. Moguće je postaviti pitanja radi pojašnjenja usmjerenih na ponašanje, stav ili stil voditelja predmeta. Voditelj predmeta završava ovaj korak preformuliranjem problema i zapisuje ga na prezentacijsku ploču. Formulira ga u smislu, primjerice, napetosti između željene i stvarne aktivnosti ili, na primjer, između profesionalnih ciljeva i očekivanja koja proizlaze iz te situacije.

9. korak: Što predmet gura naprijed?

Sudionici promatraju što voditelja predmeta sprječava da promijeni svoje ponašanje. Voditelj predmeta navodi kako bi mogao postupiti s problemom radi promjene svog profesionalnog ponašanja. Ističe konstruktivne elemente i elemente koji su prepreke.

Moguća pitanja

- Što želim promijeniti?
- S kojim se promjenama suočavam?
- Koji elementi izazivaju dvojbu?
- Zbog kojih dijametralno suprotnih elemenata oklijevam?
- Koje prednosti i nedostatke primjećujem?
- Koje posljedice primjećujem?
- Što trebam razmotriti?
- Kako to mogu uvesti?
- Koje korake želim poduzeti?
- Što želim naučiti?
- Odsad nadalje na što želim paziti?
- Što sam htio otkriti o sebi?
- Koji su rezultati ovog uvida i što ću učiniti s njima?
- Što želim postići za tjedan, mjesec, tri mjeseca od danas?
- Govori li ovo išta o načinu na koji „učim“?

10. korak: Uvidi sudionika i razmatranje intervizije

Svaki sudionik zapisuje vlastite uvide. Što sam naučio iz ovog predmeta? To može biti nešto u vezi s poželjnim načinima razmišljanja i postavljanja pitanja, što je učinilo pitanje konstruktivnim ili ne, odnosno koja su iskustva stečena iz pitanja drugih sudionika itd.

Moderator razmatra interviziju s voditeljem predmeta i sudionicima. Cilj je razmatranja:

- rasprava o rezultatima predmeta;
- predmet kao alat za učenje i uspjeh primijenjene metode.

B. METODA KORISNIH PITANJA

Tijekom cijelog dana sebi i drugima postavljamo brojna pitanja bez namjere stjecanja korisnih informacija. Svrha je intervizije pomoći voditelju predmeta postavljanjem pravih pitanja. Dobra su pitanja pitanja koja pomažu.

Uz metodu korisnih pitanja ljudi stječu uvid u pitanja djelotvornija za interviziju. Uvid je dvojak.

- Ta metoda pruža uvid u motive onoga tko postavlja pitanje i utjecaj koje pitanje ima.
- Korisna pitanja ujedno su i metoda učenja. Poboljšava kvalitetu pitanja koje postavlja skupina za interviziju, kao i ona u drugim (radnim) situacijama.

Uz ovu metodu voditelj predmeta treba shvatiti što mu pitanje znači i pomaže li mu steći uvid u njegov predmet. Brojna pitanja sudionika odnose se na želju sudionika da dobiju informacije o kontekstu predmeta. Voditelj predmeta već zna te pojedinosti, stoga sva pitanja o kontekstu nemaju nikakvu dodanu vrijednost. Na primjer, koliko je društvo veliko? Koliko dugo taj projekt traje? Kakav je stil vodstva koja je zaduženo za njega? Radi jednostavnosti, ta se pitanja nazivaju „pitanjima iz znatiželje”. Te vrste pitanja sudionika nisu namijenjene kao pomoć voditelju predmeta.

Poznat je scenarij u kojemu vam tijekom razgovora s podnositeljem zahtjeva kolega upadne u riječ te prekine vaš tijek misli o pitanjima koja trebate postaviti. Kolega možda ima različit skup pitanja. Osim toga, držanje pitanja u glavi može vas omesti pri slušanju odgovora jer se umjesto na njih usmjeravate na preostala pitanja koja treba postaviti.

Metoda korisnih pitanja zahtijeva da zadržite misli na voditelju predmeta i da odgovorite na njegova pitanja i njegovo neverbalno ponašanje kako biste mogli podržati njegov (a ne svoj) tijek misli.

Tom se metodom značajno povećava kvaliteta pitanja skupine za interviziju. Kako voditelj predmeta ima vodeću ulogu, može povećati vlastite izglede za uspješnu interviziju. Na voditelju je predmeta da pokaže smatra li pitanje korisnim za vlastiti predmet. Pitanja koja nisu korisna ne dobivaju pažnju i na njih neće biti odgovora. To su izravne povratne informacije na pitanja sudionika i njihovo razmišljanje.

PREDNOSTI

Ta metoda omogućuje uvid u raznovrsnost pitanja i njihov utjecaj na voditelja predmeta. Postoji mnogo načina kako se pitanja mogu postavljati. Prednost je raznovrsnih pitanja da možete proširiti vlastiti repertoar pitanja. Voditelji predmeta uče da u svakodnevnoj praksi postoji prirodna tendencija da se odgovori na sva pitanja. Odgovaranje se doima kao automatska reakcija. Uz korisna pitanja otkrivaju da je bolje razmisliti imaju li ikakve koristi od pitanja te da potom daju povratne informacije osobi koja je postavila pitanje.

- Ljudi uče kroz pružanje i primanje izravnih povratnih informacija na temelju postavljenih pitanja. Sudionici mogu preoblikovati i ponovno postaviti pitanja te iskusiti što zaista pomaže voditelju predmeta u ovom konkretnom predmetu.
- Ta metoda ubrzava postupak intervizije. Kako se pitanja koja nisu od pomoći zanemaruju, manje se vremena troši na odgovaranje na nebitna ili nedjelotvorna pitanja.
- Korisna pitanja daju uvid u utjecaj koje pitanje ima. Ne samo da ishod koristi voditelju predmeta već i sudionici stječu iskustvo i praksu s pitanjima koja doista daju doprinos. Voditelj predmeta pomaže sudionicima naučiti jesu li pitanja korisna birajući ona na koja će odgovoriti. Na taj način sudionici povratne informacije dobivaju odmah.
- Voditelj predmeta brzo prihvaća konstruktivna pitanja. Korisna su pitanja djelotvornija, a njihov brži tempo i veći utjecaj i samu interviziju čine djelotvornijom.
- Ta metoda primjerena je i za neiskusne skupine i dobra je vježba za skupinu za interviziju koja želi poboljšati kvalitetu svojih pitanja.

NEDOSTATCI

- Ta metoda može isprva dovesti do zastoja u radu sudionika. Neće se osjećati ugodno jer neka njihova pitanja neće biti korisna voditelju predmeta, i stoga će ostati bez odgovora.
- Ta metoda može dovesti do toga da skupina bude šutljiva ako sudionici teško formuliraju korisna pitanja.

ZAMKE

- Voditelj predmeta automatski odgovara na pitanja koja nisu korisna.
- Moderator treba ostati usredotočen na voditelja predmeta koji u konačnici odlučuje je li pitanje korisno.
- Ne očekuje se da voditelj predmeta daje društveno poželjne (ili politički korektne) odgovore, ali treba izraziti je li nešto korisno.
- Ta metoda zahtijeva održavanje konstruktivnog i otvorenog stava u odnosu na drugu osobu. Skloni smo razmišljati s vlastitog gledišta umjesto s gledišta voditelja predmeta.
- Ponekad se netko ne može sjetiti korisnog pitanja i može se osjećati neuspješnim. Dobro je naučiti da pitanja koja postavljate u dotičnom predmetu mogu, ali i ne moraju biti korisna.
- Sudionici trebaju gledati na to kao na prigodu za učenje, a ne kao na natjecanje tko će postaviti najviše pitanja ili najbolja pitanja.

UVJETI/LOGISTIKA ZA UPOTREBU	
Trajanje	1–1,5 sati
Veličina skupine	Pet do osam osoba
Potrebni predmeti	Nijedan

Moguća pitanja

- Što vam to znači?
- Kako bi to izgledalo kad bi...?
- Koje su alternative...?
- Što biste još mogli učiniti?
- Što vi imate od toga?
- Možete li mi reći štogod o situaciji kad su se stvari odvijale drugačije za vas?
- Jeste li od toga imali koristi?
- Što vam se sviđa u vezi sa...?
- Koji su vaši ciljevi?
- Što bi se moglo dogoditi ako...?
- Kojim ste kvalitetama trebali pridonijeti?

Priprema: Moderator i voditelj predmeta unaprijed razgovaraju o predmetu, pitanju vezanom za predmet i odabiru metode. Voditelj predmeta priprema predmet u nekoliko rečenica i završava riječima „Moje pitanje glasi...“. Unaprijed šalje opis predmeta i odabranu metodu sudionicima i moderatoru.

1. korak: Opis predmeta

Moderator objašnjava metodu. Voditelj predmeta treba odvojiti vremena za obradu svakog pitanja te potom navesti što misli/osjeća o pojedinačnim pitanjima te jesu li mu korisna. Ne treba odgovarati na pitanja koja nisu korisna. Voditelj predmeta objašnjava svoj predmet u nekoliko rečenica završavajući pitanjem u vezi s predmetom. Ono može biti napisano na prezentacijskoj ploči.

2. korak: Formuliranje pitanja

Sudionici zapisuju neka pitanja koja bi htjeli postaviti kao pomoć na početku. Nakon što se pitanja zapišu, svaki sudionik slaže pitanja onim redom kojim ih želi postaviti.

3. korak: Postavljanje pitanja

- Jedan sudionik postavlja prvo pitanje. Voditelj predmeta tiho obrađuje to pitanje. Tada određuje što osjeća/misli nakon što je čuo to pitanje i kaže je li ono korisno. Potiče li to pitanje voditelja predmeta da razmisli o svom problemu? Još uvijek ne odgovara na to pitanje. Tek kad voditelj predmeta utvrdi da je pitanje korisno, daje stvaran odgovor.

Neobavezno: Sudionik objašnjava zašto je postavio to pitanje. Posljedično, skupina utvrđuje odgovara li učinak pitanja namjeri osobe koja ga je postavila.

- Sljedeći sudionik postavlja svoje prvo pitanje i pridržava se istog postupka. Ako različiti sudionici imaju isto pitanje, moderator može odlučiti da se postavi i to duplicirano pitanje. Ponekad manje razlike mogu biti od pomoći. Ako nije tako, postavlja se sljedeće pitanje prema određenom redosljedu.
- Sudionici se izmjenjuju u postavljanju pitanja. Ako je potrebno, sami bilježe je li pitanje bilo korisno i razloge za to. Moderator redovito provjerava s voditeljem predmeta treba li prilagoditi problem predmeta.

4. korak: (Neobvezno) konstruktivno čavrljanje

Ako se postane teško sjetiti korisnih pitanja i postaviti ih, moderator može odlučiti pokrenuti krug konstruktivnog čavrljanja, što sudionicima može dati dodatne uvide u temu i ideje za nova pitanja. Ovdje je važno da sudionici zajedno razmotre moguće načine pronalaženja korisnih pitanja. Sljedeći krug može biti usmjeren na pronalaženje tih načina. Za razliku od uobičajenog čavrljanja gdje se ne postavljaju pitanja, možete odabrati čavrljanje uz postavljanje samo korisnih pitanja koja se temelje na opažanjima hipoteza. Pitanja mogu proširiti stav voditelja predmeta.

Primjeri pitanja

- Kako biste promatrali...?
- Što stvarno mislite o...?
- Što vas u ovom primjeru navodi na...?
- Što bi bili vaši ciljevi...?

Voditelj predmeta navodi što je najviše utjecalo na njega i na što se želi usmjeriti u sljedećem koraku.

5. korak: Drugi krug pitanja

Drugi krug pitanja temelji se na voditelju predmeta. Sudionici ne moraju pitanja postavljati redom. Ako se netko ne može sjetiti korisnog pitanja, može samo reći koja mu je namjera i zatražiti od skupine da mu pomogne formulirati pravo pitanje.

6. korak: Bit pitanja

Nakon što se postave sva pitanja, svaki sudionik formulira bit predmeta u jednom konstruktivnom pitanju. Na primjer, ako sudionik misli da je bit osjećaj za odgovornosti voditelja predmeta u pogledu njegova radnog mjesta kao savjetnika, može postaviti pitanje poput „Kako uloga savjetnika utječe na vas?” ili „Što, po vašem mišljenju, čini dobrog savjetnika?”.

Ako je to preteško za sudionike, alternativa je formulirati konstruktivno pitanje kao „Moj je problem...”. Pružanje odgovora na ovo pitanje omogućuje svakom sudioniku da se stavi u položaj voditelja predmeta.

7. korak: Voditelj predmeta: uvidi i akcijski plan

Voditelj predmeta dijeli stečene uvide, što će promijeniti u svom ponašanju i korake koje će poduzeti kako bi to postigao.

8. korak: Uvidi sudionika

Svaki sudionik zapisuje vlastite uvide. Što se naučilo iz ovog predmeta? To može biti nešto u vezi s poželjnim načinima razmišljanja i postavljanja pitanja, što je učinilo pitanje konstruktivnim ili preprekom, koji su zaključci doneseni na temelju pitanja drugih sudionika itd.

9. korak: Razmatranje intervizije

Moderator razmatra interviziju s voditeljem predmeta i sudionicima. Cilj je razmatranja:

- rasprava o rezultatima predmeta;
- predmet kao alat za učenje i uspjeh primijenjene metode.

PRAVILA I SMJERNICE KOJE TREBA RAZMOTRITI SA SVIM METODAMA INTERVIZIJE

Poboljšavanje osobnog funkcioniranja putem intervizije zahtijeva otvorenost i iskrenost. Sudionici moraju biti pripravnici podijeliti na koji način pristupaju svojem poslu, osobnim problemima i emocijama. Ravnopravan položaj sudionika preduvjet je za uspješan ishod intervizije. Otvoreno analiziranje osobnog funkcioniranja također zahtijeva povjerenje i povjerljivost među sudionicima intervizije. Mora se zajamčiti da informacije podijeljene tijekom intervizije ostanu **povjerljive**.

VAŽNOST TRANSPARENTNOSTI

Sudionici trebaju unaprijed znati što mogu očekivati od sastanaka za interviziju. To im omogućava da se pripreme te da izbjegnu nejasnoće i negativna iznenađenja. Sljedeće probleme sastanka koji se održava radi intervizije treba pojasniti i objasniti unaprijed:

- opseg intervizije (osobno funkcioniranje osoblja i/ili predmeta podnositelja zahtjeva);
- najveći broj sudionika (npr. u slučaju većeg tima ne više od osam sudionika);
- učestalost sastanaka radi intervizije (npr. jednom mjesečno);
- trajanje sastanka (najviše 3 sata);
- najveći broj predmeta o kojima treba razgovarati po sastanku (npr. dva).

**VAŽNA PRAVILA PONAŠANJA ZA SUDIONIKE I MODERATORA UKLJUČUJU
SLJEDEĆE:**

- Prihvatanje pristupa kojim se ne osuđuje druge. Ponašanje ili izjave sudionika kojima se osuđuje druge odnosno kojima se iskazuje neodobravanje neće dovesti do pozitivnih promjena i treba ih izbjegavati.
- Ne postavljati pitanje „zašto” ako je moguće. Pitanje „zašto” često pokazuje da ne razumijete i time osuđujete.
- Postavljajte pitanja otvorenog tipa tražeći pojašnjenja i pozivajte sudionike da iznesu svoje argumente/motive. Na primjer, „Možete li mi reći više o tome?”. Takva pitanja pružaju važne informacije i doprinose kooperativnoj atmosferi.
- Ne razgovarajte visoka. Izbjegavajte nuditi savjete, uvjetovati što treba raditi ili kako se ponašati, što uključuje izjave poput „Na tvom mjestu ja bih...”. Pokušajte ponuditi relevantne informacije, moguće sugestije i razgovarajte o alternativama. Pokušajte svoj doprinos povezati s iskustvom druge osobe. Osobi treba dopustiti da donosi vlastite odluke. To će biti primjerenije i djelotvornije od imitiranja tuđeg stava.
- Nemojte preuzeti odgovornost za probleme svojih kolega. Pokušajte ih motivirati i podržati u rješavanju njihovih vlastitih problema.
- Slušajte pažljivo. Ne govorite previše i ne tumačite, već vodite računa o tome da ste dobro razumjeli izloženo iznošenjem sažetka onoga što mislite da je netko rekao te tražite potvrdu jeste li dobro protumačili što se željelo reći.
- Držite se, ako je moguće, onoga što je „ovdje i sada”. Što ljudi osjećaju i misle sada, što stvari/emocije znače ljudima sada, što vide kao perspektive itd. Time se općenito dobiva više relevantnih informacija za promjenu ponašanja u usporedbi s raspravom o onome što se dogodilo u prošlosti.
- Obratite pozornost na emocije. Što ljudi osjećaju, kakav je utjecaj određenih događaja na njih itd. To može ljudima dati uvid u razloge za njihovo ponašanje.
- Pokažite razumijevanje i brigu. Pokažite zanimanje pitajući ljude kako se općenito osjećaju.
- Odnosite se prema ljudima s poštovanjem. Pokažite ljudima da cijenite njihov doprinos, ispričajte se u slučaju nesporazuma itd.
- Ne glumite terapeuta. Pažljivo je slušanje važno, no trebate paziti da se ne stavite u ulogu terapeuta.

PRILOG 7. AKTIVNOSTI IZGRADNJE TIMA PO FAZAMA

Dodatne informacije i pojašnjenja o različitim fazama razvoja tima i povezanim aktivnostima dane su u nastavku.

PET FAZA RAZVOJA TIMA

FORMIRANJE	IZNOŠENJE IDEJA	NORMIRANJE	DJELOVANJE	RASPUŠTANJE/ TRANSFORMIRANJE
<ul style="list-style-type: none"> — Predstavite sudionike/podijelite informacije o sebi. — Izradite jasne ciljeve i smjer projekta. — Odredite granice i prihvatljivo ponašanje. — Izgradite odnose i pristup zadatku. — Ocijenite znanje, vještine i sposobnosti svakog člana tima. — Više se koncentrirajte na postupke tima nego na zadatke. — Zajednički djelujte kako biste osigurali da se uloge/odgovornosti dodijele svima. — Počnite uspostavljati norme unutar tima. 	<ul style="list-style-type: none"> — Identificirajte i obradite neproduktivne oblike ponašanja. — Naučite slušati i poštovati različite ideje i perspektive. — Prihvatite različita mišljenja i razvijte toleranciju među članovima tima. — Omogućite razvoj povjerenja i poštovanja rješavanjem poteškoća. — Riješite međusobne nesuglasice. — Koncentrirajte se na rješavanje problema i pojašnjenja ciljeva. 	<ul style="list-style-type: none"> — Preuzmite odgovornost za donošenje odluka i rješavanje problema. — Odredite kako će tim napredovati. — Dogovorite pisane i nepisane norme za zajednički rad. — Odredite kako će se dijeliti informacije. — Dogovorite način rješavanja sukoba. — Odlučite koje ćete alate i postupke koristiti da odradite posao. — Dijelite podatke, istražite rješenja i radite na postizanju zajedničkog cilja. — Suradujte međusobno u radu. 	<ul style="list-style-type: none"> — Funkcioniranje bez nadzora voditelja. — Postanite neovisni. — Brzo i djelotvorno donosite odluke i rješavajte probleme. — Pronađite rješenja problema i postignite konsenzus bez ometanja provedbe projekta. — Koristite prednosti drugih članova tima. — Koncentrirajte se više na zadatak nego na postupke. — Prihvatite različita mišljenja kao temelj kreativnih odluka. — Delegirajte i dijelite funkciju voditelja. — Pratite napredak, proslavite završetke ključnih etapa i razvijajte prijateljske odnose. 	<ul style="list-style-type: none"> — Proslavite uspjeh. — Zabilježite najbolje prakse i stečena iskustva za buduću upotrebu. — U prikladnim situacijama zaključite otvorena pitanja. — Pozdravite se na odlasku i učinite što je potrebno kako biste ostali u kontaktu.

Izvor: © Pet faza razvoja tima oblikovanih prema slici na stranici Mind Tools (mindtools.com).

Napomena: Pozivanje vanjskog moderatora nije uvijek nužno. Aktivnosti također može voditi rukovoditelj tima ili voditelj ljudskih resursa ili stručnjak. Ipak, ako dođe do sukoba interesa, treba pozvati neutralnog vanjskog moderatora da se izbjegne pristranost.

1. FAZA: FORMIRANJE

Uvodna vježba: zajedničko i jedinstveno ⁽⁸⁶⁾



20–30 minuta (najviše)



10–20 sudionika

Napravite grupe od četiri ili pet osoba i dopustite im da otkriju što imaju zajedničko, kao i zanimljive karakteristike koje su jedinstvene ljudima unutar grupe.

CILJ

Ova vježba promiče jedinstvo jer pomaže ljudima da shvate kako imaju više zajedničkog s osobama na istoj razini nego što možda shvaćaju. Kako ljudi postaju svjesni vlastitih jedinstvenih karakteristika, mogu pomoći i drugima da i sami ponude grupi nešto jedinstveno.

MATERIJALI

Dva lista papira i olovka za svaku grupu.

UPUTE

Sastavite grupe od po pet do osam osoba i dajte im po dva lista papira i običnu olovku ili drugi pribor za pisanje. Prvi su dio aktivnosti **zajedničke stvari**, pri čemu svaka podgrupa sastavlja popis stvari koje su im zajedničke. Navedene stvari moraju se odnositi na svakoga u podgrupi. Trebali biste izbjeći pisanje stvari koje ljudi mogu vidjeti (npr. „svi imaju kosu” ili „svi nosimo odjeću”). Pokušajte ih navesti da idu u više detalja. Nakon približno 5 minuta neka predstavnik svake podgrupe pročita njihov popis.

Potom, ovisno o vašim ciljevima za taj sastanak, možete međusobno zamijeniti po pola svake podgrupe da naglasite raznovrsne karakteristike ili grupe možete ostaviti u istom sastavu. Na drugom listu papira neka zabilježe jedinstvene stvari, pri čemu se svaka stavka odnosi na samo jednu osobu u toj grupi. Grupa nastoji pronaći barem dvije jedinstvene osobine za svaku osobu. Nakon 5–7 minuta svaka osoba može reći jednu od svojih jedinstvenih osobina ili ih jedna osoba može pročitati jednu po jednu dok ostali pokušavaju pogoditi o kome je riječ. Ponovno je cilj koncentrirati se na stvari koje nisu očigledne, izbjegavajući ono što se samo po sebi podrazumijeva.

(86) Cserti, R., „Common and unique”, SessionLab, 2018.

— **Aktivnost 1.** postavljanje ciljeva ⁽⁸⁷⁾

Ciljevi tima izjave su koje vode timove prema ispunjavanju njihovih odgovornosti i poslovnih potreba. Ako su ciljevi jasni i dostižni, služe ne samo kao plan za djelovanje tima već i kao njegova energija. Ciljevi su važni na brojnim različitim razinama.

- Ciljevi postavljaju standarde za poboljšanje.
- Ciljevi usmjeravaju aktivnost.
- Ciljevi mjere napredak.
- Ciljevi povezuju timove s organizacijom.
- Ciljevi motiviraju i daju energiju.
- Ciljevi su temelj za donošenje odluka.
- Ciljevi oblikuju „istinu“ i svrhu tima.

Najbolji su ciljevi **SMART** (pametni) ciljevi. To znači da trebaju biti konkretni (*specific*), mjerljivi (*measurable*), ostvarivi (*achievable*), realni i pravovremeni (*timely*).

UPUTE

1. korak: Kako biste motivirali članove tima, počnite razmišljati o postavljanju ciljeva i neka odgovore na dva pitanja koja potiču na razmišljanje.

- Zašto je ovaj tim formiran?
- Koji je najpovoljniji scenarij kojim bi se opisalo što bi ovaj tim mogao postići – naša idealna budućnost?

2. korak: Uzimajući u obzir razloge postojanja tima i ideju njegove idealne budućnosti, pojedinačno **napišite tri stvari koje biste osobno voljeli da tim postigne** do kraja sljedeće godine (prilagodite vremenski okvir tako da odgovara situaciji u kojoj je vaš tim). Drugim riječima, što biste voljeli da postanu ciljevi tima?

3. korak: Neka svaki pojedinac podijeli svoje željene ciljeve tima. Nabrojite ih na ploči, potom ih svrstajte u grupe i dodijelite im prioritete. Potom ispitajte svoje najviše rangirane ciljeve u odnosu na kriterije SMART. Jesu li vaši ciljevi konkretni, mjerljivi, dostižni, realni i pravovremeni?

4. korak: Aktivirajte svoje odabrane ciljeve ispunjavanjem pregleda ciljeva u nastavku.

DEKLARIRANI CILJEVI	KLJUČNA OSOBA	POTREBNI RESURSI	OSOBE KOJE MOGU POMOĆI	POKAZATELJI USPJEHA	RASPORED
1. cilj					
2. cilj					
3. cilj					
itd.					

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

5. korak: Pitanja za daljnju raspravu:

- Koje bi prepreke mogle otežavati ostvarivanje svakog cilja?
- Kako je moguće savladati te prepreke?
- Što biste mogli pojedinačno učiniti kako biste pomogli ostvarenju ciljeva tima?
- Kako bismo trebali prepoznati ili proslaviti ostvarivanje cilja?
- Na koji se način smatramo odgovornima za postizanje svakog cilja?
- Kako ćemo ostati povezani sa svojim ciljevima? Drugim riječima, kako ćemo zapamtiti ciljeve, da ih ne „zaboravimo” odnosno ne zanemarimo?
- Kako ćemo učinkovitije ostvarivati svoje ciljeve? U ugodnoj atmosferi?

Obuhvatite ključne stavke o kojima se raspravljalo pod svakim pitanjem tijekom 5. koraka na papiru prezentacijske ploče. To se može postići stavljanjem svakog pitanja na po jedan list prezentacijske ploče s papirom, nakon čega svatko istupa i sam upisuje svoje misli izravno na papir ili, ako je skupina manja, moderator bilježi komentare skupine.

Pojašnjavanje uloga u timu ⁽⁸⁸⁾

120–180 minuta



1–10 sudionika

Dogovori unutar timova o pojedinačnim ulogama djeluju poput ugovora. Čine stvari jasnima članovima i pomažu u usmjeravanju energije. Ta aktivnost ima dva dijela.

CILJ

Pojasnite uloge u timu.

MATERIJALI

Tablica i olovka za svakoga.

UPUTE**1. dio: Odgovornosti radnog mjesta**

Svaki član tima treba razmisliti o svom konkretnom radnom mjestu i potom **utvrditi oko sedam ključnih odgovornosti radnog mjesta**. Stavite te odgovornosti u tablicu u nastavku i potom popunite matricu kako je naznačeno.

(88) Workshop Exercises, „Clarifying roles”.

ODGOVORNOSTI VAŠEG RADNOG MJESTA	ODREDITE RANG U SMISLU VAŽNOSTI ZA VAŠE RADNO MJESTO (1 = NAJVAŽNIJE)	SVEUKUPAN POSTOTAK RADNOG VREMENA KOJI STVARNO POSVEĆUJETE TOJ ODGOVORNOSTI	IDEALAN POSTOTAK VREMENA KOJI SMATRATE DA BISTE TREBALI POSVEĆIVATI OVOJ ODGOVORNOSTI	A. ODGOVARA LI TA ODGOVORNOST VAŠIM VJEŠTINAMA? (1 = NE, 2 = DONEKLE, 3 = DA)	B. U USPOREDBI S DRUGIMA, SVIĀDA LI VAM SE ŠTO IMATE TU ODGOVORNOST? (1 = NE, 2 = DONEKLE, 3 = DA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

2. dio: Rasprava

Podijelite s timom svoju popunjenu tablicu uloge i stavite je na prezentacijsku ploču ili drugo slično mjesto kako bi je ostali vidjeli. Potom u suradnji s drugima pojasnite i uskladite uloge i odgovornosti u timu, razgovarajući o pitanjima navedenima u nastavku.

- Postoji li neka odgovornost koja vam je prepreka za doprinos zadacima tima?
- Dok pregledavate tablice s ulogama drugih članova tima, vidite li neku odgovornost koja je podcijenjena? To znači da se nekoj odgovornosti daje manje važnosti nego što to ona zaslužuje.
- Dok pregledavate tablice s ulogama drugih članova tima, vidite li neku odgovornost koja je nepotrebna ili precijenjena?
- Radite li nešto što vam je neugodno raditi, dok je netko drugi naveo da to isto voli raditi više od vas?
- Postoje li situacije gdje bi odgovornosti trebalo objediniti, razmijeniti ili eliminirati?
- Radi li se previše toga što nije usklađeno ili u vezi s vašim identificiranim odgovornostima u timu?
- Postoje li područja sukoba?
- Postoje li načini postizanja učinkovitijeg radnog postupka?
- Dok promatrate informacije u svim drugim tablicama, kako biste restrukturirali odgovornosti svojeg radnog mjesta radi osiguravanja veće timske podrške?

Treba voditi bilješke i vidljivo ih istaknuti na papiru prezentacijske ploče. Dobrovoljci unutar grupe mogu voditi bilješke naizmjenično.

2. FAZA: IZNOŠENJE IDEJA

Pružanje i primanje povratnih informacija ⁽⁸⁹⁾



120–180 minuta



1–10 sudionika

CILJ

Omogućiti sudionicima da vide **četiri različite vrste povratnih informacija primijenjenih** u istoj situaciji. Ova aktivnost treba pokazati kako izostanak povratnih informacija ili samo pozitivne povratne informacije ne donose koristi.

MATERIJALI

Jedna loptica za golf.

UPUTE

1. korak: Zatražite dobrovoljce iz grupe.

2. korak: Recite im da će jedan po jedan biti pozvani natrag u prostoriju kako bi tražili lopticu za golf.

3. korak: Recite im da napuste prostoriju.

4. korak: Recite ostatku sudionika koja je njihova uloga u ovoj aktivnosti.

- **TIHE POVRATNE INFORMACIJE:** Kad dobrovoljac broj 1 uđe u prostoriju, sudionici trebaju biti potpuno tihi i nepokretni.
- **NEGATIVNE POVRATNE INFORMACIJE:** Kad dobrovoljac broj 2 uđe u prostoriju, svi sudionici trebaju pružiti negativne povratne informacije, bez obzira na to koliko je blizu ili daleko od loptice osoba koja je traži.
- **NAPOMENA O NEGATIVNIM POVRATNIM INFORMACIJAMA:** Upozorenje moderatoru: ova situacija može nekoga povrijediti ili može postati nezgodna, stoga trebate dobro poznavati svoju skupinu i umiješati se ako je potrebno.

Budite osjetljivi na dinamiku skupine, no potičite sudionike da koriste ovu strategiju kako bi učili o povratnim informacijama. Recite im da daju onu vrstu negativnih povratnih informacija, riječima ili neverbalnom komunikacijom, kakvu bi mogli čuti na radnom mjestu kad je netko nezadovoljan. Sudionici **ne** bi trebali odgovarati ni na kakve upite u smislu usmjeravanja ili pomoći (osim porugom).

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

- **POZITIVNE POVRATNE INFORMACIJE:** Kad dobrovoljac broj 3 uđe u prostoriju, svi sudionici trebaju davati pozitivne, ali ne i konkretne povratne informacije (npr. „tako treba“, „stvarno mi se sviđa kako se trudiš“) bez obzira na to koliko je blizu ili daleko od loptice osoba koja je traži. Sudionici **ne** trebaju odgovarati ni na kakve upite u smislu usmjeravanja ili pomoći (osim dodatnim uzvicima „možeš ti to“ ili „vjerujemo u tebe“).
- **SPECIFIČNE POVRATNE INFORMACIJE:** Kad dobrovoljac broj 4 uđe u prostoriju, sudionici trebaju pružiti specifične naznake i sugestije za pronalaženje loptice, a da ne kažu gdje se ona nalazi. Trebaju odgovarati na pitanja s da ili ne.

5. korak: Sakrijte lopticu za golf. Pozivajte dobrovoljce da uđu jedan po jedan. Svaki dobrovoljac prima prethodno utvrđene povratne informacije.

- **Tihe:** Za dobrovoljca broj 1 sakrijte lopticu za golf u prostoriji tako da je nije teško naći. Omogućite 2–3 minute za potragu.
- **Negativne:** Za dobrovoljca broj 2 odaberite teže mjesto. Omogućite 2–3 minute za potragu.
- **Pozitivne, ali općenite:** Za dobrovoljca broj 3 odaberite još teže mjesto. Omogućite 2–3 minute za potragu.
- **Specifične:** Za dobrovoljca broj 4 odaberite najteže mjesto. Omogućite 2–3 minute za potragu.

6. korak: Vratite dobrovoljce natrag, pitajte ih o doživljenom iskustvu i razgovarajte o sljedećim pitanjima.

- Kako ste se osjećali dok ste tražili lopticu?
- Što ste pomislili/kako ste se osjećali uslijed primljenih povratnih informacija?
- Kako su povratne informacije koje ste primili utjecale na vaše rezultate?
- Kako su povratne informacije koje ste primili utjecale na vaš stav o osobama koje pružaju povratne informacije?
- Kad bi to bila vrsta povratnih informacija koje primete svaki dan, kako biste se osjećali?
- Rad u vezi s iskustvima na radnom mjestu – kakvu ste vrstu povratnih informacija primali na radu?

Aktivnost sukoba – četiri riječi ⁽⁹⁰⁾

Napomena: Ovu aktivnost treba voditi **neutralna osoba** koja nije dio tima i/ili sukoba.



60–120 minuta



10–20 sudionika

CILJ

Postići da članovi tima radom savladaju sukobe, razlike u mišljenjima i načinima na koje se različiti članovi tima suočavaju sa sukobom.

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

MATERIJALI

Jedan list papira i olovka za svakoga.

UPUTE

- 1. korak:** Svaki član tima treba napisati četiri riječi koje povezuju s riječju „sukob”.
- 2. korak:** Recite im da se rasporede u parove i kao par moraju odabrati najbolje četiri riječi od osam koje su napisali. Par na kraju ima četiri riječi.
- 3. korak:** Svaki par pridružuje se drugom paru i postupak se nastavlja. Ponavljajte to sve dok ne dobijete polovicu tima koja pregovara s drugom polovicom kako bi među sobom dobili četiri najbolje riječi koje povezuju s riječju „sukob”.
- 4. korak:** Razgovarajte o prethodnom događaju. Postavite grupi sljedeća pitanja.

- Kako ste se osjećali tijekom vježbe?
- Je li kome bilo neugodno? Zašto?
- Je li itko preuzeo kontrolu i vodeću poziciju?
- Je li bilo kakvog sukoba?
- Biste li štogod uradili drugačije?
- Koje ste tehnike koristili kako biste odredili te četiri riječi?
- Što ste naučili tijekom ove vježbe?

3. FAZA: NORMIRANJE

Toranj od špageta za slatkiš ⁽⁹¹⁾



45–60 minuta



5–100 sudionika

CILJ

Postići da članovi tima surađuju i steknu uvid u vlastitu ulogu u timu.

MATERIJALI

Komplet za slatki izazov za svaki tim, pri čemu se svaki komplet sastoji od sljedećeg:

- 20 komada špageta. Vodite računa o tome da koristite nekuhane špagete.

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

- Jedan metar papirnate ljepljive trake. Nabavite standardnu papirnatu ljepljivu traku. Stavite traku na bočnu stranicu stola, leđa stolice ili obližnji zid. Ako je stavite u vrećicu, traka će se zapetljati.
- Jedan metar uzice. Uzmite uzicu koju je lako kidati rukama. Ako je uzica debela, u komplet dodajte i škare.
- Jedan mekani slatkiš. Koristite mekani slatkiš poznate marke ili generičkog brenda približno „standardne” veličine od oko 3,75 cm širine i debljine. Izbjegavajte male ili posebno velike slatkiše i po mogućnosti odaberite meke slatkiše koji nisu pljesnivi.
- Papirnatu vrećicu za ručak. Standardne vrećice za ručak su dobre, kao i papirnatu kovertu A4 formata.

Predmete treba staviti u vrećicu za ručak čime se pojednostavnjuje raspodjela i skriva sadržaj pa se osigurava najveći element iznenađenja.

OSIGURAJTE DA IMATE SLJEDEĆE ALATE KAKO BISTE MOGLI PROVESTI VJEŽBU IZAZOVA:

- Metar. Na kraju izazova vodite računa da imate pri ruci metar kako biste mogli izmjeriti visinu konstrukcija.
- Aplikacija za odbrojavanje ili štoperica. Sam slatki izazov traje 18 minuta. 20 je minuta previše, a 15 premalo. Možete koristiti štopericu, no bolje je koristiti videoprojektor i prikazivati odbrojavanje vremena.
- Sustav za puštanje glazbe tijekom izazova. Glazbu puštajte točno 18 minuta. Izazov treba završiti na kraju posljednje pjesme.

UPUTE

1. korak: Dajte jasne upute.

- Izgradite najvišu samostojeću konstrukciju. Pobjednički je tim onaj čija je konstrukcija najviša, mjereno od površine stola do vrha slatkiša. To znači da konstrukcija ne može biti ovješena o višu konstrukciju poput stolice ili stropa.
- Na vrhu konstrukcije mora biti cijeli slatkiš. Tim je diskvalificiran ako se dio slatkiša odreže ili pojede.
- Upotrijebite onoliko pribora koliko želite. Tim može upotrijebiti bilo koji broj komada špageta i bilo koju količinu/duljinu uzice ili trake prema vlastitoj želji. Tim ne smije koristiti papirnatu vrećicu kao dio konstrukcije.
- Trgajte špagete, uzice ili trake. Timovi smiju trgati špagete i rezati traku i uzicu kako bi napravili nove konstrukcije.
- Izazov traje 18 minuta. Timovi ne smiju držati konstrukciju kad vrijeme istekne. Oni koji dodiruju ili podupiru konstrukciju na kraju vježbe bit će diskvalificirani.
- Osigurajte da svi razumiju pravila. Pravila ponavljajte često. Ponovite ih barem tri puta. Pitajte ima li itko kakvih pitanja prije početka.

2. korak: Započnite izazov.

Pokrenite sat koji odbrojava vrijeme i glazbu kako biste označili početak izazova.

- Šetajte po prostoriji. Zadivljujuće je gledati razvoj konstrukcija kao i opažati obrasce inovacija koje većina timova primjenjuje.
- Podsjetite timove na vrijeme. Upozorite ih na preostalo vrijeme, primjerice kad preostane 12 minuta, 9 minuta (pola vremena), 7 minuta, 5 minuta, 3 minute, 2 minute, 1 minuta i 30 sekundi i odbrojajte posljednjih 10 sekundi.
- Glasno pitajte timove kako im ide. Cijeloj grupi dajte do znanja kako timovi napreduju. Glasno objavite kad god neki tim sagradi samostojeću konstrukciju. Gradite prijateljsko rivalstvo. Potičite ljude da gledaju oko sebe. Ne ustručavajte se podići energiju i uloge.
- Podsjetite timove da će oni koji pridržavaju konstrukciju biti diskvalificirani. Nekoliko će timova na kraju htjeti pridržavati svoje konstrukcije, obično zbog toga što se konstrukcija savija pod težinom slatkiša, koji su netom postavili na svoju konstrukciju. Pobjednička konstrukcija treba biti stabilna.

3. korak: Završite izazov.

Nakon što vrijeme istekne, zatražite od svih u prostoriji da sjednu tako da svi mogu vidjeti konstrukcije. Vjerojatno će više od polovice timova imati samostojeće konstrukcije.

- Izmjerite konstrukcije. Izmjerite visinu, počevši od najniže stojeće konstrukcije do najviše, i glasno objavite visine. Ako dokumentirate izazov, neka netko zabilježi visine.
- Odredite pobjednički tim. Osigurajte da dobiju pljesak i nagradu (ako je nagrada ponuđena).

4. korak: Ocjenjivanje.

Razgovarajte o vježbi i strategiji i postavite daljnja pitanja poput sljedećih.

- Tko je bio voditelj?
- Biste li mogli izvršiti zadatak bez voditelja?
- Jesu li članovi tima bili od pomoći?
- Jesu li ideje sviju dobro primljene?
- Kako je vremensko ograničenje utjecalo na tim?
- Što ste mogli učiniti drugačije?
- Je li vaš tim slavio male pobjede?

4. FAZA: DJELOVANJE

Uspješan sastanak razmjene ideja ⁽⁹²⁾



30–120 minuta



2–10 sudionika

CILJ

Generirati brojne kreativne ideje radi ostvarivanja konkretnog cilja.

UPUTE

1. korak: Odaberite odgovarajuće mjesto održavanja.

Bez obzira na to jeste li sami ili u skupini, vođenje sastanka za razmjenu ideja za uobičajenim radnim stolom dotične osobe/u uobičajenom uredu tima nije najbolja ideja. Sastanak za razmjenu ideja trebao bi se voditi u nekoj drugoj prostoriji gdje je vjerojatnije da će se pojaviti novi načini razmišljanja.

2. korak: Stvorite pravo okruženje.

Pokušajte stvoriti neformalno okruženje za tim. Razmotrite mogućnost donošenja grickalica i puštanja glazbe. Osigurajte da je prostorija dobro osvijetljena. Osigurajte da su svi resursi i alati koje trebate pri ruci. Ne zaboravite na hranu i piće kako biste izbjegli da odlasci u kuhinju ometaju ljudima pažnju.

3. korak: Razmislite o strategijama sastanka za razmjenu ideja.

Možete stvoriti savršeno okruženje, no nekad trebate malo strukture da biste potakli neke nove misli. Na primjer, pokušajte razmišljati o suprotnosti od onoga što pokušavate postići. Alternativno zamislite da su proračun i resursi neograničeni ili postavite što više pitanja o svojoj temi, a potom počnite davati odgovore na njih (umna mapa).

4. korak: Pripremite svoju grupu.

Pripremite informacije za svoj tim. Uključite dovoljno informacija da ih inspirirate, ali ne previše. Ako odaberete članove tima koji slično razmišljaju, nećete dobiti puno kreativnih ideja. Ciljajte na izgradnju raznovrsne grupe osoba iz različitih odjela i disciplina. Raznovrsna grupa mora se odlikovati različitim stilovima razmišljanja.

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

5. korak: Uspostavite osnovna pravila.

Kako bi rasprava tekla glatko, trebate uspostaviti neka osnovna pravila na početku i držati ih se tijekom cijelog sastanka za razmjenu ideja. Podsjetite svoj tim da sastanak nije natjecanje oko ideja, već mu je svrha osmišljavanje rješenja za problem. Dajte im do znanja da trebaju podići ruku prije nego što govore ili prekinu drugu osobu kako biste osigurali učinkovitu komunikaciju.

6. korak: Usmjeravajte raspravu.

Nakon što svi članovi tima podijele svoje ideje, započnite skupnu raspravu. To će vašem timu omogućiti razvijanje tuđih ideja za donošenje novih rješenja. Potičite svakoga da [doprinese raspravi](#). Vodite računa da obeshrabrite svaki oblik kritike – smisao je sastanka za razmjenu ideja povećanje kreativnosti, a kritika u tome ne pomaže. Upamtite da je vaša uloga podržavati tim, stoga nemojte stalno iznositi svoje ideje. Usmjeravajte raspravu držeći se svake ideje zasebno i ponovno preusmjerite svoj tim ako se udalji od željenog smjera. Organizirajte i pauze kako biste svojem timu pomogli da se usredotoči.

7. korak: Osigurajte dovoljno vremena.

Premda sastanak za razmjenu ideja otvorenog tipa može biti kontraproduktivan, izbjegavajte izlaganje prevelikom pritisku kad je riječ o kreativnom razmišljanju. Ne samo da je ideja otkloniti stres koji vremensko ograničenje može stvoriti već je poželjno i ostaviti vremena da misli slobodno lutaju.

8. korak: Prikupite ideje prije sastanka. Napravite plan prikupljanja ideja do kojih dođete.**9. korak:** Planirajte daljnje aktivnosti.

Sastanak za razmjenu ideja koristan je samo ako postoji način da se te ideje pretoče u djelovanje. Odlučite koji su ciljevi prije početka sastanka i osigurajte da se oni postignu prije njegova završetka. Vodite računa o tome da komunicirate i o budućim aktivnostima. To može obuhvatiti dodatno istraživanje u pogledu odabira vaših ideja, provedbe jedne od njih ili planove za dodatni sastanak za razmjenu ideja.

5. FAZA: RASPUŠTANJE/TRANSFORMIRANJE

Zabava na koju svi donose dio hrane



120–180 minuta



5–30 sudionika

CILJ

Proslaviti uspjehe tima.

MATERIJALI

Popis za prijavu pripreme hrane.

Zahvalnice ili dar za svakog člana tima.

UPUTE

1. korak: Odredite datum i vrijeme zabave.

2. korak: Pošaljite pozivnicu zajedno s popisom za prijavu.

Upotrijebite sljedeće upute.

- Ponesite hranu koju je jednostavno nositi.
- Planirajte manje porcije.
- Pakirajte hranu u posude prikladne za posluživanje.
- Ponesite pribor.
- Ponesite posudu prikladnu za posluživanje ako možete.
- Imajte na umu da neki sudionici možda ne mogu jesti sve namirnice.
- Vodite računa o tome da označite hranu.

4. korak: Napravite popis osoba koje mogu i žele pomoći s pripremom.

5. korak: Uživajte na zabavi.

6. korak: Odvojite trenutak da zahvalite svojem timu koristeći tzv. **AIR (action, impact, reward)** – djelovanje, utjecaj, nagrada.

Aktivnost

Počnite s opisivanjem djelovanja tima. To može biti nešto konačno i konkretno poput dovršavanja izvješća ili može biti stalno ponašanje koje dugoročno donosi promjenu. Navedite pojedinosti kako biste zaista pokazali da je njihov rad zapažen.

Utjecaj

Potom opišite utjecaj djelovanja. Na taj način tim se osjeća osnaženo i zaslužno.

Nagrada

Konačno, završite s porukom o nagradi. To može biti osobna poruka za svakog člana tima ili im možete zahvaliti na drugi način.

PRIMJER POPIISA ZA PRIPREMU HRANE

POPIS ZA PRIPREMU HRANE			
#	Ime	Jelo/stavka	Napomene
		Predjela/prilozi (npr. hrana koja se jede prstima, umaci, krilca, rollice)	
		Predjela (npr. salate, jela iz jedne posude)	
		Napitci/led (npr. topla/hladna bezalkoholna pića)	
		Deserti (npr. lokalni specijaliteti)	
		Druge stvari (npr. tanjuri, čaše, pribor, ukrasi, stolnjaci, ubrusi)	

Primjeri načina na koje možete zahvaliti svojem timu ⁽⁹³⁾

- „Čestitke svima na cjelokupnom napornom radu i pozitivnom razmišljanju. Dovedi ste značenje timskog rada na posve novu razinu. Hvala svima!”
- „Hvala vam na radu s klijentima u ime tima! Znao sam da neću pogriješiti što sam u vas vjerovao! Tako je dobar osjećaj imati vas u svom timu!”
- „Riječi nisu dovoljna pohvala za vaše postupke jer vaš rad uvijek ispunjava moja očekivanja. Hvala svim članovima mog tima.”
- „Najbolji smo u onome što radimo jer imamo najbolje zaposlenike. Hvala svima na vašem predanom i napornom radu.”
- „Zaslužujete svaku zahvalu za dobro obavljen posao. Čestitke na vašem fantastičnom postignuću. Ponosimo se vama.”

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

PRILOG 8. KONTROLNI POPIS PROVJERE TEŠKIH INCIDENATA

Mjerila kvalitete: Nadležna tijela, posebno rukovoditelj i voditelji timova, mogu koristiti predložena mjerila kvalitete radi provjere koliko dobro njihovi programi mogu odgovoriti na teške incidente kad se oni pojave. Postojanje ovog mehanizma opisanog u nastavku omogućuje informirane i pravovremene daljnje aktivnosti kad nastupi incident.

1. PRIPREMNE AKTIVNOSTI		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Nadležna tijela definiraju ulogu unutarnjih i vanjskih službi za podršku u slučaju teškog incidenta, opseg situacija u kojima se unutarnja/vanjska podrška može (i ne može) primijeniti te obavještavaju sve relevantne sudionike (rukovoditelje, osoblje).	Ova aktivnost obuhvaća vrstu/svrhu/ulogu unutarnje/vanjske podrške i kategorije osoblja ⁽⁹⁴⁾ .	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nadležna tijela odlučuju imaju li osobe za unutarnju podršku ujedno i savjetodavnu ulogu (savjetnici).	Sustav unutarnje podrške može davati preporuke neposredno nadređenom rukovodstvu u pogledu vođenja teških incidenata i načina izbjegavanja daljnjih incidenata (podrška pri procjeni, praćenju i ocjenjivanju situacija).	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nadležno tijelo određuje provodi li unutarnju podršku jedan član osoblja ili više kolega.	To ovisi o veličini tima i drugim čimbenicima u organizaciji. Ako se radi o timu od nekoliko kolega, treba utvrditi koordinatora da se zna tko je zadužen za koju pogođenu osobu.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Istražuju se prednosti unutarnje podrške u usporedbi s vanjskom podrškom i provodi se njihovo ocjenjivanje.	Za brojne teške incidente pravovremena interna podrška može biti dovoljna, pa neće biti potrebno osobu uputiti na vanjsku pomoć. To također ovisi o opsegu i vrsti incidenta. Ako je potrebna dodatna liječnička skrb, uvijek osobu treba uputiti na dodatnu pomoć. Osoblje može odgovoriti odmah i ne treba mu puno objašnjavati okolnosti koje nisu uvijek jasne i lako razumljive vanjskim stručnjacima. Sustav unutarnje podrške može djelovati pridržavajući se načela pomoći izravno na terenu.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
2. INFORMIRANJE		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Protokoli (npr. standardni operativni postupci) uspostavljeni su i predstavljeni relevantnom osoblju radi upravljanja teškim incidentima.	Standardni operativni postupci trebaju biti dostupni i višem rukovodstvu i zaposlenicima. Koraci koje treba poduzeti u slučaju teških incidenata trebaju biti jasno određeni. Odgovornosti svakog subjekta koji pruža podršku (neposredno nadređeni rukovoditelj, odjel za ljudske resurse, sigurnost/zaštitu i pogođeni zaposlenik) treba jasno opisati kako bi se ona osigurala. Standardni operativni postupci trebaju uključivati jednostavan mehanizam prijavljivanja i pružiti informacije o tome kako prilagoditi proces lokalnim postupcima u slučaju rada na terenu. Treba razmotriti relevantne, već uspostavljene procedure i, kad je to moguće, međusobno ih koordinirati.	Nije započeto U tijeku Dovršeno

(94) Prepoznajte emocionalni utjecaj incidenata i ponudite psihosocijalnu pomoć na terenu. Slušajte, prepoznajte njihove osjećaje i pružite psihosocijalne informacije (normalne reakcije na nenormalan događaj). Ova je ponuda pomoći sustavna/organizirana. Pratite stanje pogođene osobe da možete procijeniti i raspraviti promjene u znakovima stresa tijekom dana i tjedana nakon teškog incidenta. Ponudite se da uputite tu osobu na vanjsku/profesionalnu podršku ako je potrebno, prepoznajte ograničenja psihosocijalne pomoći na terenu koju je moguće ponuditi unutar sustava. Opseg: odredite na koje se situacije i koje dotične osobe (uključujući volontere, podizvođače, stažiste) unutarnja/vanjska podrška primjenjuje, a na koje se situacije ne odnosi.

Cjelokupno osoblje obaviješteno je o uspostavljenim protokolima (teški incidenti i druge sigurnosne i zaštitne mjere).	Uspostavljeni mehanizmi podrške i standardni operativni postupci trebaju biti primjenjivi na sve osobe koje imaju takve potrebe. U situacijama kad nadležna tijela surađuju s vanjskim stručnjacima i/ili upućenim osobljem, osoblje treba biti upoznato sa zajedničkim aspektima u smislu protokola i razumjeti razlike u takvim protokolima.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Pružaju se redovite i ažurirane informacije u pogledu dostupnih usluga za podršku (ključni i drugi incidenti povezani sa sigurnošću/ zaštitom).	Nadležna se tijela potiče da osiguraju ažurnost uspostavljenih mehanizama za podršku: — komunicirajući e-poštom — na informativnim sastancima — tijekom osobnih sastanaka — putem drugih relevantnih kanala barem jednom godišnje.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Više rukovodstvo/rukovoditelji mogu koristiti uspostavljene protokole uključujući znanje o procedurama vezanima za COVID-19 i evakuacije.	Kontrolni popisi za upravljanje teškim incidentima, planovi evakuacije itd. trebaju zajednički razviti, ako je to moguće, stručnjaci za sigurnost i zaštitu zaduženi za terenski rad kako bi se osigurala praktičnost i integriranje specifičnih lokalnih okolnosti.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
3. KOORDINACIJA		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Nadležno tijelo definira tko je zadužen za praktičnu pomoć i koordiniranje s drugim osobama zaduženima za daljnje aktivnosti vezane za incident.	Praktičnu pomoć i koordinaciju te psihosocijalnu pomoć može pružiti ista osoba ili ih mogu izvršavati različite osobe ⁽⁹⁵⁾ .	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nadležna tijela odabiru jednu ili više relevantnih osoba za kontakt ⁽⁹⁶⁾ za daljnje aktivnosti s članom osoblja koji je doživio težak incident.	Ako neposredno nadređeni rukovoditelj nije zadužena osoba, treba odabrati relevantnog člana osoblja za dodatne aktivnosti s pogođenim zaposlenikom. Nakon teškog incidenta član osoblja izložen je riziku od ponovne traumatizacije time što će mu se obraćati različite kolege iz različitih odjela (zdravstveno osoblje, osoblje za ljudske resurse, neposredno nadređeni rukovoditelji, službenici za sigurnost itd.) da im objasni pojedinosti incidenta radi daljnjeg postupanja. Stoga se preporučuje koordinirani odgovor putem jedne osobe ili najviše dviju odabranih osoba, uzimajući u obzir njihov spol i stručnost.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Odabrana osoba za odgovor poznaje relevantne protokole u pogledu teških incidenata i stupa u kontakt s ostalim relevantnim članovima osoblja radi osiguravanja pravovremene medicinske/ psihološke (ili druge) podrške.	Osoba za kontakt pruža podršku pogođenom članu osoblja pri popunjavanju potrebnih informacija, upućivanju na psihološku/medicinsku podršku ili policiju i možda će trebati stupiti u kontakt s privatnom osobom zaposlenika za kontakt u uždi.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Relevantni subjekti (medicinske službe, osoblje za dobrobit i sigurnost) uspostavili su sustav koordiniranja/upućivanja (uključujući broj za kontakt) radi osiguravanja sveobuhvatne pomoći pogođenoj osobi.	Jasna koordinacija smanjuje rizik od kašnjenja ili preklapanja usluga te ponovne traumatizacije.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Pogođenom zaposleniku treba omogućiti da odabere tko će pružiti dodatnu podršku ako je to moguće.	Ta mogućnost posebno je relevantna ako se težak incident odnosi na seksualno nasilje, a zadužena je osoba za kontakt istog spola kao i počinitelj i/ili ako je osoba za kontakt za dobrobit osoblja izvršitelj tog kaznenog djela.	Nije započeto U tijeku Dovršeno

(95) Praktična pomoć obuhvaća brojne aspekte. Oni uključuju pružanje pomoći oko pripreme opisa događaja, osiguravanje koordiniranog odgovora različitim službama, popunjavanje obrazaca potrebnim informacijama, upućivanje na psihološku/medicinsku podršku ili na policiju te kontaktiranje privatne osobe koju je navela pogođena osoba. Rukovoditelj može biti zadužen za neke od tih aspekata. Tijek rada i odgovornosti treba jasno definirati i koordinirati.

(96) To može biti unutarnja podrška koju pruža pojedinac (npr. savjetnik za osoblje) ili uspostavljeni tim. Vidjeti odjeljak 3.3.2. „Kolegijalna podrška nakon teškog incidenta” i 3.3.3. „Integrirani tim za odgovor na incidente”. Vidjeti Prilog 9. „Pružanje unutarnje podrške u pogledu teških incidenata” radi primjera inicijativa tima za suzbijanje stresa i kolegijalne podrške. Vanjska podrška može biti dodatna mogućnost.

4. DOKUMENTIRANJE		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Na raspolaganju je standardizirani format prijavljivanja teških incidenata i sastavni je dio standardnih operativnih postupaka.	Obrazac priložen standardnim operativnim postupcima radi pružanja podrške dokumentiranju treba biti dosljedan u svim zemljama kako bi više rukovodstvo moglo identificirati trendove i pružiti dosljednu, ali i prilagođenu podršku službenicima na terenu.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Izvjешće o ključnim informacijama izrađuje se i dijeli s relevantnim subjektima, uključujući policiju ako je to primjereno (uzimajući u obzir povjerljivost podataka o žrtvi).	Osoblje za podršku treba pogođenom zaposleniku pomoći pripremiti opis događaja (npr. savjetnik/psiholog/liječnik) koji se daje rukovodstvu radi daljnjeg postupanja.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Ovisno o okolnostima, prikupljaju se informacije o teškom incidentu – na primjer, ako je više osoba uključeno u takav incident (drugi kolega/podnositelj zahtjeva) i prilažu se izvješću o incidentu radi daljnjeg postupanja.	U slučajevima kad je uključena druga i/ili treća osoba. Na primjer, u slučajevima kad podnositelj zahtjeva prijete da će ozlijediti druge ili pokušava izvršiti samoubojstvo. Nakon primanja medicinske/psihološke skrbi i ocjenjivanja situacije ako je to potrebno, podnositelju zahtjeva treba omogućiti da nakon stabilizacije iznese vlastito viđenje incidenta.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
5. IZRAVNA PODRŠKA		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Nadležna tijela ili drugi relevantni uredi osiguravaju dostupnost kompleta za preventivnu skrb nakon izlaganja u svojim terenskim uredima i imaju na raspolaganju relevantne podatke za upućivanje osobe na daljnju podršku u slučajevima seksualnog nasilja.	Kompleti za preventivnu skrb nakon izlaganja trebaju biti dostupni u prostorima ureda ako u blizini nema zdravstvenih objekata koji bi pružali takvu uslugu (npr. grčki otoci).	Nije započeto U tijeku Dovršeno
U slučaju spolnog nasilja (npr. silovanja) nad članom osoblja, pogođene osobe treba uputiti zdravstvenim službama radi primjene kompleta za preventivnu skrb nakon izlaganja.	Komplet za preventivnu skrb nakon izlaganja treba primijeniti u roku od 72 sata nakon incidenta. Na raspolaganje treba staviti i druge relevantne oblike pomoći (npr. kontracepcijska pilula za hitnu primjenu).	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Pogođenoj osobi nudi se hitna psihološka podrška.	Ova podrška dostupna je ne samo žrtvama seksualnog nasilja, već obuhvaća sve teške incidente koje dožive službenici na terenu. Te psihološke usluge pružaju se lokalno kad je to moguće i odvijaju se uz fizičku prisutnost ili putem interneta. Savjetuje se formiranje popisa stručnjaka osoba za kontakt, koji se stavlja na raspolaganje pogođenoj osobi. Dok se priprema popis stručnjaka, pažnju treba posvetiti sljedećem: — dostupnosti različitih jezika EU-a — uslugama koje pružaju stručnjaci s iskustvom pružanja podrške kod teških incidenata — rodnoj/dobnoj raznolikosti među pružateljima usluga — raznovrsnosti kulture ili vjerskog podrijetla među pružateljima usluga. Postoji memorandum o razumijevanju s navedenim stručnjacima da pogođene osobe neće morati platiti te usluge, već da će to učiniti njihovo zdravstveno osiguranje/nadležno tijelo/drugi ⁽⁹⁷⁾ .	Nije započeto U tijeku Dovršeno

⁽⁹⁷⁾ Interna podrška uključuje nekoliko aspekata. Nije uvijek nužno uputiti pogođene članove osoblja vanjskom stručnjaku ako je dostupna unutarnja podrška (npr. tim za suzbijanje stresa koji pruža kolegijalnu podršku, tim za odgovor na incidente, osoba za kontakt, istorazinska podrška, psiholog). Ipak, potrebna je ako se osoba ne može nositi s posljedicama incidenta. Pogođeno osoblje ponekad se isprva osjeća ugodnije s kolegom koji poznaje okolnosti i radno okruženje pa neće biti potrebno puno objašnjavanja. Vanjsku podršku nudi stručnjak (psiholog, psihoterapeut). Također se može predložiti ako pogođena osoba ne želi da joj podršku pruži kolega. Važno je pogođenu osobu uputiti stručnjaku ako još uvijek pokazuje znakove psiholoških posljedica nekoliko tjedana (preporučuje se četiri tjedna) nakon incidenta, jer bi to moglo ukazati na posttraumatski stresni poremećaj. To može ocijeniti zdravstveni stručnjak/psiholog ili član sustava unutarnje podrške.

Pogođenom zaposleniku nudi se hitna medicinska podrška.	Ova podrška dostupna je ne samo žrtvama seksualnog nasilja, već obuhvaća sve teške incidente koje dožive službenici na terenu. Postoji memorandum o razumijevanju s navedenim stručnjacima u kojemu se navodi da pogođene osobe neće morati platiti te usluge, već da će to učiniti njihovo zdravstveno osiguranje/nadležno tijelo/drugi.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Pogođenu osobu upoznaje se s njezinim pravima, posebno kad je riječ o dijeljenju osjetljivih informacija.	Važno je razmotriti povjerljivost podataka koje iznosi pogođeni zaposlenik. Neki možda ne žele da drugi kolege znaju što su doživjeli ili koju pomoć dobivaju.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Podrška pogođenom osoblju putem dugoročnog psihološkog savjetovanja i izbjivanje s posla zbog privatnih razloga mogućnosti su na raspolaganju kad ih stručnjaci smatraju potrebnima.	Ovisno o incidentu, mogu biti uputne dugoročne daljnje aktivnosti kako bi se osiguralo da se zaposlenici na zdrav način nose s teškim incidentom.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nastavak obavljanja dužnosti nakon teškog incidenta u nekim slučajevima može biti preporučen samo ako je to potvrdio liječnik ili psiholog.	Ponekad se može dogoditi da pogođeni pojedinci ne vide važnost dugoročnijeg odmora ili promjene lokacije uslijed traume nakon teškog incidenta. Stoga može biti uputno uključiti stručnjaka radi podrške postupku odlučivanja o tome može li član osoblja nastaviti izvršavati svoje dužnosti. Sudjelovanje pogođene osobe u postupku odlučivanja dobra je praksa radi osiguravanja transparentnosti i ukazivanja na važnost koja se pridaje najboljim interesima pogođene osobe.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Ako je tijekom teškog incidenta pogođena i dodatna osoba (npr. svjedok incidenta ili podnositelj zahtjeva koji je u središtu incidenta, koji je, primjerice, pokušao samoubojstvo), zadužena osoba za kontakt osigurava pružanje medicinske i/ili psihološke skrbi (članovima osoblja i podnositeljima zahtjeva).	Ovisno o ishodu procjene, mogu biti potrebne daljnje aktivnosti u pogledu medicinske/psihološke procjene, promjene lokacije/smještaja itd.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Osigurani su sastanci radi kolegijalne/istorazinske podrške odnosno nadzora obuke za rukovoditelje.	Tijekom tih tromjesečnih sastanaka rukovoditeljima se na raspolaganje stavlja platforma za raspravu o njihovom odgovoru na teške incidente ili upravljanje njima u okviru njihove odgovornosti, da mogu razmjenjivati iskustva s izazovima i podijeliti dobre prakse.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
6. IZGRADNJA KAPACITETA		
Mjera	Objašnjenje	Status (kvačica)
Nadležna tijela ili EASO svim rukovoditeljima/koordinatorima i službenicima na terenu, kao i upućenom osoblju, osiguravaju osnovnu obuku o uspostavljenim standardnim operativnim postupcima i mehanizmima prijavljivanja.	To osposobljavanje može se provesti u koordinaciji s: — odjelom za ljudske resurse — savjetnicima osoblja i slično — službenicima za sigurnost i zaštitu ako je primjenjivo.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Redovito se osigurava osposobljavanje rukovoditelja i drugog relevantnog osoblja za osnovno upravljanje traumama.	Svim neposredno nadređenim rukovoditeljima dana je prigoda za senzibilizaciju na utjecaj traume na osoblje. To je važno za omogućivanje relevantnog, pravovremenog i suosjećajnog odgovora na incident.	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nadležna tijela osiguravaju tečaj za osoblje zaduženo za unutarnju podršku ⁽⁹⁸⁾ .	Preporučeno trajanje: 3 dana Opcija: Dodatni povremeni (interni) tečajevi za obnovu znanja i vještina Instruktor: Posjeduje stručnost za istorazinsku/unutarnju podršku i učinke teških incidenata	Nije započeto U tijeku Dovršeno

(98) Vidjeti poglavlje 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta“. Preporučeno je trajanje tečaja tri dana i treba obuhvaćati komponente psihološke prve pomoći. Osim toga, trebaju se održavati povremeni (interni) tečajevi za obnovu znanja i vještina. Instruktor treba biti stručnjak za istorazinsku/unutarnju podršku i učinke teških incidenata.

Ako je moguće i ovisno o mjestu terenskog rada, stručnjaci za sigurnost/savjetnici osoblja osiguravaju simulacijske vježbe.	Osoblje koje treba početi raditi na terenu osjeća se bolje pripremljenim u situaciji stvarne opasnosti ako je imalo priliku sudjelovati u praktičnim vježbama povezanim s pitanjima sigurnosti i zaštite (npr. što učiniti kad podnositelj zahtjeva zaprijeti službeniku i što učiniti ako kolegica kaže da je silovana).	Nije započeto U tijeku Dovršeno
Nadležna tijela trebaju osigurati redovitu poduku rukovoditelja kako bi poboljšala njihove vještine vodstva i komunikacije u radu s njihovim timovima (uključujući timove na terenu).	Ponekad postoji nedostatak jasne, redovite i smislene komunikacije između rukovoditelja i službenika i stručnjaka na terenu. Stoga su razumijevanje rukovoditelja i podsjetnici upućeni rukovoditeljima u smislu potreba službenika na terenu (službenika za predmet, službenika za prihvata itd.), posebno onih u okruženjima žarišnih točaka, važni za kvalitetno rukovodstvo. Redovita, pristojna komunikacija (putem pojedinačnih sastanaka i sastanaka timova) između neposredno nadređenih rukovoditelja i članova njihova osoblja ključna je za stvaranje produktivne radne atmosfere.	Nije započeto U tijeku Dovršeno

SAŽETAK POSTUPKA

Aktivnosti koje treba poduzeti rukovoditelj ili osoba za vanjsku/unutarnju podršku.

A. Trenutačna reakcija

- Dođite na mjesto incidenta što prije ako već niste tamo.
- Ocijenite situaciju i dodatne rizike.
- Smirite situaciju (eventualno uz podršku službe sigurnosti/policije, ovisno o incidentu).
- Predložite dotičnoj osobi da ode kući ako želi, ako je emocionalan utjecaj velik, no osigurajte da ne ostane sama kod kuće i da ne ode kući sama.
- Ako se to zatraži od vas, dajte toj osobi prigodu da odmah s nekim razgovara ako to želi.
- Pitajte tu osobu kako se osjeća i treba li joj išta odmah.
- Procijenite razumije li osoba što je pitate.
- Ako su pogođeni drugi, potražite nekoga da im pruži podršku i osigurajte strukturirane informacije drugim pogođenim osobama tijekom razgovora o prethodnom događaju ubrzo nakon incidenta kako biste osigurali transparentnost.
- Dopustite dotičnoj osobi da obavijesti svoju obitelj ako je to moguće i ako to želi ili podatke o privatnoj osobi na popisu za kontakt u nuždi prosljedite nadležnom službeniku ako je pogođena osoba radije ne bi sama kontaktirala.
- U slučaju ozljede i hitne potrebe za medicinskom/psihološkom podrškom, pružite brzu administrativnu pomoć (popunjavanje obrazaca za osiguranje, upućivanje na fizičku skrb itd.) i utješite osobu dajući joj do znanja da se drugim elementima postupka može baviti kasnije.
- Osigurajte da se osobu premjesti, na primjer ako želi biti kod kuće nakon incidenta.

B. Daljnje aktivnosti

- Procijenite utjecaj incidenta nakon nekoliko dana.
- Odvojite vrijeme za razgovor o incidentu s pogođenim osobama i timom.
- Odvojite vrijeme da ocijenite kako je odgovorna osoba obradila incident i utvrdite koje je iskustvo time stečeno (operativan razgovor o tom događaju s dotičnim osobama ako je moguć) radi unaprjeđenja uspostavljenog sustava.
- Posvetite pažnju neobičnim reakcijama pogođene osobe i predložite stručnu pomoć ako je potrebna.
- Nastavite davati informacije povezane s incidentom i povezanim događajima/posljedicama članovima tima.

PRILOG 9. PRUŽANJE UNUTARNJE PODRŠKE U POGLEDU TEŠKIH INCIDENATA

A. PRIMJER BELGIJE

U nastavku je sadržaj prilagođen na temelju podataka koje je dala Federalna agencija za prihvata tražitelja azila (Fedasil) i može se smatrati dobrom praksom. Ovaj odjeljak opisuje organizaciju podrške koju pružaju Fedasilov tim za suzbijanje stresa i druga nadležna tijela te daje pojašnjenje odgovarajućih odgovornosti u pogledu daljnjih aktivnosti nakon incidenta putem kolegijalne podrške.

TIM ZA SUZBIJANJE STRESA

Nakon teškog incidenta očekuje se da svaki prihvatni centar i druga mjesta rada ponude podršku osoblju.

To se može učiniti na dva načina:

- pojedinačnim razgovorima s kolegama osposobljenima za tu ulogu (tj. timovima za suzbijanje stresa);
- skupnim razgovorom o prethodnom događaju s Crvenim križem.

U obama slučajevima postoji mogućnost upućivanja osobe na vanjsku stručnu pomoć.

Vizija tima za suzbijanje stresa

Osoblje centara redovito se suočava s incidentima vezanima za osobe koje ondje borave. To može imati psihološki učinak. Osoba izložena takvim incidentima može imati simptome stresa na emocionalnim i psihološkim razinama. Te su posljedice normalne. Znanje o tome i prihvaćanje toga može pomoći u oporavku. Fedasil ukazuje na to da podrška osoba bliskih pogođenoj osobi može toj osobi pomoći da se suoči s tim događajem. Zbog toga su uspostavljeni timovi za suzbijanje stresa. Fedasil prepoznaje i važnost upućivanja nekih članova osoblja na specijalističku podršku ako se smatra da je ona u njihovu najboljem interesu.

U modelu koji primjenjuje Fedasil članovi tima za suzbijanje stresa imaju ulogu podrške na terenu u području prihvata. Timovi za suzbijanje stresa uspostavljeni su 2008. radi pružanja kolegijalne podrške osoblju pogođenom teškim incidentima. Cilj je prije svega smanjiti početni stres izazvan incidentima i potaknuti normalne mehanizme suočavanja. Članovi tima za suzbijanje stresa odabrani su volonteri koji su stekli dodatnu stručnost u sklopu specifične obuke. Obuku vode vanjski instruktori u području kolegijalne podrške. Također provode nadzor obuke članova tima za suzbijanje stresa tri puta godišnje.

Popis u nastavku daje dodatne informacije o Fedasilovu pristupu koji se odnosi na timove za suzbijanje stresa i kolegijalnu podršku.

- **Incident tijekom noći (od 20 do 8 h):** U teoriji ne dolazi do intervencije, osim ako je član tima za suzbijanje stresa na mjestu događaja i nije uključen u incident. Rukovodeće osoblje dobiva informaciju i dolazi na mjesto događaja ili se javlja telefonom. Rukovodeće osoblje obavješćuje tim za suzbijanje stresa sljedećeg jutra.
- **Incident navečer ili vikendom:** Intervencija tima za suzbijanje stresa ovisi o dostupnosti članova. Ako nisu dostupni za razgovor, ako je moguće upućuje im se poziv za prvi kontakt i zakazivanje termina tijekom tjedna.
- **Bolest ili dopust člana tima za suzbijanje stresa:** Nema intervencije, drugi član tima za suzbijanje stresa raspoređuje se za obavljanje daljnjih aktivnosti. Ako su daljnje aktivnosti u tijeku, važno je održavanje kontakta između članova tima za suzbijanje stresa radi predaje postupaka u tijeku drugim kolegama.
- **Tim za suzbijanje stresa u postupku oporavka** (trajni, edukator): Moguća intervencija.
- **Izravan poziv pogođenih kolega:** Intervencija se treba odvijati tijekom dana, osim ako se postigne izričit sporazum člana tima za suzbijanje stresa i zaposlenika.
- **Odsutnost pogođenog kolege:** Imperativ je ponuditi podršku bez obzira na razlog odsutnosti (dopust, bolest, oporavak). Intervencija se obavlja ili putem telefona ili uz odlazak u njegovu kuću uz privolu. Ako se pogođeni kolega vrati u prihvatni objekt, vodit će razgovor s timom za suzbijanje stresa.

11 KORAKA ZA USPOSTAVU KOLEGIJALNE PODRŠKE NAKON TEŠKOG INCIDENTA

1. korak: Radi uspostave kolegijalne podrške, odabire se skupina stručnjaka unutar nadležnog tijela (u svojstvu volontera) iz različitih, ali relevantnih službi/odjela radi provedbe plana kolegijalne podrške. U sljedećem koraku intervencije u ovoj grupi definiraju se i kratko opisuju u dokumentu. Teme koje obrađuje ova grupa mogu biti šire, uključujući bilježenje teških incidenata, kako upravljati krizama kojima su okidači incidenti, tečajevi za suočavanje s agresivnim ponašanjem i kodeks ponašanja tijekom takvih incidenata.

Radna skupina treba postići sporazum o sljedećem.

- Gdje raditi (upućeni na rad na jedno ili više mjesta).
- Hoće li pružati podršku izravno kolegama ili osobama izravno podređenima pojedinačnim rukovoditeljima (kako bi se osigurao maksimalno neutralan pristup).
- Broj osoba dostupnih za ovu podršku (preporučeno je pet osoba).
- Lako dostupna timska podrška. Osoblju trebaju biti poznati telefonski brojevi članova. Moraju se postići jasni sporazumi unutar tima uz odgovornost koordinatora tima (ako je primjenjivo).
- Vrijeme. Članovi se moraju potruditi da pokrenu podršku što prije i u roku od 24 sata od incidenta. To nije moguće zajamčiti, no moguće je uspostaviti početni kratki kontakt radi dogovora o kasnijem sastanku.
- Uključenost članova tima. Kad je član tima za kolegijalnu podršku sam uključen u težak incident, ne smatra se „aktivnim“ za pružanje podrške.

- Naknada. Intervencije se smatraju radnim vremenom i za njih se isplaćuje naknada ako je potrebno (prekovremeni rad).
- Troškovi. Isplaćuje se naknada za nastale troškove (putne troškove i telefonske pozive) u skladu s postojećim sporazumima.

2. korak: Svim kolegama jasno je koji je opseg kolegijalne podrške (težak incident), a što je izvan njega (npr. istraživanje privatnih problema člana osoblja).

3 korak: Dogovor o tome tko može koristiti kolegijalnu podršku (svi zaposlenici, volonteri, podizvođači, stažisti itd.).

4. korak: Dogovor o tome kad se kolegijalna podrška održava (najkasnije u roku od 48 sati nakon što se incident dogodi).

5. korak: Osoba za kontakt mora događaj priopćiti rukovodstvu.

6. korak: Oni pružaju konkretnu i izravnu skrb. Odlaze na mjesto događaja ili kontaktiraju dotično osoblje prikupljajući podatke o incidentu i stanju pogođenih osoba. Postavljaju pitanja o njihovim potrebama i utvrđuju kako ih zadovoljiti. Priopćavaju relevantne informacije o incidentu žrtvi i predlažu daljnje aktivnosti.

7. korak: Pružite savjete u pogledu suočavanja s teškim incidentima i potencijalno traumatičnim događajima te pomozite osobi da skupi snage da se sama suoči s događajem.

8. korak: Posvetite pažnju potencijalnim širim posljedicama incidenta (npr. odsutnosti pogođenog člana osoblja i utjecaju na njihov rad, utjecaju na tim (i potencijalno uključenim osobama smještenima u objektu)).

9. korak: Uputite po potrebi na profesionalnu pomoć kad je potrebno i prepoznajte ograničenja podrške na terenu.

10. korak: Postupak podrške mogu aktivirati tim za kolegijalnu podršku, pogođena osoba ili drugi članovi osoblja.

11. korak: Podrška se pruža barem tri puta. Prvi je razgovor u roku od 48 sati, drugi je razgovor u roku od 2 tjedna, a treći je razgovor u roku od 4 do 6 tjedana. Ovaj je raspored fleksibilan i ovisi o emocionalnim reakcijama.

Povjerljivost

Rukovodstvo se samo obavještava da je intervencija u tijeku. Izuzetak su prijave kaznenih djela, a u tom slučaju jedan od članova tima za kolegijalnu podršku prosljeđuje sažetak važnih informacija rukovoditelju.

Pojedinačna/kolektivna podrška

Podrška može biti predložena na razini skupine za nekoliko kolega koji su uključeni u težak incident. To se odnosi na emocionalni i skupni razgovor o prethodnim događajima koji vode vanjske osobe s iskustvom u takvim vrstama sastanaka.

Angažiranje novih članova

Uloga je otvorena za sve osoblje, osim osoblja na poslovima koordinacije ili rukovodstva (npr. prihvatnog objekta). Preporučuje se iskustvo u području azila, posebno rada s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu.

Profil

Mladi, novi zaposlenik koji još nije upoznat s detaljima posla teško će steći povjerenje kolega. Društvene vještine poput slušanja s empatijom i suosjećanjem, takt, pozornost u odnosu na znakove stresa i autentičnost su važni. Ostali važni kriteriji uključuju proaktivno predlaganje emocionalne podrške pogođenim kolegama, sposobnost jasnog preformuliranja rečenoga, sposobnost davanja savjeta i diskretnog rukovanja povjerljivim informacijama. Lojalnost i duh suradnje u radu s drugim članovima tima za suzbijanje stresa i rukovoditeljima jednako su važni, jer ih drugi kolege prihvaćaju i smatraju pouzdanima. Ako se član treba suočiti s vlastitim osobnim poteškoćama koje dovode do akutnog ili kroničnog stresa, uputno je da razgovaraju o tome s direktorom i/ili koordinatorom kolegijalne podrške i da se privremeno povuku s te funkcije ⁽⁹⁹⁾.

ETIČKI KODEKS TIMA ZA SUZBIJANJE STRESA

Primjer u nastavku prilagođeni je etički kodeks tima za suzbijanje stresa koji koristi Fedasil. Relevantno osoblje treba potpisati točke navedene u nastavku radi potvrđivanja odgovornosti.

U odnosu na aktivnosti koje izvršavam dobrovoljno kao zaposlenik tima za suzbijanje stresa, suglasan sam sa sljedećim.

- Poštujem povjerljivost informacija koje su mi povjerene u okviru mog zadatka. Nudim svoju podršku na diskretan, ljubazan i osjetljiv način.
- Uvijek se strogo držim zadatka koji mi je povjeren.
- Ako netko od mene zatraži informacije ili me obavijesti o problemu koji nije izravno povezan s mojim zadatkom i funkcijom, uputit ću taj predmet nadležnoj osobi.
- Za sve kontakte s medijima uputit ću pitanja odgovornoj osobi u mom nadležnom tijelu (npr. središnjem rukovodstvu, uredu za komunikacije u glavnom uredu).
- Uvijek zauzimam neutralno gledište, ne diskriminiram i ne osuđujem.
- Koristit ću rodno osjetljiv pristup, primjereni jezik i štititi kolege kojima trebam pružiti podršku na zahtjev.

Datum/potpis: _____

(99) Odabir ima tri koraka. (1) Kod novog centra osoblju se pružaju informacije o postupku i ulozi, po mogućnosti tijekom sastanka. (2) Javno iznošenje da se traže kandidati i direktor/koordinator može potaknuti potencijalne kolege koji raspolažu vještinama za tu ulogu da se jave. (3) Obavlja se razgovor radi procjene osnovnih vještina i motivacije, koji vode direktor centra i koordinator kolegijalne podrške.

B. PRIMJER NIZOZEMSKJE

USPOSTAVA INTEGRIRANOG TIMA ZA ODGOVOR NA INCIDENTE U SLUČAJU TEŠKIH INCIDENATA

U nastavku je opisan postupak koji primjenjuje (i originalni tekst koji je podijelila) COA pri uspostavi tima za odgovor na incidente za cijelu organizaciju (*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)).

Protokol postupka integriranog tima za odgovor na incidente (KCT) – izmijenjena verzija od 16. siječnja 2018.

Uvod: U lancu imigracije već se neko vrijeme posvećuje pažnja incidentima poput onih koji su rezultat psiholoških problema, teškog remećenja javnog reda i mira te sigurnosti, štrajkova glađu i žeđu, samoubojstava, pokušaja samoubojstava i prijetnji samoubojstvom stranih državljana.

Memorandum o osnivanju KCT-a odobren je 22. listopada 2012. Postignut je dogovor da lanac partnera, i to Središnja agencija za prihvata tražitelja azila (COA), Služba za imigraciju i državljanstvo (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), Služba za repatrijaciju i odlazak (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) i Agencija za zatvorski sustav (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), treba izravno obavijestiti KCT o incidentima bez obzira na razinu intenziteta tako da nijednu aktivnost ne sprječava izostanak pravilnog prijenosa informacija.

Ovaj protokol sadržava sporazume kojima je obuhvaćen cijeli lanac i kojima se regulira način na koji se partneri u lancu imigracije međusobno informiraju o incidentima i, ako je potrebno, međusobno surađuju.

Lanac imigracije: Mali lanac imigracije sastoji se od IND-a, COA-e i DT & V-a. Svaka organizacija ima vlastite odgovornosti i ovlasti u provedbi politike u odnosu na strane državljanke, u nadležnosti ministra pravosuđa i sigurnosti. Svaka organizacija neovisno izvršava svoju ulogu, ali uz savjetovanje s partnerima u lancu i oslanjajući se na njih. DJI izvršava posebnu ulogu u cijelom postupku. KCT surađuje s DJI-jem ako je strani državljanin smješten u centar za zadržavanje ili u Pravosudni centar za somatsku skrb (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) u Scheveningenu.

KCT je odgovoran klijentu, Glavnoj upravi za vanjske poslove, putem predsjedavajućeg Odbora za azil.

KOORDINIRANJE INCIDENATA UNUTAR LANCA

Pojam incidenata

Svaka organizacija unutar lanca imigracije vjerojatno će se suočavati s incidentima. Pojam „incident” označava svaku situaciju u kojoj djelo stranog državljanina ili prijetnja počinjenjem toga djela stvara ili može stvoriti opasnost za njih same i/ili druge.

S obzirom na brojne oblike u kojima se može pojaviti, nije moguće definirati što bi se točno u ovom kontekstu trebalo smatrati incidentom. Provedba politike prema stranim državljanima, pri čemu je odbijanje zahtjeva za međunarodnu zaštitu i prisilni povratak sastavni dio te politike, može izazvati negativnu reakciju stranog državljanina.

S obzirom na važnost učinkovitog prijenosa informacija i jednake primjene protokola, postignut je dogovor da se KCT obavijesti ako zaposlenik IND-a, COA-e ili DT & V-a to smatra primjerenim. Podnošenje izvješća je obavezno, ali se izvršava na temelju diskrecijske odluke stručnog zaposlenika. Izuzetak od ovog pravila odnosi se na incidente koji se dogode na lokaciji DJI-ja ili u JCvSZ-u. DJI mora prijaviti, zabilježiti i obraditi incidente u tim centrima. Zaposlenik DT & V-a (povezan s lokacijom DJI-ja) određuje treba li se incident prijaviti KCT-u. Moguće je i da medicinska služba JCvSZ-a prijavi predmet KCT-u. U takvoj situaciji, KCT se uvijek obraća nadzorniku zaduženom za predmet dotične osobe.

Zbog brojnosti i raznovrsnosti njihove prirode nije nužno da KCT reagira na sva izvješća. Partneri u lancu također imaju vlastite interne sporazume o načinu interveniranja u slučaju incidenata. KCT je prije svega usmjeren na izvješća o stranim državljanima koji su smješteni u centar za tražitelje azila ili centar za zadržavanje. U slučaju neminovnih incidenata koji uključuju strane državljane, uključujući strane državljane bez prava boravka koji su smješteni u sklonište u općinskom ili posebnom objektu, treba kontaktirati Nizozemsko udruženje za skrb o mentalnom zdravlju i ovisnosti, policiju ili hitne službe.

Razlikuju se sljedeće četiri razine intenziteta:

1. strani državljanin daje signale, primjerice neverbalnom komunikacijom, koji ukazuju na rizik od nastupanja incidenta;
2. verbalna ili pisana komunikacija koju je uputio strani državljanin ili njegov ovlašteni zastupnik ukazuje na rizik od incidenta;
3. strani državljanin postupio je na način koji ukazuje na ozbiljan rizik od incidenta;
4. strani državljanin učinio je određene radnje koje su izazvale incident, na primjer pokušaj samoubojstva, što zahtijeva djelovanje odmah.

Ako zaposlenik jednog od partnera u lancu utvrdi postojanje jedne od prethodno navedenih situacija, nju je moguće prijaviti KCT-u. To izvješće podnosi se unutar njihove vlastite organizacije i šalje se uredu za sigurnost COA-e. Zaposlenik KCT-a ocjenjuje razinu intenziteta izvješća i, ako je potrebno, djeluje odmah.

Podnošenje izvješća – razine intenziteta 1. i 2.

Načelno, za izvješća koja se svrstavaju u razine intenziteta 1. i 2. nema intervencije KCT-a. Radi suzbijanja incidenata i eskalacije KCT određuje koji partneri u lancu primaju informacije o izvješću. Osim toga, ocjenjuje se je li potrebno pozvati KCT unatoč nižem intenzitetu rizika.

Ured COA-e za sigurnost bilježi izvješća i upravlja izvješćima tih triju organizacija. Te informacije odmah su dostupne svim partnerima u lancu.

Podnošenje izvješća – razine intenziteta 3. i 4.

U slučaju izvješća o razini intenziteta 3. i 4., aktivnosti propisane za tu svrhu može poduzeti KCT. Te aktivnosti imaju prvenstveni cilj stabiliziranja nastalog incidenta tako da predmetna organizacija može nastaviti izvršavati svoje redovite zadatke. KCT može savjetovati, postavljati pitanja, zatražiti nadzor nad stranim državljaninom i eventualno razgovarati sa stranim državljaninom.

Osoba odgovorna za predmet/nadzornik iz inicijalnog postupka zadržava odgovornost za procjenu i vođenje postupka. KCT ne preuzima nikakvu odgovornost za uključene organizacije. Rukovoditelj lokacije ostaje odgovoran za kvalitetu života i sigurnosti na lokacijama COA-e. Isto vrijedi za direktora na svim lokacijama DJI-ja.

Procjena izvješća temelji se na pretpostavljenoj stručnosti pojedinačnog zaposlenika koji svakodnevno radi sa stranim državljanima. Svaka organizacija odgovorna je za organiziranje internih postupaka kojima se osigurava obavješćavanje KCT-a kad se incident dogodi.

Član osoblja odgovoran je u svakom trenutku za strane državljane čije predmete vodi. Svako izvješće stavlja se u osobni spis stranog državljanina u sustavima IND-a i šalje se tijekom noćne obrade DT & V-u. Na članu je osoblja da organizaciju tijekom sastanka upozori na stranog državljanina poznatog KCT-u. Ako je to potrebno, KCT-u je moguće postaviti pitanje i zatražiti njegov savjet.

KCT-OV POSTUPAK U SLUČAJU INCIDENATA

1. korak: Izvješće KCT-u

Ako se incident dogodi, šalje se izvješće u KCT-ov pretinac za poruke.

Pretinac se nadzire 7 dana u tjednu.

2. korak: Terensko djelovanje KCT-a

Ako je potrebno, KCT se obraća osobi koja je uputila informaciju i prikuplja, uz ostalo, sljedeće informacije.

- Gdje se incident odvija?
- Kad je incident počeo?
- Od koga je došla informacija/tko je identificirao incident?
- Koji je identitet (uključujući V-broj) stranog državljanina koji je izazvao incident?
- Kakva je priroda incidenta (štrajk glađu/žeđi, prijetnja samoubojstvom ili drugo)?
- Ima li čin tog stranog državljanina svrhu? Ako da, koju svrhu?
- Koje su aktivnosti već poduzete?
- Tko je osoba za kontakt na mjestu događaja?
- Je li zdravstvena skrb potrebna i, ako da, koje vrste?

KCT može zatražiti od osobe koja javlja informacije da bilježi činjenice o ponašanju stranog državljanina i razgovorima koji se odvijaju. KCT može i dati savjete osobi koja javlja informacije. Pitanja je moguće postaviti i/ili zatražiti savjete e-poštom ili telefonom. Na temelju svih primljenih informacija KCT određuje je li potrebna njihova intervencija.

3 korak: Izlazak KCT-a na teren

Ako se zaključi da je potreban angažman KCT-a, KCT-ov zaposlenik određuje kad će se to dogoditi i koji će KCT-ovi zaposlenici izaći na teren. To se provodi u bliskoj suradnji s KCT-ovim rukovoditeljem. Polazišna je točka da se, u onoj mjeri u kojoj je to moguće., KCT-ovi zaposlenici šalju iz različitih organizacija. Ako su upućene dvije KCT-ove zaposlenice, a strani državljanin je muškarac, angažira se muški usmeni prevoditelj. Informacija o lokaciji javlja se putem ureda za sigurnost i izlazak na teren se potvrđuje.

Sljedeće teme za osposobljavanje preporučuju se za tim za odgovor na incidente (prema prijedlogu COA-e).

- Komunikacija: kako se povezati sa stranim državljaninom u razgovoru?
- Psihijatrija: trauma, depresija, samoubojstvo i strah.
- Štrajkovi glađu i žeđu: fizičke posljedice i mentalni aspekti.
- Kako voditi razgovor sa suicidalnom osobom?
- Etičke dvojbe.
- Kako radi mozak?
- Kako smiriti situaciju tijekom razgovora?
- Upravljanje vremenom.

Osim toga, preporučuje se da članovi tima koriste intervizije u trajanju od 3 sata jednom svakih 6 tjedana.

Napori KCT-a usmjereni su na smirivanje situacije i/ili okončanje incidenata (ili prijetnji incidentima). To se postiže vođenjem jednog ili više razgovora sa stranim državljaninom u prisustvu usmenog prevoditelja.

Prije razgovora sa stranim državljaninom uvijek se održava prethodni sastanak na mjestu događaja s osobom koja je podnijela prijavu ili drugim osobama povezanim s tim stranim državljaninom, na primjer nadzornikom. Nakon dolaska daju se usmene povratne informacije, ako je moguće u prisutnosti istih osoba koje su sudjelovale na prethodnom sastanku. Najkasnije 2 radna dana nakon dolaska šalje se pisano izvješće tim trima organizacijama koje će ga proslijediti uključenim osobama i, ako je moguće, pohraniti ga u računalnim sustavima/bazi podataka.

Izvješće se zatvara kad se situacija stabilizira i/ili kad lokacija gdje je predmetna osoba smještena više ne treba KCT-ovu podršku.

4. korak: Pitanja nakon odlaska na teren

Moguće je da će se tijekom rada na terenu pokazati da strani državljanin ima pitanja, primjerice u pogledu trajanja procedure ili prijelaza na neku drugu lokaciju. Na ta pitanja dat će se odgovori u onoj mjeri u kojoj je to moguće tijekom rada na terenu. Ako upućene osobe ne mogu odgovoriti ili prvo trebaju tražiti informacije od druge organizacije, situacija se proširuje do KCT-ova rukovoditelja, koji, ako je potrebno, kontaktira više rukovodstvo ili direktora.

Ocjenjivanje/prevenција: Uz stabiliziranje incidenata (smirivanje situacije), primarni cilj KCT-a je prevencija (eskalacije) incidenata. Za to je bitna odgovarajuća razmjena informacija. Identificiranje i analiza trendova dio je tog rada. Svaki mjesec podnosi se izvješće o KCT-ovim aktivnostima Odboru za azil uz objašnjenje značajnih izvješća. KCT povremeno ocjenjuje aktivnosti i suradnje u lancu.

Rad s medijima: Informacije koje se odnose na incidente daju se odjelu za medije Ministarstva pravosuđa i sigurnosti, koje održava kontakt s upravnim odborima/ rukovodstvom raznih partnera u lancu.

PRILOG 10. PREDLOŽAK PRIJAVE TEŠKOG INCIDENTA

U nastavku je osnovni predložak koji je moguće koristiti za prijavu teških incidenata (obrazac je prilagođen na temelju obrasca koji koristi Fedasil).

Naziv nadležnog tijela
Broj obavijesti/registracijski broj

OPĆE INFORMACIJE	
Informacije uključene u prijavu	
Prihvatni objekt	
Autor prijave	
Vrijeme	
Datum	
Vrijeme incidenta	
Datum incidenta	
Mjesto incidenta	
Informacije primljene od	
Uključenost policije	
Ostale vanjske intervencije	
Uključenost medija	
Utrošeno vrijeme do zaključenja predmeta	

OPĆE INFORMACIJE O INCIDENTU OSOBE POGOĐENE INCIDENTOM	
Pogođena smještena osoba/osobe	DA/NE
Vrsta incidenta	
Ukratko: protiv koga i okolnosti	
Pogođen je zaposlenik	DA/NE
Vrsta incidenta	
Ukratko: protiv koga i okolnosti	
Pogođen je objekt	DA/NE
Korištena tehnika i okolnosti	
Nesreća na radu	DA/NE
Vrsta incidenta	
Gdje	

Informacije o pogođenim osobama (rezidentima koji su izazvali incident)

POGOĐENI REZIDENTI												
Ime	Identifikacijski broj	Državljanstvo	Datum rođenja	Spol	Sastav obitelji	Datum ulaska u objekt	Težina utjecaja (mala, srednja, velika)	Uključenost: uzročnik/svjedok/pogođena osoba	Izazvani incident	Posljedice/sankcije	Broj ranije izrečenih sankcija	Ostale primjedbe

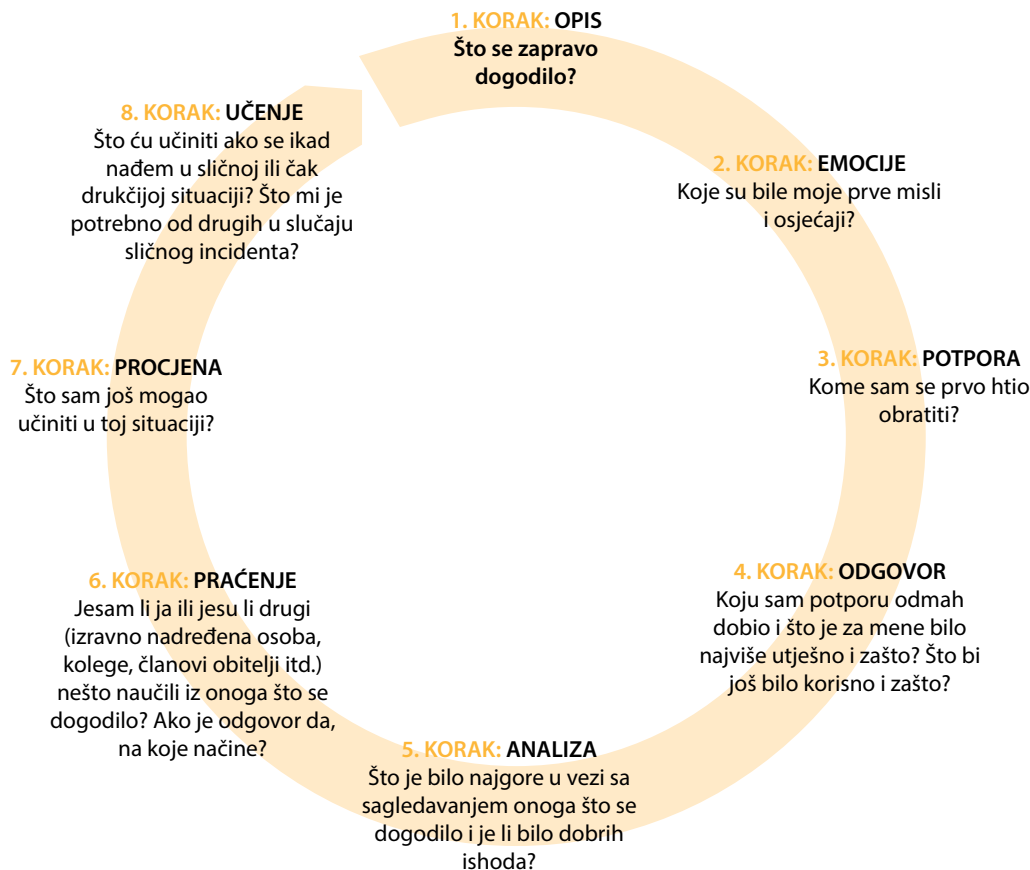
POGOĐENO OSOBLJE					
Ime	Uloga	Težina utjecaja	Nesreća povezana s radom	Aktiviranje tima za suzbijanje stresa: da/ne	Ostale primjedbe

OPIS INCIDENTA
Kontekst i okolnosti koje prethode incidentu

PRILOG 11. ALAT ZA RAZMATRANJE NAKON POJAVE TEŠKOG INCIDENTA

Sustavne daljnje aktivnosti na temelju pitanja u nastavku pomažu pogođenim osobama da se uspješno suoče s teškim incidentom. Pitanja mogu koristiti unutarnji i vanjski moderatori s članovima tima i pogođenim osobljem, a alat za razmatranje mogu koristiti i sami službenici na terenu radi jačanja svoje otpornosti i suočavanja s incidentom. Nakon toga ciklus pitanja omogućuje pogođenom osoblju i timovima istraživanje područja za učenje radi izbjegavanja sličnih incidenata u budućnosti, što im osigurava bolju pripremljenost za buduće incidente.

RAZMATRANJE AKTIVNOSTI ZA POGOĐENO OSOBLJE



PRILOG 12. POSTAVLJANJE GRANICA I TEHNIKE „UZEMLJENJA” NAKON TEŠKOG INCIDENTA

A. POSTAVLJANJE GRANICA: VJEŽBA ČAROBNOG MJEHURIĆA

Zdrave granice moguće je zamisliti kao „čarobni mjehurić” oko nas. Odvojite trenutak i sjednite na mirno mjesto gdje vas ništa ne ometa.

Zamislite da vas taj nevidljivi mjehurić okružuje i čuva. Zamislite da je čarobni mjehurić vaše omiljene boje. Pokušajte nakratko zatvoriti oči dok zamišljate svoj osobni čarobni mjehurić. Tanki sloj mjehurića djeluje kao vrsta štita koji vas čuva.

Znate da taj tanki sloj ipak dopušta kisiku, svjetlu, relevantnim informacijama, hrani i slično da ulaze i omogućuju vam da osjećate, učite i rastete na zdrav način. Čarobni mjehurić raste stvarajući više mjesta oko vas kako biste imali privatnost i sigurnost. Smanjuje se, ako vi tako odlučite, tako da vam omogući više intimnosti i više vremena za vas kad ga trebate. Obraćanjem pažnje na svoj čarobni mjehurić naučit ćete znati kad je vrijeme da se proširi, odnosno kad trebate smanjiti svoj mjehurić.

Postavljanje i održavanje granica u pogledu obujma rada koji prihvaćamo i interakcije s našim kolegama ili podnositeljima zahtjeva u vezi je s primjenom asertivnog ponašanja. Važna je vještina naučiti kako biti asertivan, ali zadržati poštovanje kako bi se spriječilo izgaranje na poslu. Asertivnost je moguće povezati s postavljanjem granica u pogledu vašeg radnog opterećenja ili u odnosu na nerealna očekivanja drugih.

B. VJEŽBA 5, 4, 3, 2, 1

Brojeći unatrag od 5, zaposlenik može koristiti svoja osjetila za navođenje stvari oko sebe ⁽¹⁰⁰⁾. Na primjer, pet stvari koje može čuti, četiri stvari koje može vidjeti, tri stvari koje može dodirnuti s mjesta gdje sjedi, dvije stvari koje može namirisati i, konačno, jednu stvar koju može okusiti.

C. VJEŽBE DISANJA

Zaposlenici mogu polako udahnuti kroz nos i potom izdahnuti kroz usta ⁽¹⁰¹⁾. Mogu se koncentrirati na disanje, osjećajući svaki dah i zabilježiti kakav ga je osjećaj izdahnuti. Pokušate zamisliti kako udišete mir, sigurnost i zaštitu, a izdišete nevolje, brige i tjeskobu. Dok udišete, zamislite kako dah unosi mirnoću u vaše tijelo. Dok izdišete, vizualizirajte kako vas zabrinutost napušta i isparava u zrak. Tu vježbu možete ponoviti nekoliko puta.

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

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

Nekim osobama dobro je brojati dok udišu (npr. 1, 2, 3, 4 i izdahnuti) jer tako održavaju usredotočenost uma bez rizika od vraćanja na ono što se dogodilo.

D. VJEŽBE USREDOTOČENOSTI NA ONO „ŠTO JE U REDU“

Osoba sjedi, gleda oko sebe i pokušava imenovati tri stvari koje ostavljaju dobar dojam, članu osoblja daju sigurnost ili pružaju utjehu i poznate su pogođenom članu osoblja. Na primjer, „vidim svog kolegu koji stoji pored mene“, „shvaćam da sunce sja“ i „primjećujem da nitko nije povrijeđen“.

E. VJEŽBA USREDOTOČENOSTI DA SAMI SEBE PONOVRNO OSJETITE

Pogođenom članu osoblja savjetuje se da duboko diše kroz nos dok broji do 3, a potom izdiše dok broji do 4. Osoba se rukama nježno i polako dodiruje/gladi duž podlaktica i nadlaktica sve do ramena. Može pomoći nježno štipanje i stezanje mišića, primjerice na bedrima, nakon čega slijedi lagano protezanje nogu, a protresanjem ruku intenzitet osjeta je još jači.

PRILOG 13. PLAN BRIGE O SEBI

Moj predložak plana za brigu o sebi

PODRUČJE BRIGE O SEBI	PRAKSE BRIGE O SEBI ZA POČETAK/ NASTAVAK	UČESTALOST OCJENJIVANJA	DODATNE PRAKSE KOJE TREBA ISKUŠATI
Fizička (redovito jedite, vježbajte itd.)			
Emocionalna/duhovna/mentalna (uključite se u savjetovanja, koristite vježbe meditacije, potvrdite vlastita postignuća, provodite vrijeme u prirodi itd.)			
Profesionalna (održavajte ravnotežu između poslovnog i privatnog života, upravljajte vremenom, uključite se u izgradnju kapaciteta itd.)			
Osobna/društvena (sastajte se/razgovarajte putem videa ili telefonskog poziva s prijateljima i obitelji itd.)			
Financijska (osigurajte sredstva za bolju kvalitetu života)			

Drugi prijedlozi navedeni su u nastavku.

- Počnite voditi dnevnik kako biste se oslobodili napetosti i održali postupak promišljanja.
- Napišite pismo sami sebi, na primjer u vezi s vašim zadovoljstvom radnim mjestom ili privatnim životom. Opišite što daje rezultate, a što se mora promijeniti. Otvorite pismo nakon određenog razdoblja (npr. šest mjeseci ili godine dana) i analizirajte pozitivne promjene kao i područja kojima se morate više posvetiti.
- Otkrijte stare, zaboravljene hobije (npr. kuhanje/pisanje/ples).
- Pogledajte film koji ste oduvijek željeli gledati.
- Dovoljno se odmarajte i spavajte kako biste se oporavili.
- Upotrijebite tehnologiju (npr. društvene medije) kako biste redovito razgovarali s prijateljima/članovima obitelji koji nisu u blizini ili koje je teško kontaktirati zbog drugih okolnosti (npr. tijekom pandemije).

PRILOG 14. PRIMJER PROGRAMA OBUKE USMJERENOG NA DOBROBIT OSOBLJA

EASO nudi nekoliko modula osposobljavanja za službenike u postupku azila i službenike za prihvat kao i za instruktore na terenu. Moduli, tečajevi za instruktore i stalno stručno usavršavanje obuhvaćaju niz kompetencija iz raznih područja, uključujući postupke vezane za pravne propise, komunikaciju, profesionalne standarde, profesionalnu dobrobit, zdravlje, zaštitu i sigurnost ⁽¹⁰²⁾. U nastavku se nalaze preporučene teme za osposobljavanje u tri faze rada: uključivanje novog osoblja/postupak prije odlaska na teren, radni odnos i kraj radnog odnosa/povratak s terena.

1. FAZA: OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/PRIJE ODLASKA NA TEREN

OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA 1.: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I USPOSTAVLJENI SUSTAVI	
Cilj tečaja	Uvodna ili orijentacijska obuka osigurava se novim zaposlenicima radi upoznavanja sa sljedećim: <ul style="list-style-type: none"> — novim radnim okruženjem — osnovnim informacijama o organizaciji ili nadležnom tijelu (osnivanje, nadležnost, ciljevi) — organizacijskom strukturom i rukovodećim timom — članovima tima (središnjim timom i pridruženim timovima) — standardnim poslovnim procedurama – osnovni pregled — općim zadacima — kodeksom ponašanja — politikom borbe protiv prijevara i borbe protiv korupcije — politikom borbe protiv seksualnog uznemiravanja ili slično — komunikacijskim kanalima — postojećim politikama u organizaciji ili raznim pogodnostima (politikama isplate plaća i pružanja pogodnosti osoblju, medicinske i psihološke pomoći).
Opis sadržaja	Ovisno o zadacima koji se postavljaju pred novog zaposlenika, razlikuju se određeni aspekti tijekom stupanja na dužnost. U slučaju rada na različitim lokacijama radi izvršavanja dužnosti, nadređena će osoba zaposlenika odvesti na sve te lokacije.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu Osoba za kontakt iz različitih odjela osigurat će kratku prezentaciju (usmeno, uključujući relevantne informacije) novim zaposlenicima i podijeliti svoje podatke za kontakt u slučaju daljnjih pitanja.
Ishodi tečaja	<ul style="list-style-type: none"> — Stvara osjećaj dobrodošlice i pripadnosti nadležnom tijelu ili agenciji. — Gradi povjerenje zaposlenika u organizaciju. — Pruža osjećaj samopouzdanja u pogledu početka obavljanja novih traženih dužnosti.
Preporučeno trajanje tečaja	Ovisno o veličini organizacije/dužnosti, kao i ulozi: od tri dana do mjesec dana radi upoznavanja s novim zadacima
Kategorija osoblja	Svi novi zaposlenici
Vrijeme održavanja tečaja	Prvih mjeseci radnog odnosa
OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA 2.: TEHNIČKI SUSTAVI I OPREMA	
Cilj tečaja	Uvodna ili orijentacijska obuka osigurava se novim zaposlenicima radi upoznavanja sa sljedećim: <ul style="list-style-type: none"> — uredskim prostorom i povezanim funkcijama (koga gdje pronaći, lokacija praktičnih stvari poput uređaja za fotokopiranje, sanitarnih čvorova, kantine, parkirališta) — pravilima korištenja opreme za rad — pravilima upotrebe relevantnih internih internetskih platformi (npr. IT softver relevantan za osoblje u postupku azila (npr. Eurodac, COI Portal)) — politikom i smjernicama o zaštiti podataka.

(102) Za više informacija vidjeti Europski sektorski kvalifikacijski okvir, [standarde u području stručnih kompetencija](#) i [standarde obuke](#).

Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — upotrebu relevantne uredske opreme (pisači, uređaji za kopiranje, projektori, videooprema, audiooprema, komunikacijska tehnologija, oprema za prvu pomoć) — upotrebu internih komunikacijskih platformi organizacije — IT softver i platforme relevantne za osoblje uključeno u postupak azila (npr. Maris u Njemačkoj, Eurodac, COI Portal).
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu/pružanje informacija (letci, tokovi aktivnosti, popisi kontakata)
Ishodi tečaja	Novi članovi osoblja upoznaju se sa svojim novim radnim okruženjima u smislu infrastrukture, opreme, logistike i pravila upotrebe.
Preporučeno trajanje tečaja	4 sata
Kategorija osoblja	Svi novi zaposlenici
Vrijeme održavanja tečaja	Prvih mjeseci radnog odnosa
OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA 3.: SIGURNOST I ZAŠTITA	
Cilj tečaja	Svi zaposlenici prolaze obuku o sigurnosti i zaštiti kako bi se upoznali s uspostavljenom politikom i procedurama sigurnosti i zaštite te relevantnim komunikacijskim kanalima.
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — osposobljavanje za pružanje prve pomoći — upute o protupožarnoj zaštiti — brifing o sigurnosti (uključujući radi odlaska na teren) <ul style="list-style-type: none"> — plan evakuacije i popis privatnih osoba zaposlenika za kontakt u nuždi — mjere koje treba primjenjivati u vezi sa zaštitom zdravlja (npr. COVID-19, ebola i druge prenosive bolesti) — sigurnost na radu, sigurnost temeljena na ponašanju, kulturu sigurnosti i sigurnosni krug.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu/pružanje informacija (letci, tokovi aktivnosti, popisi kontakata itd.)
Ishodi tečaja	Uspostavlja okvir prava i odgovornosti zaposlenika u pogledu sigurnosti i zaštite. Osigurava zaštitu zaposlenika od ozljeda na radu. Gradi povjerenje zaposlenika u organizaciju.
Preporučeno trajanje tečaja	4 sata
Kategorija osoblja	Svi novi zaposlenici
Vrijeme održavanja tečaja	Prvih mjeseci radnog odnosa

Napomena: COI, informacije o zemlji podrijetla.

2. FAZA: FAZA RADNOG ODNOSA/KONTINUIRANA PODRŠKA

Stručno usavršavanje

ZAPOŠLJAVANJE, ODABIR OSOBLJA I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI OSOBLJA	
Cilj tečaja	Pružiti strukturirane smjernice o procedurama kojih se treba pridržavati i vještinama potrebnima za zapošljavanje osoblja i ocjenjivanje uspješnosti rada.
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — postupke zapošljavanja — postupke odabira — vođenje razgovora i testova radi zapošljavanja — postupke ocjenjivanja uspješnosti — ciljeve ocjenjivanja — ocjenjivanje i obradu rezultata.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu

Ishodi tečaja	Stečeno znanje o procedurama organizacija u pogledu zapošljavanja, odabira i ocjenjivanja te bolje vještine u provedbi tih postupaka u kontekstu azila
Preporučeno trajanje tečaja	8–12 sati (ovisno o razini sudionika)
Kategorija osoblja	Osoblje za ljudske resurse
Vrijeme održavanja tečaja	Prvih mjeseci radnog odnosa
MODULI OSPOSOBLJAVANJA RADI STRUČNOG USAVRŠAVANJA SLUŽBENIKA ZA PREDMET ⁽¹⁰³⁾	
Cilj tečaja	Pružiti osnovni pregled međunarodne zaštite i Zajedničkog europskog sustava azila, uključujući praktične vještine u pogledu primjene europskih uredbi i direktiva. Osim toga, države članice osiguravaju jedinicu za osposobljavanje u pogledu azila upravo u toj državi članici kojom se pruža znanje o načinu primjene međunarodnih i europskih okvira na nacionalni kontekst i povezanosti s nacionalnim zakonodavstvom.
Opis sadržaja	Sadržaj može obuhvaćati sljedeće teme: Zajednički europski sustav azila s posebnim osvrtom na Direktivu o postupcima azila, uključivost, procjenu dokaza, tehnike razgovora, među ostalim s ranjivim skupinama, uključujući djecu, odlučivanje, važnost informacija o zemlji podrijetla, spolu, rodnom identitetu i seksualnoj orijentaciji, isključenju itd.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Osigurava se stručna sposobnost osoblja za izvršavanje njihovih dužnosti. Znanje o načinu prenošenja uredbi/direktiva u svakodnevnu praksu radi osiguravanja zajedničkog pristupa azilu širom Europe
Preporučeno trajanje tečaja	Ovisno o broju godina iskustva sudionika
Kategorija osoblja	Svi novi službenici koji obrađuju predmete/novosti za postojeće službenike za obradu predmeta
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/moduli za obnovu znanja
MODULI OSPOSOBLJAVANJA RADI STRUČNOG USAVRŠAVANJA SLUŽBENIKA ZA PRIHVAT ⁽¹⁰⁴⁾	
Cilj tečaja	Osnovni pregled međunarodne zaštite i Zajedničkog europskog sustava azila, uključujući praktične vještine u pogledu primjene europskih uredbi i direktiva u kontekstu prijehva. Države članice mogu ponuditi dodatni modul o načinu na koji se međunarodni i europski okviri u postupcima azila primjenjuju u nacionalnom kontekstu i na koji su način povezani s nacionalnim zakonodavstvom.
Opis sadržaja	Sadržaj može obuhvaćati zajednički europski sustav azila s posebnim osvrtom na Direktivu o uvjetima prijehva i nacionalne smjernice o prijehu; mjere zaštite ranjivih osoba; uvjete prijehva djece; važnost pružanja informacija, spolu, rodnom identitetu i seksualnoj orijentaciji; izradu planova za nepredvidive situacije; međunarodno pravo o izbjeglicama, ljudskim pravima itd.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Znanje o načinu prenošenja uredbi/direktiva u svakodnevnu praksu radi osiguravanja zajedničkog pristupa azilu širom Europe
Preporučeno trajanje tečaja	Ovisno o broju godina iskustva sudionika
Kategorija osoblja	Svi novi službenici za prihvat/novosti za postojeće službenike za prihvat
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/preporučuju se moduli za obnovu znanja
ZAŠTITA PODATAKA	
Cilj tečaja	Pružiti strukturirane smjernice o procedurama kojih se treba pridržavati u pogledu zaštite podataka i u unutarnjoj komunikaciji te u pogledu vanjskih stranaka i glavnih ciljnih skupina koje su predmet rada (tj. podnositelja zahtjeva).

(103) EASO-ov program osposobljavanja nudi široku paletu modula koji obuhvaćaju vještine, znanje i odgovornosti koje službenici trebaju za izvršavanje svojih svakodnevnih zadataka i dužnosti.

(104) EASO-ov program osposobljavanja nudi široku paletu modula koji obuhvaćaju vještine, znanje i odgovornosti koje službenici trebaju za izvršavanje svojih svakodnevnih zadataka i dužnosti.

Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — pravila EU-a o zaštiti podataka — privatnost podataka (pravila za prikupljanje, obradu, dijeljenje, arhiviranje i brisanje podataka) — sigurnost podataka (mehanizmi za provedbu zaštite podataka) — prava u pogledu zaštite podataka — reakcije na povrede zaštite podataka.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Stečeno znanje o smjernicama i procedurama organizacije u pogledu zaštite podataka
Preporučeno trajanje tečaja	2–4 sata (ovisno o ulozi i funkciji)
Kategorija osoblja	Cjelokupno osoblje
Vrijeme održavanja tečaja	Prvih mjeseci radnog odnosa

2. faza i razvoj mekih vještina

KOMUNIKACIJA I TEHNIKE KOMUNICIRANJA ⁽¹⁰⁵⁾

Cilj tečaja	Ponuditi uvod o upotrebi djelotvornih komunikacijskih alata i strategija na radnom mjestu kojima se podržava dobar stručni rad te zdrave i konstruktivne interakcije unutar tima, među ostalim u situacijama sukoba.
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — komunikacijski ciklus: govoriti – slušati/čuti – razumjeti – pregovarati – postići sporazum – djelovati — prepreke za učinkovitu komunikaciju i moderatore za njeno olakšavanje — vrste komunikacije/ponašanja — članstvo u timu i dinamiku skupine — postavljanje granica — pregovaračke tehnike — komunikaciju i upravljanje sukobima <ul style="list-style-type: none"> — identificiranje izvora sukoba (psiholoških i organizacijskih) — kontrolu bijesa — strategije za rješavanje sukoba (izbjegavanje, postizanje kompromisa, izlaženje u susret, suradnja) <ul style="list-style-type: none"> — strategije za izbjegavanje sukoba (unutar timova, s klijentima) — strategije smanjivanja napetosti.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Bolje vještine u pogledu komuniciranja na radnom mjestu, izbjegavanja nesporazuma, konstruktivnog odgovora na kritiku, empatije na radnom mjestu Razvijenija svijest o konstruktivnom i djelotvornom komuniciranju na radnom mjestu
Preporučeno trajanje tečaja	2–4 sata
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja i službenici na terenu
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/preporučuju se moduli za obnovu znanja

UPRAVLJANJE STRESOM

Cilj tečaja	Razviti svijest među članovima osoblja u pogledu izvora i znakova stresa te izgaranja na poslu, kao i o načinima izbjegavanja stresa i suočavanja sa stresom.
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — pregled stresa, kroničnog stresa, izgaranja na poslu i neizravne traume — osnovne vještine u smislu načina identificiranja, suzbijanja i kontroliranja stresa kod samog sebe i kod kolega — negativne i pozitivne mehanizme suočavanja sa stresom i jačanja otpornosti — osnovno znanje o upravljanju teškim incidentima — brigu o sebi i alate za brigu o sebi (za sprječavanje stresa).

(105) EASO-ov program osposobljavanja nudi širok spektar modula koji obuhvaćaju razvoj mekih vještina.

Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Svijest o upravljanju stresom i vještine upravljanja stresom dovode do bolje motivacije, produktivnosti i komunikacije na radu, što pomaže u održavanju dobrobiti.
Preporučeno trajanje tečaja	8–16 sati (ovisno o odgovornostima)
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja i službenici na terenu
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/preporučuju se moduli za obnovu znanja
RAZVOJ SVIJEŠTI O RAZLIČITIM KULTURAMA	
Cilj tečaja	Pružiti osnovne informacije i vještine u pogledu rada u različitim kulturološkim okruženjima, objasniti ponašanja koja se mogu doimati nepoznato ili zbunjujuće te razviti svijest o zaštiti i politikama protiv diskriminacije na terenu. Razviti svijest, znanje i međusobnu komunikaciju sudionika o različitim kulturama.
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — kulturološke raznolikosti — rodne uloge u raznim kulturološkim okruženjima — koncepte spola, dobi, vremena i rada u raznim kulturološkim okruženjima — zaštitu i politike protiv diskriminacije.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Svijest o kulturi i razumijevanje utjecaja kulturoloških razlika pri radu s klijentima i na radnom mjestu Bolje razumijevanje kulturoloških izazova s kojima se suočavaju zaposlenici u višekulturnom poslovnom okruženju Razvoj svijesti o kulturološkim razlikama i kompetencijama
Preporučeno trajanje tečaja	2–4 sata
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja i osoblje uključeno u postupak azila
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/preporučuju se moduli za obnovu znanja
UPRAVLJANJE I VODSTVO U KONTEKSTU AZILA	
Cilj tečaja	Uvod u ključne stilove i vještine upravljanja te njihova primjena u okruženju postupka azila
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — definiranje rukovodstva i upravljanja — dimenzije rukovodstva (vrste rukovodstva) — očekivanja od rukovodstva — rukovodstvo u svakodnevnom upravljanju i upravljanju vremenom — teorije upravljanja — strateško razmišljanje i planiranje/planiranje za nepredvidive situacije — donošenje odluka — delegiranje — upravljanje uravnoteženim radnim opterećenjem (načela i koristi) — upravljanje ravnotežom između kvalitete i učinkovitosti.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Razvijeni svijest o upravljačkim vještinama i tehnikama za djelotvorno odlučivanje i konstruktivno vodstvo tima
Preporučeno trajanje tečaja	8–12 sati
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja
Vrijeme održavanja tečaja	Nakon probnog rada/preporučuju se moduli za obnovu znanja
JAČANJE ZAJEDNIŠTVA TIMA	
Cilj tečaja	Pružiti rukovoditeljima sustavno znanje o načinu izgradnje tima i održavanju pozitivne dinamike tima

Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava sljedeće: <ul style="list-style-type: none"> — tehnike izgradnje tima — faze jačanja zajedništva tima i dinamiku tima — što tim čini uspješnim i što može ugroziti timski rad? — identificiranje i korištenje prednosti pojedinih članova tima — praksa učinkovite suradnje s članovima tima — aktivnosti izgradnje tima — upravljanje sukobima unutar timova — poduka: što je poduka?/razlika između poduke i mentorstva — poduka: opseg poduke — poduka: aktivno slušanje i blokada slušanja.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Produbljivanje znanja i svijesti o dinamici tima radi promicanja povjerenja, zadovoljstva, dobre komunikacije i djelotvornog upravljanja sukobima unutar timova Poboljšanje funkcioniranja tima razvijanjem međusobnih odnosa, pojašnjavanjem uloga ili rješavanjem postojećih problema
Preporučeno trajanje tečaja	8–16 sati
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja
Vrijeme održavanja tečaja	Tijekom radnog odnosa, nakon probnog rada
UPRAVLJANJE TEŠKIM INCIDENTIMA	
Cilj tečaja	Pružiti osnovno znanje o prirodi teških incidenata u sklopu postupka azila, upravljanje njima te mehanizmi za suočavanje
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — teške incidente (priroda i vrsta) — strategije za obradu teškog incidenta (jačanje otpornosti pojedinačnih članova osoblja) — strategije za obradu teškog incidenta (podrška rukovoditelja timovima i članovima timova) — opis traume: znakove i mehanizme suočavanja — trenutačnu, srednjoročnu i dugoročnu podršku — organizacijsku i kolegijalnu podršku — razgovor o prethodnom događaju i stečena iskustva.
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Sposobnost pravovremene provedbe daljnjih aktivnosti s osobljem nakon teškog incidenta
Preporučeno trajanje tečaja	12–16 sati (posebno za osoblje u operativnom kontekstu)
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja i službenici na terenu
Vrijeme održavanja tečaja	Tijekom radnog odnosa/preporučuje se modul za obnovu znanja

3. FAZA: KRAJ RADNOG ODNOSA/NAKON POVRATKA S TERENA

PRIPREMA ZA ODLAZAK	
Cilj tečaja	Osigurati da osobe znaju koje dokumente rukovoditelji i članovi osoblja na odlasku trebaju popuniti (ili ih je korisno razmotriti)
Opis sadržaja	Ovaj modul osposobljavanja sadržava: <ul style="list-style-type: none"> — vođenje konstruktivnih razgovora na odlasku o prethodnim događajima/pribavljanje povratnih informacija — predaju dokumentacije — pripremu dokumenata (reference, izvješća o uspješnosti itd.).
Predloženi oblik tečaja	Uz fizičku prisutnost, putem interneta ili jedinica za učenje na daljinu
Ishodi tečaja	Kako bi se osigurao besprijekoran prijelaz s kolege koji se priprema otići na potencijalnog člana tima u dolasku, uključujući razmjenu informacija i stečenih iskustava
Preporučeno trajanje tečaja	2 sata
Kategorija osoblja	Osoblje na razini rukovoditelja i službenici za ljudske resurse
Vrijeme održavanja tečaja	Tijekom faze radnog odnosa

PRILOG 15. RASPRAVA TEMATSKE SKUPINE

Treba održavati povjerljivost i u svakom trenutku težiti jednoglasnom odlučivanju. Moderator može bilježiti sve o čemu se razgovara tijekom rasprave tematske skupine, pri čemu razmjena pojedinosti i priprema sažetka trebaju biti provedeni uz suglasnost svih članova. Rasprava tematske skupine nije obvezna i zaposlenici trebaju odmah biti upoznati sa svrhom rasprave tematske skupine i načinom na koji se podatci dijele.

Kontrolni popis: Rasprava tematske skupine ⁽¹⁰⁶⁾

I. OSMIŠLJAVANJE RASPRAVE TEMATSKE SKUPINE
Definirajte svrhu.
Pripremite popis ključnih pitanja.
Zatražite etičko odobrenje.
Identificirajte i angažirajte sudionike.
Osigurajte ravnomjeran sastav (npr. u pogledu spola, dobi, jezika).
Odlučite koliko ćete sudionika angažirati.
Angažirajte moderatora i pomoćnika (jednog za vođenje aktivnosti, a drugog za vođenje bilješki).
Donesite odluku u pogledu broja tematskih skupina.
Odredite prikladno mjesto.
Osigurajte da je lokacija pristupačna i primjerene veličine.
Pripremite materijale (oznake s imenima, obrasce za privolu, popis za registraciju sudionika, opremu za snimanje).
II. Prikupljanje podataka
Priprema prije rasprave
Upoznavanje s dinamikom skupine, sadržajem i rasporedom sjedenja.
Vođenje rasprave
Predstavite sudionike (ime svakog člana skupine, pitanja povjerljivosti, osnovna pravila).
Vodite raspravu (razmatrajte, promišljajte, napravite pauzu, zabilježite i osvrnite se na raspravu).
Pratite pitanja i provedite daljnje aktivnosti po temama.
Napišite sve odgovore pored pitanja koristeći specifičan format (bilješke vodi pomoćni moderator).
Donesite zaključak.
III. Analiza
Analizirajte sadržaj.
Ključne teme
Popisivanje/rangiranje
Analiza sadržaja
Analiza rasprave
Donesite odluku o tome kojoj ćete ciljnoj skupini iznijeti rezultate.
Oblikovanje povratnih informacija koje se prosljeđuju rukovoditeljima
Organizirajte sljedeće točke djelovanja.

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. i 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., str. 20.–32.

Kontakt s EU-om

Osobno

U cijeloj Europskoj uniji postoje stotine centara *Europe Direct*. Adresu najbližeg centra možete pronaći na internetu (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_hr).

Telefonom ili pismenim putem

Europe Direct služba je koja odgovara na vaša pitanja o Europskoj uniji. Možete im se obratiti:

- na besplatni telefonski broj: 00 800 6 7 8 9 10 11 (neki operateri naplaćuju te pozive),
- na broj: +32 22999696 ili
- putem obrasca: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_hr

Traženje informacija o EU-u

Na internetu

Informacije o Europskoj uniji na svim službenim jezicima EU-a dostupne su na internetskim stranicama Europa (european-union.europa.eu).

Publikacije EU-a

Publikacije EU-a možete pregledati ili naručiti preko internetske stranice op.europa.eu/hr/publications. Za više primjeraka besplatnih publikacija obratite se svojoj lokalnoj službi *Europe Direct* ili dokumentacijskom centru (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_hr).

Zakonodavstvo EU-a i povezani dokumenti

Za pristup pravnim informacijama iz EU-a, uključujući cjelokupno zakonodavstvo EU-a od 1951. na svim službenim jezičnim verzijama, posjetite internetske stranice EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

Otvoreni podaci EU-a

Portal data.europa.eu omogućuje pristup otvorenim podatkovnim zbirkama iz institucija, tijela i agencija EU-a. Zbirke se mogu besplatno preuzimati i ponovno uporabiti u komercijalne i nekomercijalne svrhe. Putem portala moguće je i pristup množtvu podatkovnih zbirki iz europskih država.



Ured za publikacije
Europske unije