



Gyakorlati útmutató a menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet jólétéről

II. rész: Személyzeti jóléti eszköztár

EASO gyakorlati útmutatók sorozat

2021. szeptember



Gyakorlati útmutató a menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet jólétéről

II. rész: Személyzeti jóléti eszköztár

EASO gyakorlati útmutatók sorozat

2021. szeptember

Felelősségkizáró nyilatkozat

E fordítás minőségét az illetékes nemzeti hatóságok nem ellenőrizték. Amennyiben úgy látja, hogy a fordítás nem felel meg a vonatkozó nemzeti terminológiának, kérjük, lépjen kapcsolatba az EUAA-val.



Kézirat lezárva: 2021. augusztus

Az alábbi információk esetleges felhasználásáért sem az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal (EASO), sem pedig az EASO nevében eljáró más személy nem tehető felelőssé.

Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-603-4	doi:10.2847/974	BZ-02-21-923-HU-C
PDF	ISBN 978-9487-620-1	doi:10.2847/485342	BZ-02-21-923-HU-N

© Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal, 2021

A többszörözés a forrás feltüntetésével engedélyezett. Azokat a fényképeket és más anyagokat, amelyek szerzői jogait az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal nem védi, közvetlenül a szerzői jog tulajdonosától származó előzetes hozzájárulás birtokában lehet csak felhasználni vagy többszörözni.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatalnak (EASO) *a menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet jólétéről szóló gyakorlati útmutatója* elkészült, köszönhetően a képzett és keményen dolgozó szakértőknek, akiket az EASO kiszolgáltatott helyzetben lévőekkel foglalkozó szakértői hálózatának nemzeti kapcsolattartó pontjai jelöltek ki a személyzet jólétével foglalkozó munkacsoportban való részvételre. A szakértők Belgiumból (Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Szövetségi Ügynökség), Görögországból (Danish Refugee Council), Hollandiából (Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Központi Ügynökség), Németországból (Szövetségi Migrációs és Menekültügyi Hivatal) és Romániából (Belügyminisztérium) érkeztek.

Az EASO kiszolgáltatott helyzetben lévőekkel foglalkozó csoportja el kívánja ismerni az EASO műveleteiben dolgozó EASO-személyzettől, valamint az EASO görögországi műveleteit támogató pszichológusoktól kapott támogatást.

Szeretnénk kifejezni hálánkat az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának és az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökségnek, amelyek egyaránt az útmutató referenciacsoportját alkotják, és hasznos és konstruktív észrevételeket nyújtottak az eredeti tervezet javításához.

Őszinte köszönetet mondunk továbbá az EASO konzultációs fórumának visszacsatoló tagjai, valamint az EASO kiszolgáltatott helyzetben lévőekkel foglalkozó szakértői hálózatának tagjai számára, véleményük megosztásáért.

AZ ÚTMUTATÓRÓL

Miért készült ez az útmutató? Az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal (EASO) küldetése az, hogy – többek között – közös képzéssel, közös minőségi előírásokkal és a származási országokra vonatkozó közös információkkal támogassa az Európai Unió tagállamait és a társult országokat (EU+-országok). Az EASO közös gyakorlati eszközöket és útmutatót dolgoz ki azon általános céljával összhangban, hogy támogassa az EU+-országokat a közös európai menekültügyi rendszeren belüli közös előírások és magas színvonalú eljárások megvalósításában.

A személyzet jólétéről szóló útmutatót az EASO kiszolgáltatók helyzetben lévőkkel foglalkozó szakértői hálózatának kérésére hozták létre. A menekültügy és a befogadás területén végzett munka elismerten kedvezőtlenül hat a vezetők és csapataik általános jólétére. A hatóságok jelezték, hogy útmutatót kell biztosítani arra vonatkozóan, hogy miként lehet a legjobban integrálni a személyzeti jóléti intézkedéseket a folyamatban lévő tevékenységekbe és a nyújtott támogatásba.

Hogyan készült ez az útmutató? Ennek az útmutatónak a kidolgozása az EU+-országokban végzett felméréssel kezdődött annak érdekében, hogy tisztában legyünk a menekültügy és a befogadás területén az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők szükségleteivel, és megismerjük a meglévő bevált gyakorlatokat, amelyekre építeni lehet. Ezen útmutató kidolgozásának alapjául az említett feltérképezés eredményei szolgáltak. A tagállami szakértők támogatták a tartalom fejlesztését, a szövegezési folyamatot pedig az EASO koordinálta. A véglegesítést megelőzően célzott konzultációra került sor a személyzet jólétével foglalkozó szakértőkkel, az EASO kiszolgáltatók helyzetben lévőkkel foglalkozó szakértői hálózata pedig felülvizsgálta az útmutatót.

Kinek szól ez az útmutató? Ez az útmutató elsősorban a menekültüggyel és befogadással foglalkozó hatóságok vezetőinek szól. Mindazonáltal az útmutató egyes részei hasznosak az emberierőforrás-részlegek, az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők, a belső és külső szakemberek, valamint a civil társadalmi szervezetek számára is.

Hogyan kell használni ezt az útmutatót? Ez az útmutató három különálló, de egymást kiegészítő részből áll. **I. rész: Előírások és politika.** Ez a rész arra összpontosít, hogy a hatóságok miként dolgozzák ki a személyzet jólétére vonatkozó stratégiát, ha még nem áll rendelkezésre stratégia. Ezt alátámasztják az erre a célra javasolt előírások és mutatók. **II. rész:** A személyzeti jóléti eszköztár az összes olyan bevált gyakorlatként azonosított gyakorlati eszközt részletezi, amelyeket egyes EU+-országokban már végrehajtottak. **III. rész: Nyomon követés és értékelés.** Ez a rész olyan nyomonkövetési és értékelési mechanizmust biztosít, amely segíti a hatóságokat az egyszerű módon bevezetett intézkedések által elért előrehaladás nyomon követésében. Az útmutató célja, hogy

kiegészítse, nem pedig az, hogy felváltsa azokat a helyi politikákat és stratégiákat, amelyek az EU+-országok hatóságain belül a személyzet jólétével foglalkoznak.

Hogyan kapcsolódik ez az útmutató a nemzeti jogszabályokhoz és gyakorlatokhoz? A

konvergenciát szolgáló „puha” eszközről van szó, amely jogilag nem kötelező érvényű. Tükrözi az EU+-országok és szakértőik által közösen alkalmazott és olyan előírások formájában kialakított bevált gyakorlatokat, amelyek iránymutatással szolgálnak a hatóságok számára a személyzet jólétével kapcsolatosan tett erőfeszítéseik során.

Írjon nekünk! Ha kérdése van vagy visszajelzést kíván adni a dokumentummal kapcsolatban, kérjük, forduljon az EASO kiszolgáltató helyzetben lévőkkel foglalkozó csoportjához a következő e-mail címen: vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

TARTALOM

Köszönetnyilvánítás	3
Az útmutatóról	4
Rövidítések	7
Háttér	8
1. BEVEZETŐ	10
1.1. E gyakorlati útmutató fő célcsoportjai	14
1.2. Hogyan kell használni ezt a gyakorlati útmutatót?	14
2. ÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖK	18
2.1. A személyzet előzetes jóléti átvilágítása	20
2.2. Félig strukturált négy szemközti megbeszélések	21
2.3. Fókusz csoportos megbeszélések	22
2.4. A foglalkoztatás minőségére vonatkozó felmérés	24
2.5. Önértékelés: kiégésvizsgálat	25
3. A VEZETŐK ÉS A MUNKATÁRSÁK ÁLTAL NYÚJTOTT TÁMOGATÓ BEAVATKOZÁS	28
3.1. Intervízió	29
3.2. Csapatépítés	35
3.3. A kritikus eseményekhez kapcsolódó célzott támogató beavatkozások	39
4. BELSŐ ÉS KÜLSŐ SZAKÉRTŐK ÁLTAL BIZTOSÍTOTT TÁMOGATÓ BEAVATKOZÁSOK	48
4.1. Pszichológus által vezetett csoportos megbeszélések és coaching	50
4.2. Egyéni tanácsadási alkalmak	50
4.3. Oktatási szupervízió	51
4.4. Mediáció	52
5. ÖNGONDOSKODÁS	54
5.1. Hogyan dolgozzunk ki öngondoskodási tervet?	57
5.2. Hogyan húzzuk meg az egészséges határokat?	59
6. KAPACITÁSÉPÍTÉSI BEAVATKOZÁSOK	60
6.1. A személyzeti kapacitásba történő beruházás előnyei	62
6.2. A személyzet jólétére összpontosító kapacitásépítés	63
MELLÉKLETEK	70
1. melléklet. Fogalom meghatározások	71
2. melléklet. A munkaerő-felvételi interjúkérdések táblázatának sablonja	75
3. melléklet. Félig strukturált bejelentkezések vagy négy szemközti megbeszélések	78
4. melléklet. A foglalkoztatás (kiküldetés) minőségéről szóló felmérés sablonjai	80
5. melléklet. Önértékelés: kiégésvizsgálat	85
6. melléklet. Az intervízió módszerei	87
7. melléklet. Csapatépítési tevékenységek szakaszonként	97
8. melléklet. A kritikus események ellenőrző listája	111
9. melléklet. Belső támogatás nyújtása kritikus események esetén	117
10. melléklet. A kritikus események bejelentésére szolgáló sablon	127
11. melléklet. Reflexiók eszköze kritikus esemény bekövetkezését követően	129
12. melléklet. A határok meghúzása és földelési technikák kritikus esemény bekövetkezése után	130
13. melléklet. Öngondoskodási terv	132
14. melléklet. A személyzeti jólétre összpontosító képzési program-minta	133
15. melléklet. Fókusz csoportos megbeszélés	140

RÖVIDÍTÉSEK

COA	Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Központi Ügynökség
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Büntetés-végrehajtási Intézetek Hivatala)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Visszaszállítási és Indulási Szolgálat)
EASO	Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal
EU	Európai Unió
EU+-országok	Az Európai Unió tagállamai és a társult országok
EU-OSHA	Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség
Fedasil	Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Szövetségi Ügynökség
HR	emberi erőforrások
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Bevándorlási és Honosítási Szolgálat)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Szomatikus Ellátással Foglalkozó Igazságügyi Központ)
KCT	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (szervezeti szintű eseménykezelő csapat)

HÁTTÉR

Az e témában végzett tudományos kutatások ⁽¹⁾ és az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal (EASO) helyszíni munkatársaival tartott megbeszélések szerint a humanitárius segítségnyújtás és a menekültügy területén dolgozó szakemberek nagyobb valószínűséggel szenvednek depressziótól, szorongástól vagy kiégéstől, mint a más közegekben dolgozó személyzet. Többek között az ennek az oka, hogy a munka különösen nagy terhet jelent az erőforrások hiánya, a munkájukkal érintett lakosság szenvedésének megtapasztalása és a munkahely bizonytalansága miatt, amelyek mind kedvezőtlenül hatnak a jólétre. 2019 elején az EASO kiszolgáltató helyzetben lévőekkel foglalkozó szakértői hálózatának nemzeti kapcsolattartó pontjai felkérték az EASO-t, hogy az EASO kiszolgáltató helyzetben lévőekkel foglalkozó szakértői hálózatának éves ülésén Európa-szerte osszák meg egymással az öngondoskodással és a személyzet jólétével kapcsolatos bevált gyakorlatokat. Az EASO első lépésként felmérést küldött ki az Európai Unió tagállamai és a társult országok (EU+-országok) azon nemzeti kapcsolattartó pontjai számára, amelyek tagjai a befogadási és menekültügyi eljárásokkal foglalkozó EASO-hálózatoknak és az EASO kiszolgáltató helyzetben lévőekkel foglalkozó szakértői hálózatának. A felmérés célja az volt, hogy jobban megismerjük a hatóságok és a civil társadalmi szervezetek által a személyzet jóléte terén tett erőfeszítéseket. 2019 decemberében feltérképező jelentést ⁽²⁾ készítettek és osztottak meg a három EASO-hálózattal a jelenleg alkalmazott gyakorlatokról, valamint a válaszadók által meghatározott szükségletekről és hiányosságokról.

A feltérképezés egyik fő tanulsága az volt, hogy a munkával kapcsolatos, kezeletlenül hagyott krónikus stressztényezők megváltoztathatják a személyzet viselkedését, hatással lehetnek meggyőződéseikre és érzelmi állapotukra, és kihatással lehetnek fizikai jólétükre. Ez különösen nyilvánvaló azzal összefüggésben, hogy a személyzet hogyan érzi magát a tartós stressznek való kitettség esetén. Az EASO által 2019-ben elindított felmérés válaszadói szerint a tartós stressz fokozódó hangulatingadozáshoz, haraghoz és a munkával kapcsolatos motiválatlanság fokozódásához vezet.

(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) A felmérésben összesen 23 ország vett részt, ebből 21 volt uniós tagállam. Norvégia és Szerbia is küldött észrevételeket. Összesen 89 személy vett részt a felmérésben. Az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők elsősorban a traumatikus tartalomnak való mindennapi kitettséget, a jelentős munkaterhet és az alacsony béreket említették mint legfőbb stressztényezőket. A vezetők viszont többek között a kiterjedt bürokráciát, a munkahelyi struktúra hiányát és a munkahelyek bizonytalanságát nevezték meg a stressz fő okaiként. A megállapítások szerint a résztvevők azt figyelték meg, hogy érzéseik, viselkedésük és cselekvéseik mind a munkahelyen, mind a magánéletükben megváltoztak.

Összességében a felmérés szerint a munkahelyeken belül a következő területeket kell javítani annak érdekében, hogy **megelőzhetőek legyenek** a munkavállalók egészségét érintő (fizikai és mentális) kockázatok:

- a felső vezetés elkötelezettsége és tudatossága a **gondoskodási kötelezettség**, valamint a személyzetnek a kiküldetési/foglalkoztatási ciklus során való folyamatos támogatása fontossága kapcsán;
- A felvételt megelőző tevékenységek megerősítése (pl. a teljes személyzet **orvosi és pszichológiai szűrése**);
- A személyzet jólétével kapcsolatos **szakpolitikákra és tevékenységekre vonatkozó** egyértelmű információk **rendelkezésre állása és az azokhoz való hozzáférés**.

Végezetül kulcsfontosságú az azzal összefüggő munkahelyi nyomás kezelése, hogy Európában jelenleg miként érzékelik a **migrációt**. A megállapítások szerint a témával kapcsolatos, gyakran meglehetősen negatív narratívákat figyelembe kell venni a vezetők és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők személyzeti jóléti szükségleteinek értékelése és kezelése során.

2020-ban az EASO a **Belgiumból, Görögországból, Hollandiából, Németországból** és **Romániából** érkező tagállami szakértőkkel együtt kidolgozta ezt a gyakorlati útmutatót a 2019-ben elvégzett kezdeti feltérképezés megállapításainak integrálásával. Az útmutató **három különálló részből áll**, amelyek célja, hogy támogassák a menekültügyi és befogadási hatóságokat a személyzet jólétének biztosítására irányuló erőfeszítéseikben.

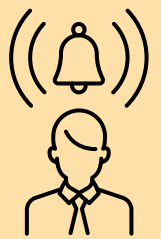


1. BEVEZETŐ

Ez az útmutató az operatív menekültügy területén végzett munkára összpontosít, amely a munka jellegéből adódóan egyedi munkakörnyezetet tesz szükségessé. A menekültüggyel kapcsolatos munkahelyeken dolgozó személyzet (például ügyintézők, munkafolyamat-vezetők, regisztrációs tisztviselők, fogadó tisztviselők és csoportvezetők) gyakran szembesülnek különböző, kihívásokkal teli fizikai és pszichológiai körülményekkel. E kihívások közé tartozhat a folyamatosan magas munkateher, a nemzetközi védelmet kérelmező, beérkező személyek számának folyamatos változása miatt gyakran kiszámíthatatlan munkakörnyezet, a traumát elszenvedett személyekkel való érintkezés, valamint egyes esetekben a mindennapi feladatok ellátásához szükséges erőforrások hiánya.

E gyakorlati útmutató alkalmazásában ezek a kockázati tényezők **két** fő kategóriába sorolhatók ⁽³⁾.

- A nemzetközi védelmet kérelmezőkkel közvetlenül érintkező, az **ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőket** érintő **kockázati tényezők**. A kockázati tényezők közvetett traumához vezethetnek. Példaként említhetők azok az ügyintézők, akik meghallgatják a kérelmezők és a traumatizált emberekkel a befogadás területén napi szinten dolgozó tisztviselők által megosztott traumatikus tapasztalatokat.
- Adott esetben **egész csapatokat** érintő **stressztényezők** ⁽⁴⁾. A stressztényezők kiégéshez vezethetnek, mivel a tartósan stresszes munkakörnyezet befolyásolhatja a személyzet tagjainak jólétét, az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőktől a vezetőikig.



Fontos megjegyezni, hogy az e területen dolgozó emberek nagy elkötelezettséget tanúsítanak az Európába érkező, nemzetközi védelemre szoruló személyek támogatása iránt. Mindennap azért jönnek dolgozni, mert a munkának van célja, és örömmel dolgoznak saját szervezetükön belül, illetve a menekültügy és a migráció területén. Ráadásul a munkát a kihívások ellenére sokan úgy élik meg, hogy nagyon is érdemes ezzel foglalkozni.

E gyakorlati útmutató célja tehát az, hogy **támogassa a vezetőket** a menekültügyi területen dolgozó személyzet terhelésének **megelőzésében, csökkentésében és kezelésében**. A munkahelyi megterhelés és a kapcsolódó (fizikai és pszichológiai) egészségügyi kockázatok minden szervezet számára ismerős helyzetet jelentenek. A munkahelyi stressz gyakran abból ered, hogy egy személy a munkahelyen **nem képes megbirkózni a stresszel és a nyomással**. Ez kárt okozhat úgy az egyes alkalmazottaknak, mint az egész szervezetnek ⁽⁵⁾.

(3) Ez a gyakorlati útmutató nem foglalkozik a munkavégzéssel kapcsolatos biztonsági és védelmi kockázatokkal, például balesetekkel és egyéb, az irodaépületek, irodai járművek vagy hasonlók megtervezésének vagy karbantartásának hiányából fakadó, nem szándékos védelmi aggályokkal.

(4) Lásd még: Leka, S., Griffiths, A. és Cox, T.: „Chapter 5.1. Assessing risks at work, in *Work Organisation and Stress*, Egészségügyi Világszervezet, Genf, 2004, 10. o.: „A munkahelyi stressz eredményesen kezelhető kockázatkezelési megközelítés alkalmazásával, ahogy arra más súlyos egészségügyi és biztonsági problémák esetében is sikeresen kerül sor. A kockázatkezelési megközelítés felméri a munkakörnyezetben fennálló azon lehetséges kockázatokat, amelyek a munkavállalóknak kárt okozhatnak. A veszély olyan esemény vagy helyzet, amely kárt okozhat. A károsodás az egészség fizikai vagy pszichológiai romlását jelenti. A stressz okai a munka és a munkakörülmények tervezésével és kezelésével kapcsolatos veszélyek, márpedig az ilyen veszélyek, illetve hatásai más veszélyekhez hasonló módon kezelhetők.”

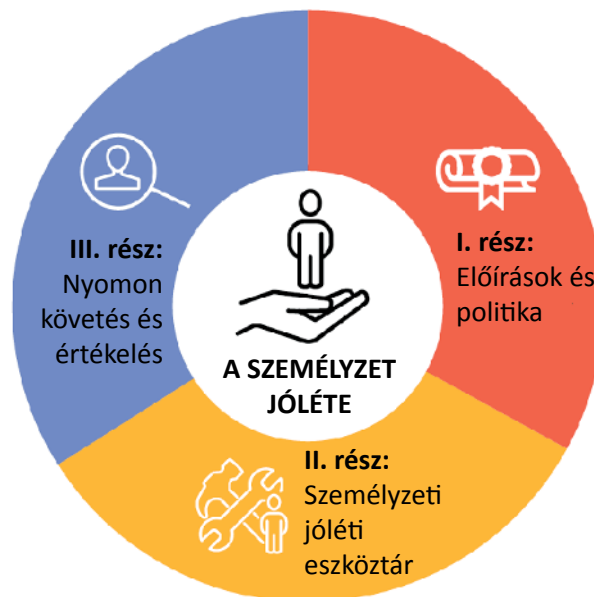
(5) Mezomo, D. S. és de Oliveira, T. S.: Stress prevention and management program for public security professionals, in Rossi, A. M., Meurs, J. A. és Perrewé P. L. (szerk.): *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC,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

Ugyanakkor egy szervezeten vagy hatóságon belül a támogató és megértő kultúra kialakítása pozitív hatással lesz a személyzet egyes tagjainak szubjektív jólétére és hatékonyságára egyaránt ⁽⁶⁾.

Ezt a megközelítést, amely a munkavállalók **munkahelyi megterhelésének megelőzésére** összpontosít, **munkahelyi traumatudatos gondozásnak (Trauma Informed Care, TIC) is nevezik**, különösen a traumatizált népséget gondozó szervezeteknél. Bizonyos mértékig az európai menekültügyi és befogadási hatóságok is foglalkoznak ezzel. A **traumatudatos gondozás** általában a szervezeti gondozást, az öngondoskodást, a csapattámogatást és a személyes öngondoskodást veszi figyelembe. Mindezek célja a személyzet kiégésének és másodlagos traumájának megelőzése, valamint az együttérzés, az elégedettség és a másodlagos ellenálló képesség növelése. Ezekkel a témákkal foglalkozik ez a három részből álló gyakorlati útmutató.

Az EASO-nak a *menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet jólétéről szóló gyakorlati útmutatója* három, egymással összefüggő és egymást kiegészítő részből áll, és céljuk a személyzet jólétére gyakorolt hosszú távú hatás elérése. Az útmutató három része együttesen, valamilyen kombinációban vagy önálló eszközként is használható a menekültügyi vagy befogadási hatóság igényeitől függően. Az útmutató a személyzet jólétére vonatkozóan három részből álló holisztikus megközelítést javasol. Figyelmet fordít az előírások kialakítására és a politika kidolgozására (I. rész), a gyakorlati eszközök kiválasztására és végrehajtására (II. rész), valamint a nyomonkövetési és értékelési mechanizmusok végrehajtására (III. rész) annak biztosítása érdekében, hogy a személyzet jólétére vonatkozó politika mindenkor igazodjon a személyzet igényeihez. A beavatkozásokat részvételen alapuló módon, a szükségletek és a kockázatértékelés alapján alakítják ki.

1. ÁBRA. A személyzet jólétének átfogó megközelítése



(6) Lásd még Hart, P. M. és Cotter, P. kutatását: *Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research*, in: *Australian Psychologist*, 38. kötet, 2. sz., 2003, 118–127. o.

I. rész: Előírások és politika. Ez a rész **nyolc olyan előírást** javasol, amelyek iránymutatással szolgálnak az EU+-országok menekültüggyel és befogadással foglalkozó munkakörnyezetében a személyzet jóléti politikájának kialakítása, végrehajtása és értékelése során. Ezek az előírások olyan minőségi referenciaértékekhez, mutatókhoz és javasolt tevékenységekhez kapcsolódnak, amelyeket a hatóságok a szervezeti egységeik személyzeti jólétének észszerűsítése céljából alkalmazhatnak. Ajánlásokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy miként kell kidolgozni a személyzet jóllétét biztosító személyzeti jóléti politika kidolgozásának és végrehajtásának alapjául szolgáló személyzeti jóléti stratégiát. Az I. rész **fő célcsoportjai az irányítási és emberierőforrás-részlegek.**

II. rész: Személyzeti jóléti eszköztár. Ez a rész számos gyakorlati eszközt, gyakorlatot és a puha készségekre vonatkozó képzési javaslatot ismertet. Ezek a vezetőkre és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőkre, valamint a belső és külső szakértőkre vonatkoznak, és céljuk, hogy meg lehessen felelni a személyzet jólétére vonatkozóan az I. részben bevezetett előírásoknak. Az ajánlott eszközök, gyakorlatok és kapacitásépítési tevékenységek – beleértve az öngondoskodó tevékenységeket is – listája nem kimerítő, hanem a tagállami szakértők által megosztott bevált gyakorlatokat tartalmazza. A II. rész **fő célcsoportja a menekültügy és a befogadás területén dolgozó teljes személyzet:** a vezetőség és az emberierőforrás-személyzet, a kritikus események kezeléséért felelős csoportok és a belső kapacitásépítésben részt vevő személyzet. Ebbe beletartoznak a menekültügyi és befogadási hatóságoknál a személyzeti jóléti erőfeszítéseket támogató szakértők is.

III. rész: Nyomon követés és értékelés. Ez a rész intézkedéseket javasol annak értékelésére, hogy a bevezetett intézkedések kedvezően befolyásolják-e a személyzet jólétét, és ha igen, hogyan. A III. rész **fő célcsoportját azok a munkavállalók alkotják, akik a menekültügyi és a befogadási hatóságon belül elsősorban a nyomon követéssel és a jelentéstétellel foglalkoznak.** A nyomon követés során levont tanulságok alapján a vezetőség meg tudja határozni, hogy az általános hatékonyság elérése érdekében milyen kiigazításokra van szükség.

Az EASO *a menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet jólétéről szóló gyakorlati útmutatójának* három részében a személyzet jólétével kapcsolatosan használt különféle fogalmak, például a „jólét”, a „stressz” és a „kiegés” az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA), más uniós szervek és tudományos források fogalommeghatározásain alapulnak. Az ezen útmutató három részében használt terminológiával kapcsolatos információkat lásd a *„Fogalommeghatározások” című 1. mellékletben.*

1.1. E GYAKORLATI ÚTMUTATÓ FŐ CÉLCSOPORTJAI

Ez a rész **a menekültügy és a befogadás területén dolgozó teljes személyzetre** vonatkozik, az ellenőrzési pontokon dolgozó, a kérelmezőkkel közvetlenül foglalkozó tisztviselőktől kezdve a felső vezetésig. E rész tartalma olyan belső és külső szakértők számára is releváns lehet, akik pszichoszociális támogatást nyújtanak az érintett hatóságokkal és azok számára dolgozó személyzetnek.

E gyakorlati útmutató II. részének fő célcsoportjai a következők:

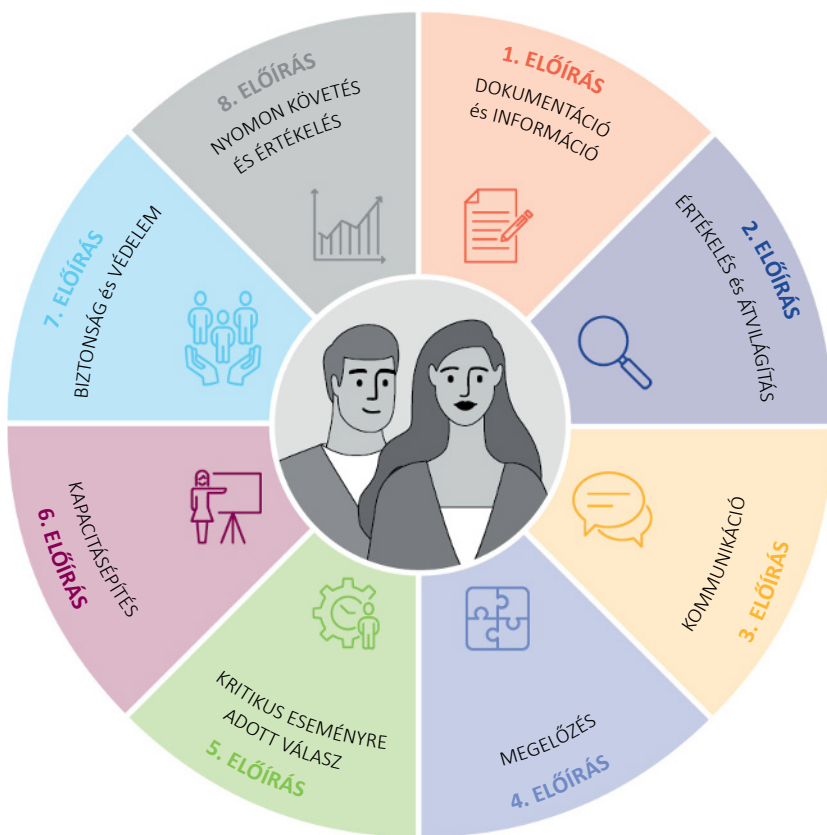
- az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők,
- a menekültügy és a befogadás területén dolgozó felső és középvezetők, csapatvezetők és koordinátorok,
- HR-, valamint biztonsági és védelmi tisztviselők,
- belső és külső szakemberek.

Bár az ellenőrzési pontokon dolgozó csoportok eredményes támogatása érdekében beavatkozásokat javasolunk, az útmutató a teljes személyzetet az öngondoskodás biztosításának fontosságára és arra emlékezteti, hogy ez mindenki saját felelőssége.

1.2. HOGYAN KELL HASZNÁLNI EZT A GYAKORLATI ÚTMUTATÓT?

Az összegyűjtött és az útmutató e részében szereplő bevált gyakorlatok – bár nem kimerítő jelleggel – az EU+-országok különféle megközelítéseit ismertetik részletesen. Ezek a bevált gyakorlatok a személyzetre irányuló olyan munkahelyi támogatási eszközöket tartalmazzák, amelyek hatóságokon belüli bevezetése és alkalmazása javíthatja a vezetők és a személyzet, illetve a munkatársak közötti kommunikációt. Emellett megelőzhetik a szorongást, a stresszt és a kiégést, segíthetnek a kritikus események érzelmi hatásának feldolgozásában, megerősíthetik a csapatokat, valamint fokozhatják a mindennapi feladatok végrehajtásának hatékonyságát és eredményességét. Az eszközök arra használhatók, hogy a csapat szintjén vagy egyéni szinten támogatást nyújtsanak a személyzet valamennyi tagjának, beleértve az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőket, a csapatvezetőket és a vezetőket is. Ezeket a gyakorlatokat a vezetők, a kollégák, a belső vagy külső szakértők, illetve az önszolgáltató eszközök esetében maguk a munkavállalók hajthatják végre. Az adott hatóságon belül használandó eszközök kiválasztása a munkakörnyezettől, a személyzet jóléti szükségleteitől és az erőforrásoktól függ. Az eszközöket a vezetők rendszeresen használhatják, vagy igény szerint bocsáthatják rendelkezésre. Az eszközök, beavatkozások és gyakorlatok kapcsolódnak az útmutató I. részében meghatározott előírásokhoz, a 2. ábra szerint.

2. ÁBRA. A nyolc személyzeti jóléti előírás



A 3. ábra teljes körű áttekintést nyújt az útmutató e részében ismertetett **valamennyi bevált gyakorlatról** és **eszközről**, valamint az ezek mindegyikéhez javasolt végrehajtási eszközökről.

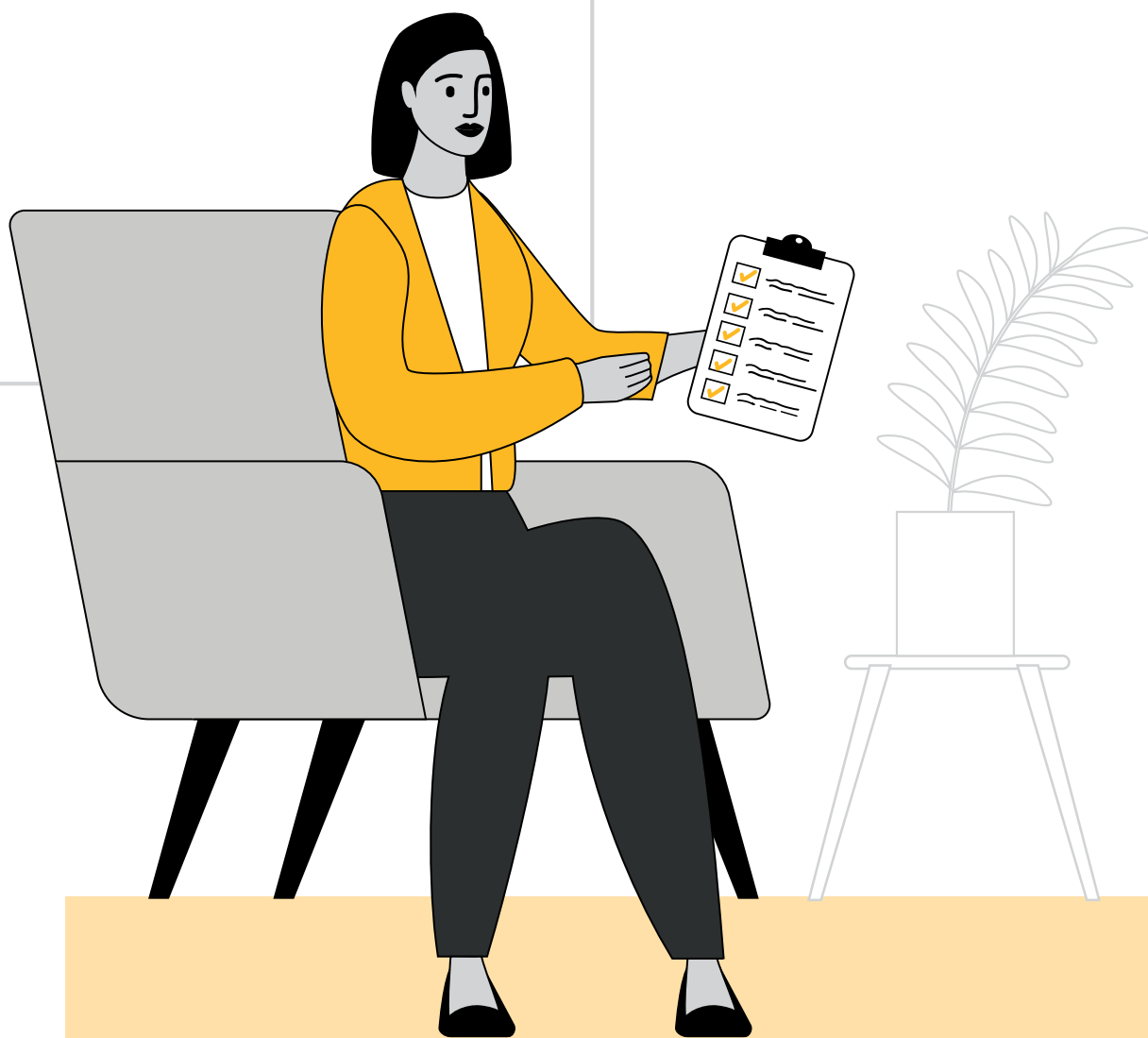
3. ÁBRA. Valamennyi beavatkozás áttekintése

AZ ESZKÖZ TÍPUSA			
Értékelési eszközök Vezetők általi használatra	Beavatkozások A vezetők és munkatársak részéről	Beavatkozások A szakértők részéről	Öngondoskodási eszközök A teljes személyzet általi használatra
1. Szűrési kérdések 2. Félig strukturált négy szemközt megbeszélések 3. Fókuszcsoportok 4. A foglalkoztatás minőségére vonatkozó felmérés 5. Önértékelési eszköz: kiegészítővizsgálat	1. Interjú 2. Csapatépítés 3. Kritikus események kezelése	1. Pszichológus által vezetett csoportos megbeszélések és coaching 2. Egyéni tanácsadás 3. Oktatási szupervízió 4. Mediáció	1. Öngondoskodási terv kidolgozása 2. Az egészséges határok meghúzása
Kapacitásépítés <i>Belső vagy külső szakértők részéről</i>			

A menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzet kapacitásépítésének szükségességét a hatóságoknak figyelembe kell venniük a személyzet teljes foglalkoztatási ciklusa során, és ezt a „Kapacitásépítő beavatkozások” című 6. fejezet részletezi.

Fontos megjegyzés a titoktartásról. Az ezen útmutatóban bemutatott valamennyi beavatkozás esetében figyelembe kell venni a titoktartással kapcsolatos megfontolásokat. Az érintett alkalmazott(ak) beleegyezése nélkül a személyzet tagjaival folytatott megbeszélések tartalmáról sem kollégáik, sem a vezetőség nem kaphatnak tájékoztatást. Egyedül az lehet kivétel, ha potenciális önkárosítással vagy másokkal kapcsolatban azonosított kockázatokról van szó, mivel ezek valamennyi érintett fél biztonságát és védelmét érintik.

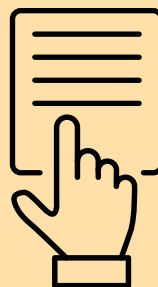
Végül, bár a munkaadó elsősorban a személyzetért felelős, egyes esetekben az érintett családtagoknak nyújtott közvetlen támogatást is fontolóra kell venni, például akkor, ha a munkavállaló tartós következményekkel járó, kritikus eseménnyel szembesült.



2. ÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖK

AZ EBBEN A SZAKASZBAN TÁRGYALT TÉMÁK

- ✓ [2.1. A személyzet előzetes jóléti átvilágítása](#)
- ✓ [2.2. Félig strukturált négyszemközti megbeszélések](#)
- ✓ [2.3. Fókuszcsoportos megbeszélések](#)
- ✓ [2.4. A foglalkoztatás minőségére vonatkozó felmérés](#)
- ✓ [2.5. Önértékelés: kiégésvizsgálat](#)



Elsősorban a vezetők és az emberierőforrás-személyzet által használandó eszközök; az önértékelési eszközöket minden alkalmazottnak használnia kell.

Ez a szakasz **öt értékelési eszközt ismertet a személyzet tagjai jóléti igényeinek meghatározására** és az ellenőrzési pontokon dolgozó személyzet stresszkezelési kapacitásának értékelésére. Ez az átvilágítás arra szolgál, hogy megelőzze a stresszreakciókat, és megkönnyítse a támogató beavatkozások időben történő alkalmazását mind egyéni, mind csapatszinten ⁽⁷⁾.

A rendszeres **értékelések** hasznosak és szükségesek a személyzet tagjaira vonatkozó feltételek és változások mérése, nyomon követése, értékelése, megismerése és dokumentálása szempontjából. Átfogó képet adnak a személyzet igényeiről és hiányosságairól a foglalkoztatási ciklus egészében. Az értékelési eszközök – amellett, hogy segítik a vezetőket a személyzet jólétének fenntartásában – segíthetik az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőket erősségeiknek és gyengeségeiknek a felismerésében. Erre az ezen eszközök segítségével kapott visszacsatolás felhasználásával kerül sor, amely mind a szakmai, mind a személyes fejlődést ösztönzi. A javasolt eszközöket elsősorban a vezetők fogják használni, akiknek ahhoz, hogy ezeket eredményesen használhassák, szükségük van a fiziológiai és pszichológiai megterhelés felismeréséhez szükséges készségekre. Ezért fontos összekapcsolni ezeket az erőfeszítéseket az ajánlott képzési témákról szóló szakasszal, amint azt „[A személyzeti jólétre összpontosító képzési program-minta](#)” című [14. melléklet](#) részletezi.

Fontos megjegyezni, hogy az értékelések során összegyűjtött információkat szigorúan bizalmasan kell kezelni. A csapat- vagy szervezeti szinten azonosított megállapításokat csak szükség esetén és mindig névtelenül lehet megosztani az érintett szakmai csoportokkal.

(7) A személyzet jólétének értékelése nem ugyanaz, mint a teljesítményértékelés és-felmérés. A cél az alkalmazottak igényeinek felmérése, többek között szakmai fejlődésük tekintetében.

Az **öt beavatkozásnak** a személyzeti jóléti cselekvési tervbe való beépítésével a hatóságok teljesíteni tudják az alábbi előírásokat.



2. előírás: értékelés és átvilágítás



4. előírás: megelőzés



8. előírás: nyomon követés és értékelés

2.1. A SZEMÉLYZET ELŐZETES JÓLÉTI ÁTVILÁGÍTÁSA

Az EASO 2019. évi felmérése résztvevőinek csupán 19%-a állította, hogy munkaadója rendszeresen átvilágította a személyzet tagjainak azon képességét, hogy reagálni tudjanak a munkájuk során várható stresszhatásokra, és azokkal meg tudjanak küzdeni (pl. a foglalkoztatást megelőző pszichológiai értékelés révén). Összességében a résztvevők 52%-a nyilatkozott úgy, hogy a foglalkoztatás előtt nem végeztek átvilágítást ⁽⁸⁾.

A személyzet jólétének a stressznek való kitettség kockázatai és a megküzdési képesség tekintetében történő átvilágítását a foglalkoztatás legkorábbi szakaszaiban célszerű bevezetni. Erre már a kiválasztási szakaszban vagy a bevezetés során sor kerülhet. A személyzet jólétére összpontosító átvilágító kérdések beilleszthetők a hatóságok által a kiválasztási folyamatok során vagy a felettesekkel tartott első bevezető megbeszélések keretében használt **interjúkérdések meglévő sablonjába** ⁽⁹⁾. Ilyen sablont már az **Előírások és politika című I. részben** is szerepeltettünk. Ha ezt később, a felvételi és a munkába állási folyamat keretében alkalmazzák, akkor a kérdéseket érdemes kissé kiigazítani a helyzetnek megfelelően. A személyzet előzetes jóléti átvilágítása olyan kérdésekre összpontosíthat, mint a stresszkezelési készségek, a stresszhelyzetben alkalmazott megküzdési mechanizmusok és az öngondoskodási törekvések. A kérdések célja lehet továbbá egy (jövőbeli) munkavállaló motivációjáról, a csapatmunkával kapcsolatos megközelítéséről és a konfliktuskezelési készségeiről való mélyebb tájékozódás.

A kiválasztási interjú során használt teljes kérdőívet a HR-részlegnek és az illetékes szakértői szervezeti egységeknek kell elkészíteniük. A munkaköri profiltól függően a kiválasztási interjú a pályázó bemutatkozására, technikai szakértelmére (tudás,

(8) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 11. o. (korlátozott terjesztésű dokumentum).

(9) Az interjúkhoz javasolt szűrőkérdésekre vonatkozó példákat lásd a „A munkaerő-felvételi interjúkérdések táblázatának sablonja” című 2. mellékletben.

készségek és tapasztalatok), az együttműködést (pl. donorokkal vagy helyi partnerkapcsolatokkal) illető megközelítésére, a pénzügyi szakértelemre (költségvetési ciklus) és a nyomonkövetési és értékelési kompetenciákra összpontosít. E kérdések szerepeltetése némileg meghosszabbíthatja az interjút vagy a bevezető megbeszélést, de a válaszok alapértékként értelmezhetők, és lehetővé teszik a vezetők számára, hogy eredményesebben nyomon kövessék az alkalmazottakat a foglalkoztatás/kiküldetés folyamán ⁽¹⁰⁾. Ezen túlmenően egy ilyen előzetes átvilágítás arra is szolgálhat, hogy segítse a vezetőket az újonnan felvett személyzet tagjai számára biztosítandó képzési lehetőségek és csapatépítési tevékenységek meghatározása tekintetében. Ez a szóban forgó alkalmazottnak, valamint jövőendő csapatának egyaránt a javát szolgálja.

2.2. FÉLIG STRUKTURÁLT NÉGYSZEMKÖZTI MEGBESZÉLÉSEK

A félig strukturált négyszemközti megbeszélés ⁽¹¹⁾ nem ugyanaz, mint a teljesítményértékelés és-felmérés, bár a megosztott információk tekintetében fennállhat némi átfedés. Ezeknek a négyszemközti bejelentkezéseknek az a célja, hogy támogassák a személyzet tagjait egyes igényeik közlésében, és lehetővé tegyék számukra, hogy sikeresen elvégezzék mindennapi feladataikat. Ezen túlmenően ezek a rendszeres találkozók lehetőséget nyújtanak a vezetők számára arra, hogy idejében felmérjék, hogy az alkalmazottnak szüksége lehet-e további támogatásra a stressz és a kiégés kockázatának csökkentése érdekében (akár a munka, akár a magánélet kapcsán). Az ilyen igények korai felismerése és a megfelelő támogatás nyújtása fokozza a személyzet jólétét és a személyzet tagjainak általános eredményességét.

Ezek a négyszemközti bejelentkezések olyan félig strukturált interjúk, amelyekben a vezető nem követi szigorúan a kérdések hivatalos listáját. Ehelyett a vezető és az alkalmazott közötti párbeszéd ösztönzése érdekében egy rugalmas interjúprotokollt követnek, amelyet nyomon követő kérdések egészítenek ki. Ez a formátum segíti a kétirányú kommunikációt, amely lehetővé teszi a releváns témák átfogó megvitatását. Az ülés informális megszervezésének köszönhetően a munkavállaló számára nem kényelmetlen érzés előadni bizonyos témákkal kapcsolatos gondolatait.

Ezek a találkozók a vezetők több olyan előre megtervezett kérdést is feltehetnek, amely az alkalmazott látókörén kívül eső szempontot érint. Bár nem célszerű, hogy ezek a bejelentkezések interjúnak tűnjenek, és inkább párbeszédként kell felfogni őket, hasznos lenne bizonyos kérdésekkel előre készülni a személyzet jólétének hosszabb távú nyomon követése és annak megállapítása céljából, hogy milyen támogatásra van szükség. Az ilyen félig strukturált

(10) Egyes kiküldött szakértők nagyobb figyelmet igényelhetnek, ha családtagjaiktól és barátaiktól távol vesznek részt kiküldetésben egy más nyelvű országban. Ez egyesek számára különösen nagy kihívást jelenthet, még akkor is, ha nem vesszük figyelembe, hogy milyen megterhelő az elvégzendő munka.

(11) A félig strukturált négyszemközti ülésekre vonatkozó további útmutatás a „Félig strukturált bejelentkezések vagy négyszemközti megbeszélések” című 3. mellékletben található.

interjúkérdésekre adott válaszokra való reagálás segíthet megakadályozni, hogy a személyzet rosszul érezze magát vagy stresszessé váljon. Ezek a bejelentkezések a foglalkoztatás különböző szakaszaiban fontosak. Akkor kell alkalmazni ezeket, amikor a személyzet munkába áll, a foglalkoztatás alatt, valamint akkor, amikor befejez egy megbízást vagy elhagy egy munkakört, és átmeneti időszakba kerül. A szóban forgó konkrét átmeneti időszakokon kívül a vezetőket arra kell ösztönözni, hogy minél többször, rendszeresen tartsanak ilyen megbeszélést.

A FÉLIG STRUKTURÁLT NÉGYSZEMKÖZTI MEGBESZÉLÉSEK CÉLKITŰZÉSEI

- A munkavállalók alapvető motivációinak megállapítása ⁽¹²⁾.
- A korábban szerzett, illetve alkalmazott tapasztalatok, kihívások, védelmi tényezők és megküzdési mechanizmusok feltérképezése.
- Saját meglévő negatív és pozitív megküzdési mechanizmusaik megértése ⁽¹³⁾ stresszhelyzetben ⁽¹⁴⁾.
- A jelenlegi szükségleteik, elvárásaik és aggályaik meghatározása ⁽¹⁵⁾.

A megbeszélés során kapott visszajelzéseket dokumentálni kell. Amennyiben azonnali, szakember általi nyomon követésre van szükség, a személyt az illetékes belső vagy külső szakemberhez kell irányítani. Az egyéb kifejezett igényeket, például a szakmai továbbképzési igényeket szintén rögzíteni kell írásban. Ezeket lehetőség szerint figyelembe kell venni. Ezekre a megbeszélésekre évente négy-hat alkalommal kerül sor, és ezek körülbelül 30 percig tartanak.

Fontos megjegyzés. Az ilyen interjúk lefolytatásához a vezetőknek megfelelő képzésben kell részesülniük ahhoz, hogy különbséget tudjanak tenni a teljesítményértékelés és a bejelentkezés között, és hogy **ne ítélkezzenek**. Általánosságban és lehetőség szerint tanácsos, hogy ilyen interjút vagy olyan vezető tartson, aki nem felelős az adott személy teljesítményértékeléséért, vagy pedig egyéb harmadik fél.

2.3. FÓKUSZCSOPORTOS MEGBESZÉLÉSEK

A fókuszcsoporthoz tartozó megbeszélés (FGD) a társadalomtudományokban alkalmazott kvalitatív kutatási módszer. A fókuszcsoporthoz tartozó megbeszélés eredményes módja annak, hogy a hasonló háttérrel vagy tapasztalatokkal rendelkező személyek közösen megvitassanak egy-egy adott témát. A résztvevők csoportját moderátor (vagy csoportfacilitátor) irányítja, aki bevezeti a megvitatandó témákat, és segíti a csoportot abban, hogy saját maguk élénk és természetes vitát tartsanak.

(12) E célkitűzések az EASO belső műveleti dokumentumából származnak: Panou, A. és Triantafyllou, D.: *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) A stressz kezelésére szolgáló negatív megküzdési mechanizmusokra példa a megnövekedett alkoholfogyasztás, míg a pozitív megküzdési mechanizmus lehet az elegendő éjszakai alvás.

(14) A vezetők számára is fontos, hogy tisztában legyünk a saját válságkezelési mechanizmusainkkal. Ráadásul azok a vezetők, akik ismerik a személyzet tagjai által alkalmazott pozitív vagy előnyben részesített megküzdési mechanizmusokat, szükség esetén képesek lesznek ezeket felismerni stresszhelyzetekben.

(15) Fontos annak ismerete, hogy mire van szükség a stresszes munkakörnyezetben dolgozó személyzet egészségének megőrzéséhez, és melyek a rendelkezésre álló erőforrások, mivel így jelzést lehet küldeni a gondoskodási igényről, a vezetők pedig szükség esetén időben reagálhatnak.

A moderátor széles körben (a félig strukturált interjúk stílusában) tesz fel kérdéseket, hogy a résztvevők reagáljanak, és vitába bocsátkozzanak.

A fókuszcsoportos megbeszélés segítségével részletesen megismerhető egy-egy probléma. Előzetesen felmérést lehet végezni annak érdekében, hogy azonosítsák azokat a kihívásokat, amelyekkel kapcsolatban a fókuszcsoportos megbeszélés során részletes kvalitatív információkat gyűjtünk. A fókuszcsoportos megbeszélések hasznosak a meglévő ismeretek elmélyítése, illetve egy téma „miért” és „hogyan” aspektusainak megismerése szempontjából is. A fókuszcsoportos megbeszéléseket a hatóságok arra használhatják fel, hogy több információhoz jussanak a személyzet jólétével kapcsolatos olyan kihívásokról, amelyeket egyébként nehéz lenne meghatározni.

A fókuszcsoportos megbeszélés facilitátorának kiválasztása. A facilitátor fontos szerepet játszik a fókuszcsoportban. Szerepe sokkal több a megtárgyalandó témához kapcsolódó kérdések pusztá felvetésénél (pl. a személyzeti jólét esetén a rendelkezésre álló beavatkozások mértékével való elégedettség, fejlesztendő területek). A facilitátor biztosítja, hogy a csoport összetétele megfeleljen a célnak (figyelembe véve a kérdéses hatóság résztvevőinek szerepét/felelősségét, valamint a nemet stb.), és végső soron ő felelős a megbeszélés kimeneteléért. Ha a facilitátor hatékonyan betölti a szerepét, akkor sokkal nagyobb az érdemi eredmény valószínűsége. A titoktartási megállapodásokra figyelemmel ösztönözni kell a megbeszélések dokumentálását. Tanácsos néhány alapvető szabályt megállapítani a fókuszcsoportos megbeszélés megszervezésével és a csoporttagok egymásra való reagálásával kapcsolatban. Ajánlott az önkéntes alapú részvétel.

Fontos megjegyzés. A megvitatandó témától függően a vezetők vagy a szervezeti egység vezetője **nem** járhat el facilitátorként olyan fókuszcsoportban, amelyben a beosztottjai vesznek részt ⁽¹⁶⁾. Az őszinte véleménynyilvánítás nehezebbé eshet a résztvevőknek; a munkavállalók kényelmetlenül érezhetik magukat, és elképzelhető, hogy a felettesük kedvében szeretnének járni, ezért azt mondják, amit a facilitátor szerintük hallani kíván. A HR-munkatársak és a képzett külső szakemberek jó facilitátorok lehetnek. Bárkit is választanak ki, semlegesnek kell maradnia, és rendelkeznie kell az ahhoz szükséges készségekkel, hogy a vita folytatódjon, hogy a beszélgetés ne váljon általános zúgolódássá, sem pedig motiválatlan, nagyrészt csendben eltöltött találkozóvá. Fontos megjegyezni azt is, hogy bizonyos esetekben külön nyomon követésre lehet szükség egy-egy személy esetében (pl. ha valaki a munkahelyi stressz magasabb szintjéről, kapacitásépítési igényekről vagy egyéb kihívásokról tesz említést).

Titoktartási megfontolások. A megbeszélés eredményét összegzik, és a vezetőség rendelkezésére bocsátják oly módon, hogy az egyes alkalmazottak ne legyenek azonosíthatók. A legfontosabb kérdéseket és a javasolt ajánlásokat olyan módon kell megfogalmazni, hogy a felső vezetés könnyen és közvetlenül intézkedhessen.

(16) Society for Human Resource Management: *How to conduct an employee focus group*.

2.4. A FOGLALKOZTATÁS MINŐSÉGÉRE VONATKOZÓ FELMÉRÉS

A válaszadók körülbelül egyharmada (36%) úgy vélte, hogy a szervezetük által kínált, a személyzet jólétével kapcsolatos jelenlegi szolgáltatások összhangban vannak a nemzetközi védelmet kérelmező és ebben részesülő személyekkel közvetlenül dolgozó személyzet igényeivel ⁽¹⁷⁾.

E beavatkozás elsődleges célja annak felmérése, hogy a munkahelyi élet és a munkatapasztalat hogyan változott egy adott időszak alatt. A foglalkoztatás minőségére vonatkozó felmérés ⁽¹⁸⁾ segít a jövőben felhasználható referenciaértékek meghatározásában. E kérdőívek segítségével további igények és hiányosságok állapíthatók meg és dokumentálhatók a személyzet gondozása tekintetében annak érdekében, hogy további intézkedéseket lehessen hozni, és naprakész információkkal rendelkezünk a személyzet jólétét illetően. A másodlagos célok közé tartozik a foglalkoztatási/ szervezeti jellemzők, valamint a munkavállalók egészsége és biztonsága közötti kapcsolat mérése, továbbá a megelőző beavatkozásokra vonatkozó célok meghatározása. Fontos továbbá felmérni a személyzet tagjainak lelki és érzelmi helyzetét és jólétét, feltárni a csapatdinamikát, valamint azonosítani a meglévő és újonnan felmerülő kihívásokat és stressztényezőket. A kérdések általában kvalitatív jellegűek, és bizonyos témákkal a kiküldetés bármely szakaszában foglalkozni lehet. Az anonimizált eredményeket a HR-részleg a megtárgyalandó fő témák megismeréséhez és az ehhez szükséges intézkedések meghatározásához használhatja fel.

A felmérés a következő kategóriákra terjed ki:

- a munkavállalók érzékelése – munkaterhelés, készségkihasználás, részvétel, szakmai fejlődés, a feladatok ismétlődő jellege, az erőforrások megfelelősége, a jutalmazással/ elismeréssel/előrelépéssel kapcsolatos témák, felettesi magatartás, a munkaviszony időtartama, képzési igények és lehetőségek, elbocsátások, csapatmunka, a szerepek egyértelműsége és szerepkonfliktusok, személyzeti létszám, biztonság és egészségvédelem, méltányosság, stresszkezelés és fizikai erőfeszítés;
- munkakultúra/munkahelyi hangulat – egészség és biztonság, megkülönböztetés, zaklatás, tisztelet, bizalom;
- egészségügyi következmények – fizikai egészség, mentális egészség, sérülések, alvásproblémák;
- egyéb – ideértve a teljesítményt, az általános munkahelyi elégedettséget, a kilépési szándékot, a munkakör iránti elkötelezettséget, a túlórákat, a munkahelyi rugalmasságot.

(17) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 10. o. (korlátozott terjesztésű dokumentum).

(18) Például lásd „A foglalkoztatás (kiküldetés) minőségére vonatkozó felmérés sablonjai” című 4. mellékletet.

A hosszú felméréseknek megvannak a maguk hátrányai, ezért rövidebb és célzottabb felmérésekre van szükség. A felmérések szükség esetén az egyes témákra vonatkozóan részletesebb modulokkal is kiegészíthetők. A foglalkoztatás minőségéről rendszeresen végzett felmérés lehetővé teszi a HR-személyzet és a felső vezetés számára, hogy nyomon kövessék a személyzet jóléte és a bevezetett intézkedések sikere terén elért eredményeket.

2.5. ÖNÉRTÉKELÉS: KIÉGÉSVIZSGÁLAT

Időnként úgy érezhetjük, hogy valami már egy ideje nincs rendben, de az okot nehéz megállapítani. Ha Ön észreveszi, hogy fáradtabb a szokásosnál, és ezt már jó ideje érzi, továbbá hogy nehezen koncentrálsz, az eddigieknél kevésbé motivált vagy egyáltalán nem motivált dolgozni, vagy elkezdett hibázni, akkor tanácsos elvégezni egy önértékelést vagy vizsgálatot a kiégés kockázatának megállapítása érdekében ⁽¹⁹⁾. A kiégés nem egyik napról a másikra jelentkezik, hanem lassú folyamat. A kiégés először az alacsonyabb frusztrációtűrésre utaló jelekben vagy abban mutatkozik meg, hogy az ember ingerlékenyebb ⁽²⁰⁾.

A kiégés ⁽²¹⁾ gyakran a munka iránti **szélsőséges lelkesedéssel** és irreális célok kitűzésével kezdődik. A munkavállaló elkötelezettnek érzi magát, és nem tud megállni. Ezt a szakaszt általában **stagnálás és pesszimizmus** követi, amikor a személy felismeri, hogy az eredeti elvárások és célok nem érhetők el. A következő szakaszt **frusztráció és szociális visszavonultság** jellemzi. Ez a harmadik szakasz a szakmai alkalmatlanság, a teljesítésre való képtelenség, a negativitás érzéséhez és ehhez hasonló érzésekhez köthető. Az utolsó szakaszban előfordulhat, hogy a munkavállaló **apátiába** süllyed, és **elveszti önnön szakértelmébe vetett bizalmát**. Ezt az utolsó szakaszt a depresszió jelei kísérhetik, valamint kisebb balesetek, fizikai rosszullét és egyre több betegszabadság.

A kiégési szindróma jelei között szerepel a kimerülés, a cinizmus és a csökkent szakmai hatékonyság; a kiégés szorosan kapcsolódik a munkakörnyezethez. A kimerülés összetevője az érzelmi és fizikai erőforrások kimerülését és elhasználódását jelenti ⁽²²⁾. A kiégés jelenségének azonosítását követően a kutatók a jelenség további meghatározására összpontosítottak, mérési eszközöket hoztak létre a kiégés összetettségének meghatározására, valamint tanulmányozták a különböző okokat és eredményeket. A kutatás a kiégés leíró modellje helyett egyre inkább a beavatkozásra és a megelőzésre összpontosít ⁽²³⁾. Meg kell jegyezni, hogy az ebben az útmutatóban ismertetett kiégésvizsgálat példáján kívül számos online **önértékelési eszköz** áll az egyének

(19) Lásd például az „Önértékelés: kiégésvizsgálat” című 5. mellékletet.

(20) Tekintse meg az EASO *The importance of the early identification of signs of stress* című, 2021-ben készült animációs filmjét.

(21) A kiégés témájával kapcsolatosan lásd még: Finlay, L.: *Burnout*, Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. és Leiter, M. P.: *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry*, in: *World Psychiatry*, 15. kötet, 2. szám, 2016, 103–111. o.

(23) A témával kapcsolatos további információkat lásd az Eurofound tanulmányában: *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg, 2018.

rendelkezésére saját stresszszintjük nyomon követésére. Ezek az eszközök segíthetnek a tudatosság növelésében, ezáltal pedig a tényleges kiégés kockázatának csökkentésében.

A hatóságok azáltal ösztönözhetik ezen önértékelési eszközök használatát, hogy belső vagy külső szakértő vezetésével online tájékoztató megbeszéléseket szerveznek. Ezeken a célzott megbeszéléseken több önértékelési eszközt is be lehet vezetni és megvitatni annak biztosítása érdekében, hogy a személyzet használni tudja ezeket az eszközöket, és elemezni tudja az eredményeket. Az említett tájékoztató megbeszélések során fontos, hogy a szakember – amellett, hogy elmagyarázza, hogyan működnek ezek az eszközök – felhívja a személyzet figyelmét arra, hogy az érintett hatóság mikor, hol és hogyan nyújthat szakmai támogatást.

Végezetül az EU-OSHA egy egyszerű elektronikus útmutatót is rendelkezésre bocsátott a stresszről ⁽²⁴⁾, amely a nemek közötti egyenlőségre tekintettel felvillantja a témával kapcsolatos alapvető szempontokat.

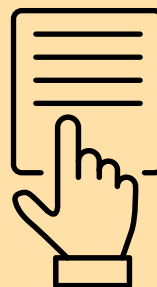
(24) EU-OSHA: *E-útmutató a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésére*, 2021.



3. A VEZETŐK ÉS A MUNKATÁRSOK ÁLTAL NYÚJTOTT TÁMOGATÓ BEAVATKOZÁS

AZ EBBEN A SZAKASZBAN TÁRGYALT TÉMÁK

- ✓ 3.1. Intervízió
- ✓ 3.2. Csapatépítés
- ✓ 3.3. A kritikus eseményekhez kapcsolódó célzott támogató beavatkozások



A vezetők és a belső vagy külső szakértők által használandó eszközök.

Ez a szakasz **három olyan beavatkozást ismertet, amelyek egyes EU+-országokban már jól beváltak.** Ezek a beavatkozások javítják a vezetők és munkatársaik közötti, valamint a kollégák közötti és a csapaton belüli kommunikációt és interakciót, és segítenek a csapatokat erősítő konstruktív csapatdinamika kialakításában. Fokozhatják továbbá az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők mindennapi feladatainak hatékonyságát és eredményességét. Ezek a beavatkozások hathatós eszközt jelentenek a személyzet számára az összetartás és a munkahelyhez való tartozás érzésének megteremtése során, és növelhetik a motiváció és az elégedettség érzését is, amelyek mind kulcsfontosságúak a személyzet jólétének fenntartásához. A menekültügy területén dolgozó alkalmazottak többsége erősen motivált. Ezért fontos a kötelezettségvállalásuk erősítése.

E **három beavatkozásnak** a személyzeti jóléti cselekvési tervbe való beépítésével a hatóságok teljesíteni tudják az alábbi előírásokat.



3. előírás: kommunikáció



4. előírás: megelőzés



5. előírás: kritikus eseményre adott válasz



7. előírás: biztonság és védelem

3.1. INTERVÍZIÓ

Az intervízió ⁽²⁵⁾ a szakemberek, vezetők vagy más, közös kihívással vagy problémával küzdő munkavállalók kis csoportjában megvalósuló tudásfejlesztés egyik formája ⁽²⁶⁾. Lényege az egyenlő felek közötti kölcsönös támogatás és konzultáció. Lehetőséget kínál a szakembereknek és a kollégáknak arra, hogy mások szakértelme révén értékes új ismeretekre tegyenek szert.

(25) Az intervízió az Ön hatóságán belüli alkalmazására vonatkozó részletesebb információkat itt találja: [6. melléklet, „Az intervízió módszerei”, „A tízlépéses megoldás”.](#)

(26) EASO: Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019 (korlátozott terjesztésű dokumentum). Az „intervízió” fogalom meghatározásának forrása: Janse, B.: *Intervision*, Toolshero, 2019.

MELYEK AZ INTERVÍZIÓ ELŐNYEI?

Csapaton belüli használat esetén az intervízió ⁽²⁷⁾:

- segíti a csapatban vagy szakértői csoportban rendelkezésre álló valamennyi lehetőség kihasználását a szakértelem, a tapasztalat és a készségek tekintetében;
- költséghatékony tanulási módszer;
- hozzájárul egy multidiszciplináris csapat megfelelő működéséhez;
- platformot kínál a különböző szakmák közötti eszmecseréhez, valamint a különböző szakterületek által a munkához nyújtott hozzájárulás értékének közös megismeréséhez.

Ami a személyes működést illeti, az intervízió a következőkben segíthet:

- a problémás kérdések és helyzetek kezelése, ezáltal pedig a kiégés megelőzéséhez való hozzájárulás;
- betekintés biztosítása olyan személyes szokásokba és mintákba, amelyek befolyásolhatják a nemzetközi védelmet kérelmező személyekkel való együttműködést;
- a személyzet személyes motivációinak tisztázása;
- a személyzet erősségeinek és hiányosságainak tisztázása;
- a szóban forgó feladatok (kölcsonös) támogatása és az elért eredmények elismerése.

A CSOPORT ÖSSZETÉTELE

Az ideális csoport mintegy 5-8 résztvevőből áll. Együtt elemeznek egy résztvevő által felvetett problémát. A problémát közreadó személy az „esetmegosztó”. Az intervízió elsődleges célja nem egy probléma megoldása, hanem a csoporttagok arra ösztönzik egymást, hogy az esetmegosztónak feltett kérdések révén választ találjanak. E kérdések segítségével az esetmegosztó új gondolkodásmódot alakíthat ki annak érdekében, hogy mélyebben betekinthesen az ismertett esetbe és az ahhoz kapcsolódó problémákba.

Személyes szinten is sor kerülhet intervízióra. Témája lehet a munkahelyi problémák, a megközelítési problémák vagy más típusú problémák kezelése is. Az intervízió valamilyen módon mindig kapcsolódik a mindennapi gyakorlathoz, a professzionalizációhoz és a fejlesztéshez, valamint a tanuláshoz és a fejlődéshez. Az érintett személy az intervízió segítségével tudatosabb lesz az egyéni stílusokkal és preferenciákkal, a munkáról alkotott személyes nézeteivel és a munka elvégzésének lehetőségeivel kapcsolatban.

(27) Az ENSZ Kábítószer- és Bűnügyi Hivatalának Balti Államokkal Foglalkozó Projektirodája: *Intervision Guidelines*, az ENSZ Kábítószer- és Bűnügyi Hivatala, Bécs, 2010.

INTERVÍZIO KONTRA EGYÉB MÓDSZEREK

Munkatársi konzultáció ⁽²⁸⁾. A munkatársi konzultáció egy olyan kölcsönös előnyökkel járó, fegyelmezett folyamatként határozható meg, amely segíti a szakembereket a kritikus és támogató visszacsatolásban, és abban, hogy egymást támogatva hatékonyabban működjenek saját szakmai szerepükben (29). Az intervízió lehetővé kívánja tenni az egyének számára, hogy felfedezzék saját stílusukat és a számukra legmegfelelőbb megoldásokat.

Coaching ⁽³⁰⁾. A coaching egy olyan folyamat, amelynek célja a teljesítmény javítása, és amely nem a távoli múltra vagy jövőre összpontosít, hanem az „itt és most”-ra. A coach és a coachingban részt vevő személy közötti kapcsolat hierarchikus, mivel az utóbbi tanul a megbeszélésből, a coach pedig a kérdéseivel támogatja a problémáit illetően. A coaching a hierarchia megléte miatt különbözik az intervíziótól.

Szupervízió ⁽³¹⁾. Ebben a szakaszban mind a szupervízió, mind az intervízió szakmai irányultságú, munkahelyi iránymutatásként értelmezendő, ahol az adott személy szisztematikusan megtanulja, hogyan kezeljen egy olyan konkrét problémát, amellyel a munkavégzés során szembesül. A szupervíziót azonban szupervízor irányítja, aki az intervízió résztvevőikhez képest eltérő kapcsolatban áll az érintett személlyel, vagy azért, mert többet tud a kérdésről, vagy pedig azért, mert magasabb beosztása van a hierarchiában (pl. közvetlen felettes). Ezt szem előtt tartva a szupervízió (32) különbözik az intervíziótól, mivel a résztvevők közötti egyenlőtlen kapcsolatról van szó, és mivel négy szemközti a kapcsolat, míg az intervízió során csoportban dolgoznak.

A FACILITÁTOR KIVÁLASZTÁSA

Az intervíziós módszer esetében választani lehet aközött, hogy közvetlen munkatársat neveznek ki, vagy hogy a hatóságon belül dolgozó nagyobb csapat valamely tagját jelölik ki facilitátorra. Egyes esetekben külső szakértőt hívnak meg a facilitátori szerep betöltésére. A belső facilitátor igénybevétele költséghatékonyabb, és ez a személy eleve ismeri azokat a kérdéseket, amelyekkel a csapatnak a munkája során szembe kell néznie. Ezért a nem hivatalos intervíziós megbeszélések során hasznos lehet a belső facilitátor. Ez a háttérismeret azonban hátrányt is jelenthet. A belső facilitátor már kialakította a munkahelyen belüli pozícióját és esetleg a csapaton belül is vannak bejáratott kapcsolatai (előnyben részesíthet egyes személyeket másokkal szemben). Előfordulhat, hogy nem tud elegendő távolságot tartani ahhoz, hogy tárgyilagosan reflektáljon a csoporton belüli

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

(29) Benschoff, M.: *Peer consultation as a form of supervision*, in: *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need: *What is coaching?*, 2021.

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

(32) Ebben az összefüggésben a „szupervízió” az adminisztratív szupervízióra vonatkozik, és nem tévesztendő össze a munkatársi, oktatási, klinikai vagy közvetlen szupervízióval.

folyamatokra. E folyamatok a külső facilitátort nem érintik. Külső szem többet láthat, és egy külső facilitátor könnyebben tud alternatív javaslatokat előterjeszteni. A formálisabb intervíziós programok esetében ezért külső facilitátort javasolunk.

A (belső vagy külső) facilitátor az általános szabály szerint nem vesz részt az intervízió során tartott megbeszélésen. A facilitátor irányítja a megbeszélést (azaz gondoskodik arról, hogy kövessék a napirendet, minden résztvevőnek legyen beleszólása, minden résztvevő betartsa a közösen elfogadott magatartási szabályokat stb.). A facilitátor szükség esetén előzetes javaslatokat is előterjeszthet a csoportos viselkedési alternatívákra vonatkozóan.

A FACILITÁTOR

A résztvevők és a facilitátor között nem állhat fenn hierarchikus kapcsolat. Vagyis a csoportvezető/koordinátor **nem** vehet részt az intervíziós megbeszéléseken.

Ráadásul a tudással, a készségekkel és a hozzáállással kapcsolatos alábbi követelményeknek is teljesülniük kell. A facilitátor:

- szakértő, és megfelelő oktatásban/képzésben részesült (pl. a pszichológia vagy szociális munka terén);
- ismereteket/tapasztalatot szerzett a motivációs interjúk és a csoportdinamika (folyamatok) terén;
- munkatapasztalattal rendelkezik a területen vagy a kapcsolódó területeken (hogyan megértse a megvitatott kérdéseket, és tisztában legyen a csoportos megbeszélések levezetőjének teendőivel);
- pozitív/támogató hozzáállással rendelkezik;
- képes nem ítélező és motiváló hozzáállást tanúsítva hallgatni;
- megfelelő egyensúlyt tud találni az irányító és a nem irányító magatartás között.

A FACILITÁTOR SZEREPE

A facilitátor feladatai közé tartoznak a következők:

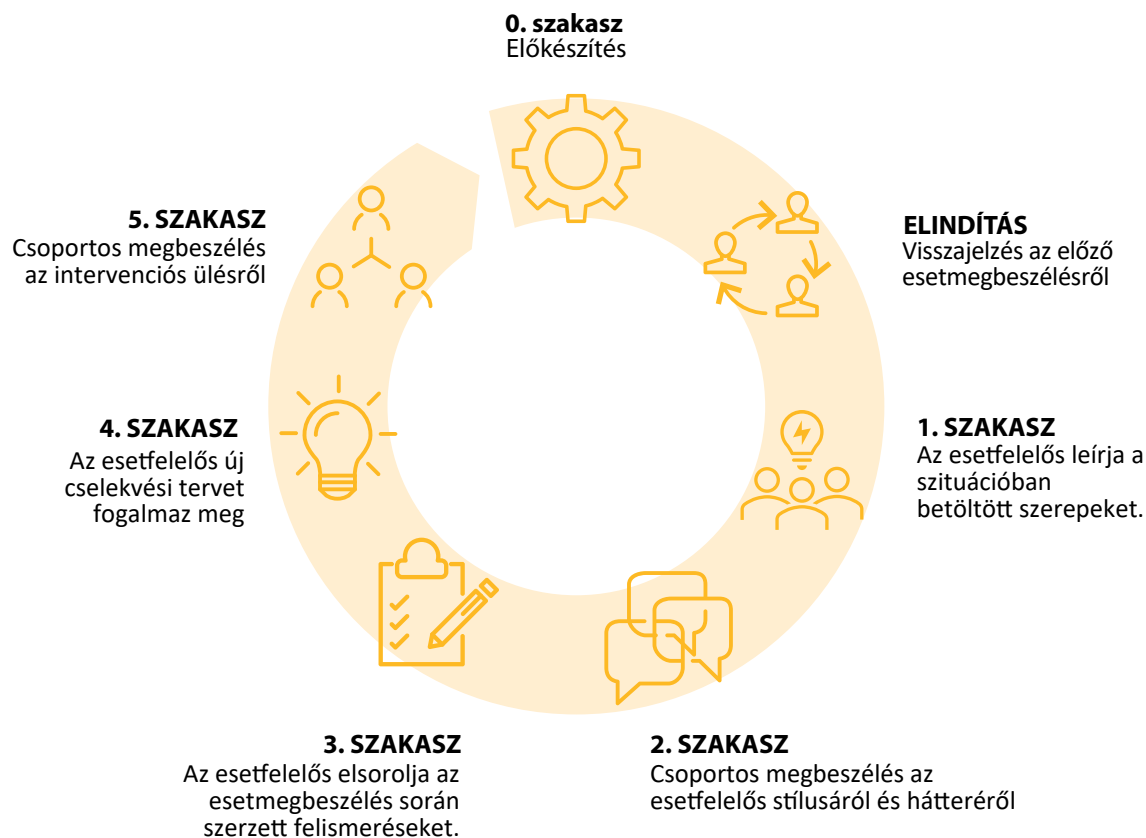
- a csoport összehívása intervíziós ülésre;
- információgyűjtés a résztvevők tanulmányi és szakmai háttéréről és érdeklődéséről;
- intervíziós megbeszélések sorozatának lefolytatása esetén annak biztosítása, hogy a sorozat tervét megfelelően ismertessék és kommunikálják a résztvevőkkel;
- annak biztosítása, hogy rendelkezésre álljon a megfelelő szállítás és minden, amire szükség van (flipchart tábla, táblafilcek, tollak, frissítők stb.);
- a résztvevők időben történő tájékoztatása az intervíziós megbeszélésekről (dátum, időpont, napirend);
- annak biztosítása, hogy valamennyi résztvevő egyaránt ismerje a napirendet;
- az eredményes időkezelés biztosítása;
- szerepüknek az ülés levezetésére való korlátozása, és tartózkodás a megbeszélésben való részvételtől;

- a résztvevők hozzászólásainak összegzésével annak rendszeres ellenőrzése, hogy a csoporton belül van-e megállapodás;
- annak biztosítása, hogy valamennyi résztvevő megszólaljon és részt vegyen a megbeszélésen (azaz annak megakadályozása, hogy a hangosabb résztvevők uralják a vitát, valamint a csendes résztvevők hozzászólásra való motiválása – olykor hasznos lehet, ha egyenként minden résztvevőt felkérnek, hogy ossza meg egy adott kérdéssel kapcsolatos nézeteit);
- a csoportra vonatkozó szabályok meghatározása, amelyeket valamennyi résztvevőnek be kell tartania.

HOGYAN MŰKÖDIK AZ INTERVÍZIÓS MUNKA?

Minden esetmegbeszélés során egy olyan folyamatot követnek, amely a kiválasztott intervíziós módszer jellemzőitől függ ⁽³³⁾. Minden ülés előkészítéssel kezdődik, és reflexióval zárul. A reflexió szakaszban a résztvevők, a facilitátor és az esetmegosztó eszmecsere folytatnak a megbeszélés eredményéről. Valamennyi intervíziós módszer több kulcsfontosságú szakaszt foglal magában, és minden egyes megbeszélés az előző esetmegbeszélések áttekintésével kezdődik.

4. ÁBRA. Az intervízió öt szakasza



Megjegyzés: Az intervízió gyakorlati működésére vonatkozó további információk: 6. melléklet, „Az intervízió módszerei”, „A tízlépéses megoldás”.

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

A SZAKASZOK ISMERTETÉSE

- **0. szakasz.** Előkészítés. A facilitátor az esetmegosztóval előkészíti a megbeszélést.
 - **Példa.** Az esetmegosztó ügyei között van egy nagyon nagy igényeket támaztó kérelmező. A kérelmező minden reggel kérdésekkel jön, és elvárja, hogy az esetmegosztó azonnal oldja meg valamennyi problémáját. Ha az esetmegosztó nem reagál, vagy nem felel meg az igényeinek, a kérelmező teljesen kiborul.
 - **Az esetmegosztó kérdése.** Hogyan tarthatom fenn a személyes és szakmai határokat egy nagyon nagy igényeket támaztó kérelmezővel szemben?
- **Kezds.** A szervező, az esetmegosztó és a résztvevők egy ideig az előző ülésen ismertetett esetre, valamint arra reflektálnak röviden, hogy az intervízió milyen előnyökkel járt az esetmegosztó és a kérelmezők számára.
- **1. szakasz.** Az esetmegosztó ismerteti az ügy jellegét, azt, hogy mit kíván elérni, valamint hogy milyen szerepet játszott a helyzet kialakulásában.
- **2. szakasz.** Ebben a szakaszban a résztvevők intervíziós módszert alkalmaznak az esetnek és az esetmegosztó viselkedésének a megvizsgálására. A tízlépéses módszer vagy a „segítő kérdések” módszere alkalmazható.
- **3. szakasz.** Az esetmegosztó felsorolja az eset megbeszélése során szerzett tapasztalatokat. Az esetmegosztó tudatosává válik saját magatartását (pl. a megfelelni vágyást és a konfliktuskerülést, ami megnehezíti a személyes és szakmai határok fenntartását) illetően.
- **4. szakasz.** Az esetmegosztó új cselekvési tervet dolgoz ki. Az esetmegosztó például leírja, hogyan kíván eljárni a kérelmezővel szemben. Ez olyan fellépéseket jelent, amelyek segítségével ahelyett, hogy a kérelmezőnek minden reggel segíteni kelljen, a kérelmezőt heti megbeszélésre hívják, ahol a kérelmező az összes kérdését egyszerre felteheti.
- **5. szakasz.** Csoportos reflexió és visszacsatolás az intervíziós megbeszélésről.

INTERVÍZIÓS SZINTEK

Az intervízióknak három szintjük van ⁽³⁴⁾. Ezek a szintek az esetmegbeszélés során elért mélységi fokokat írják le.

1. Esetszint: konkrét probléma

Az esetet a probléma szempontjából vitatják meg. Mi járna több eredménnyel? Mit tehetek? Melyek az alternatíváim? Mi működött jól, és mi mehetett volna jobban is? Itt a legfontosabb az eset tartalma. Az eset mögöttes kérdése és a téma bemutatásának indoka itt nem ugyanolyan mértékben kerül megvitatásra, mint a tartalom.

2. A jellemző fellépések szintje: a megközelítés

Az esetet az esetmegosztónak adott helyzetbeli fellépései szempontjából vitatják meg. Mi az esetmegosztó munkastílusa, és miért ezt választotta? Miért fogadta el ezt a

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

megközelítést? Melyek az esetmegosztó munkastílusának jellemzői? A munkastílus vagy a megközelítés tekintetében általában mivel járul hozzá a feladatok elvégzéséhez? Itt az esetmegosztó áll a középpontban. Magával az esettel kapcsolatos részletes véleményeket kevésbé vitatják meg.

3. A nézetek szintje: rejtett mozgatórugók

Az esetet az esetmegosztó szakmai és személyes nézetei alapján vitatják meg. Milyen nézetek támasztják alá az ítéleteit vagy következtetéseit? Hogyan magyarázza ezeket az esetmegosztó? Mit jelentenek ezek az ítéletek, és milyen hatással vannak a szóban forgó helyzetre? Melyek azok a előfeltevések, amelyekkel az eset megvitatása alapján az esetmegosztó a szakmával, saját magával és másokkal kapcsolatban rendelkezik? Mikor váltak a dolgok kényelmetlenné az esetmegosztó számára? A konkrét helyzetek elemzése révén megtanulhatjuk felismerni rejtett mozgatórugóinkat. Ezek a mozgatórugók alkotják azt a magatartást, amely mintaszerűen ismétlődik, és anélkül befolyásolja gondolkodásmódunkat és cselekedeteinket, hogy a tudatában lennénk.

Hogy részletes iránymutatással szolgáljunk arra vonatkozóan, hogy a hatóságok csapatain belül hogyan lehet az intervíziókat strukturálni, „Az intervízió módszerei” című 6. melléklet két módszert fejt ki részletesen, az úgynevezett tízlépéses módszert és a hasznos kérdések módszerét.

3.2. CSAPATÉPÍTÉS

A csapatépítő tevékenységek ⁽³⁵⁾ fontosak a csapatok eredményességének biztosításához, különösen akkor, ha változékony környezetben dolgoznak. A csapatépítésben részt vevő személyek pozitívabb érzéseket táplálnak csapatuk iránt. Ez a pozitív érzés bizonyos módokon nyilvánul meg, ilyen például a csapattársak iránti bizalom növelése, a csapathoz tartozás érzéséből eredő elégedettség növekedése, valamint a csapat célkitűzéseinek elérésébe vetett fokozottabb bizalom. Ezen túlmenően a csapatépítő alkalmakon részt vevő csapatokban jobbak az interakciók. Jobban kommunikálnak, megfelelőbben hangolják össze tevékenységüket, és jobban kezelik a konfliktusokat. Ezek a folyamatok jelentősen hozzájárulnak a személyzet jólétéhez, és kulcsfontosságúak a csapat feladatainak ellátásában, ami különösen fontos a menekültügy és a befogadás területén. Ez a szakasz a csapatokra és a vezetők rendelkezésére álló különböző csapatépítési technikákra összpontosít.

Az, hogy mit is a csapatépítés, nem mindig egyértelmű ⁽³⁶⁾. A témát tanulmányozó kutatók szerint a „csapatépítésre” nincs egységes fogalommeghatározás. A kifejezés inkább egy csapatokat célzó beavatkozási kategóriára utal. E beavatkozásokban az alábbi elemek közösek.



Ha gyorsan akarsz haladni, menj egyedül.
Ha messzire akarsz érni, keress társakat
Afrikai közmondás

(35) A csapatépítési és a csapatépítési tevékenységek szakaszaira vonatkozó további információk a „Csapatépítési tevékenységek szakaszonként” című 7. mellékletben található.

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

- **Célkitűzés.** A cél a csapat működésének általános javítása interperszonális kapcsolatok kialakítása, a szerepek tisztázása vagy a meglévő problémák megoldása révén.
- **Módszer.** A beavatkozás többnyire informális csapatépítő tevékenységeket, például játékokat és fizikai gyakorlatokat foglal magában, szemben azzal, amikor osztályteremben ülve megvitatunk egy témát.
- **Helyszín.** A tevékenységekre általában más helyszínen kerül sor, mint ahol a csapat dolgozik (pl. a természetben, rendezvényteremben).

A csapatépítő beavatkozások hasonlóak lehetnek a csapatmunkában zajló képzéshez, amely a beavatkozások újabb típusa, célja pedig a csapatok megfelelőbb együttműködésének az elősegítése. A kettő azonban nem ugyanaz. A csapatmunkában zajló képzés konkrét készségek elsajátítására összpontosít, például megtanítja a csapat tagjait cselekvési terv kidolgozására. Formálisabb és szisztematikusabb tevékenységről van szó. Az oktató például konkrét célkitűzéseket dolgoz ki minden egyes alkalomra vonatkozóan, és értékeli, hogy azok teljesültek-e. Az ilyen típusú képzésre általában a csapat szokásos munkahelyének helyszínén kerül sor (pl. az iroda konferenciatermében).

CSAPATÉPÍTŐ BEAVATKOZÁSOKAT VAGY CSAPATMUNKÁBAN ZAJLÓ KÉPZÉST VÁLASSZUNK A CSAPATUNKNAK?

Ha Ön ismeri csapata konkrét igényeit, és célzott támogatást kíván nyújtani ezeknek az igényeknek a kielégítéséhez, akkor a csapatmunkában zajló képzést érdemes előnyben részesíteni. Ám ha azért van szükség beavatkozásra, hogy javítsuk a csapat általános működését és fokozzuk a csapattagok elégedettségét, akkor a csapatépítés jobb megoldás lehet. A menekültügy és a befogadás területén, figyelembe véve annak valamennyi kihívását, mindenképpen időt kell szánni a csapatépítésre az általános csapatszellem szempontjából, ez ugyanis összefügg az egyes csapattagok szakmaiságával és eredményességével. Az EASO által 2019-ben e tárgyban végzett felmérés szerint a csapatmunkát egyértelműen hasznosnak tartják a megbízható munkakörnyezet megteremtése szempontjából. A szervezett, tiszteletteljes és strukturált módon történő visszacsatolás és annak fogadása döntő fontosságú e munka során ⁽³⁷⁾.

A csapat eredményességét ⁽³⁸⁾ fokozza a csapat reflexió és folyamatos értékelés iránti elkötelezettsége. Ahhoz, hogy a csapatok jól teljesítsenek, az elért eredményeknek a konkrét célok elérése szempontjából történő értékelése mellett az is elengedhetetlen, hogy **csapatként** értelmezzék saját fejlődésüket. A csapat fejlődési szakaszainak leggyakrabban használt keretét az 1960-as évek közepén Bruce W. Tuckman dolgozta ki. Felismerhető ötlépcsős mintát dolgozott ki: **kialakulás, viták, normaképzés, teljesítés** és **szétválás/átalakulás** ⁽³⁹⁾.

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

(38) Ez az újonnan érkező és a távozó személyzetet egyaránt magában foglalja. Az új személyzet átveheti a csapat meglévő vagy távozó tagjainak munkáját; ezért az átmeneteket megfelelően kell irányítani, és komolyan kell venni az újonnan érkezők integrációját, illetve a távozó alkalmazottak fokozatos leválását.

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

1. TÁBLÁZAT. A csapatépítés szakaszai

1. szakasz	Kialakulás
Érzés	A csapat kialakulási szakaszában a csapattagok általában alig várják, hogy részt vehessenek a csapat munkájában, és lelkesek az előttük álló munka kapcsán. A tagok gyakran nagy és pozitív elvárásokat támasztanak a csapatélménnyel kapcsolatban. Ugyanakkor némi szorongást is érezhetnek, felmerül bennük a kérdés, hogy hogyan fognak beilleszkedni a csapatba, és hogy teljesítményük megfelelő lesz-e.
Viselkedés	A kialakulási szakaszban megfigyelt magatartások magukban foglalhatnak sok kérdést a csapat tagjai részéről, ami tükrözi mind az új csapattal kapcsolatos izgatottságukat, mind pedig azt a bizonytalanságot vagy szorongást, amelyet a csapatban elfoglalt helyükkel kapcsolatban érezhetnek.
Csapatfeladatok	A csapat fő feladata az, hogy egyértelmű struktúrával, célokkal, irányokkal és szerepekkel rendelkező csapatot hozzon létre a tagok bizalmának megteremtése érdekében. A megfelelő orientációs/indító folyamat segíthet abban, hogy a csapat küldetése és céljai tekintetében irányt mutasson a tagoknak. Kialakíthatja a csapat elvárásait mind a csapat termékeivel, mind pedig – ami még fontosabb – folyamataival kapcsolatban. A kialakulási szakaszban a csapat az energiájának nagy részét a csapat meghatározására összpontosítja, így a feladatelvégzés viszonylag alacsony szinten maradhat.
2. szakasz	Viták
Érzés	Ahogy a csapat kezd elmozdulni a céljai felé, a tagok rájönnek, hogy a csapat nem felel meg mindenben eredeti lelkesedésüknek és elvárásaiknak. Az adott feladatok helyett a csapat fejlődésével vagy folyamataival kapcsolatos frusztráció vagy harag érzésére kezdhetnek összpontosítani. A tagok aggályait fejlethetik ki amiatt, hogy nem tudják teljesíteni a csapat céljait. A viták szakaszában a tagok megkísérik megérteni, hogy a csapat hogyan reagál a nézetkülönbségekre, és hogyan kezeli majd a konfliktusokat.
Viselkedés	Előfordulhat, hogy a viták szakaszában tanúsított magatartás kevésbé udvarias, mint volt a kialakulás szakaszában, a célok, elvárások, szerepek és felelőségek miatti frusztráció vagy nézetkülönbség pedig nyíltan kifejezésre jut. A képviselőik frusztrációjuknak adhatnak hangot az egyéni előrehaladásukat vagy a csapat előrehaladását lassító korlátok miatt. Ez a frusztráció a csapat más tagjaira, a csapat vezetésére vagy a csapat támogatójára is irányulhat. A viták szakaszában a csapat tagjai vitathatják vagy bírálhatják a csapat eredeti küldetését vagy céljait.
Csapatfeladatok	A fejlődés vitaszakaszában kapott csapatfeladatok arra hívják fel a csapatot, hogy módosítsák a célok fókuszát, adott esetben kisebb, megvalósítható lépésekre bontva a nagyobb célokat. Előfordulhat, hogy a csapatnak mind a feladattal kapcsolatos készségeket, mind pedig a csoportfolyamatot és a konfliktuskezelési készségeket fejlesztenie kell. A csapat céljainak, szerepének és feladatainak újradefiniálása segítheti a csapat tagjait abban, hogy túljussanak a viták szakaszában tapasztalt frusztráción vagy zavarodottságon.
3. szakasz	Normaképzés
Érzés	A csapatfejlődés normaképzési szakaszában a csapattagok kezdik feloldani azt az ellentmondást, amelyet egyéni elvárásaik és a csapat valós tapasztalata között éreztek. Ha a csapat sikeresen alakít ki rugalmasabb és inkluzívabb normákat és elvárásokat, akkor a tagoknak fokozottabb komfortérzetük kell hogy legyen „valós” elképzeléseik és érzéseik kifejezése során. A csapattagok úgy érzik, hogy egyre inkább elfogadják a csapat többi tagját, felismerve, hogy a sokféle vélemény és tapasztalat erősebbé teszi a csapatot, és gazdagítja termékeit. A konstruktív kritika lehetséges és üdvözlendő. A tagok a csapat tagjainak kezdik érezni magukat, és örömmel fejezik ki a csoport kohéziójának erősödése miatt.
Viselkedés	A normaképzési szakaszban tanúsított magatartások tekintetében egyesek tudatosan igyekeznek megoldani a problémákat és megteremteni a csoport harmóniát. A csapattagok között gyakoribb és tartalmasabb lehet a kommunikáció, és egyre nagyobb hajlandóság mutatkozik arra, hogy megosszák egymással ötleteiket vagy csapattársaiktól segítséget kérjenek. A csapattagok ismét a csapat bevált alapvető szabályaira és gyakorlataira összpontosítanak, és megint a csoport feladataira kerül a hangsúly. A csapatok saját nyelvet kezdenek kialakítani vagy belső vicceket (pl. becenevek) alkotnak.
Csapatfeladatok	A normaképzési szakaszban a tagok az energiát a csapat céljai felé terelik, és láthatólag megnő a produktivitásuk mind az egyéni, mind a kollektív munka terén. A csoport úgy találhatja, hogy eljött az idő a csapatfolyamatok és a termelékenység értékelésére.

4. szakasz	Teljesítés
Érzés	A csapatfejlődés teljesítési szakaszában a tagok elégedettségük érzik magukat a csapat előrehaladásával kapcsolatban. Megosztják a személyes és csoportos folyamatokra vonatkozó megfigyeléseiket, és tisztában vannak saját erősségeikkel és gyengeségeikkel, illetve egymáséival. A tagok úgy érzik, hogy a csapathoz mint a részük összegénél több egységhez kapcsolódnak, és elégedettek érzik magukat a csapat eredményességével kapcsolatban. A tagok bíznak egymás képességeikben és csapatmunkájuk képességeiben.
Viselkedés	A csapat tagjai képesek megelőzni vagy megoldani a csapat folyamataival vagy előrehaladásával kapcsolatos problémákat. Megfigyelhető a „meg tudjuk csinálni” hozzáállás és az egymásnak való segítségnyújtás felajánlása. Elképezhető, hogy a csapatban betöltött szerepek rugalmasabbá válnak, és a tagok szükség szerint különböző szerepeket és felelősségi köröket látnak el. A tagok közötti különbségeket nagyra értékelik és ezeket a csapat teljesítményének javítására használják fel.
Csapatfeladatok	A teljesítés szakaszában a csapat komoly előrelépést tesz a céljai elérése felé. A csapat küldetése iránti elkötelezettség és a csapattagok kompetenciája egyaránt magas. A csapattagoknak még inkább el kell mélyíteniük tudásukat és készségeiket, többek között a csapatfejlesztés folyamatos javítása érdekében. A csapatfolyamatokban elért eredményeket és az előrehaladást mérik és megünnöplik.
A folyamat vége a „teljesítés” szakasza?	Bár egy kiválóan teljesítő csapat létrehozására irányuló törekvés valóban kellemes és gazdagító tapasztalat lehet, ez még nem jelenti a csapatfejlődés végét. Továbbra is szükség van arra, hogy a csapat a folyamatokra és a termékekre egyaránt összpontosítson, adott esetben új célokat tűz ki. Az olyan változások, mint például a tagok érkezése vagy távozása, illetve a külső környezetben bekövetkező nagymértékű változások arra készítik fel a csapatot, hogy visszatérjen egy korábbi szakaszba. Ha ezeket a változásokat – és az ezekből eredő magatartásformákat – felismerik és közvetlenül kezelik, a csapatok a teljesítési szakaszban korlátlan ideig sikeresen benne maradhatnak.
5. szakasz	Szétválás/átalakulás
Érzés	Egyes csapatok megszűnnek, amikor befejezik munkájukat, vagy amikor a szervezet igényei megváltoznak. Bár ez nem része Tuckman eredeti modelljének, fontos, hogy minden csapat figyelembe fordítson a megszűnési vagy megszüntetési folyamatra. A csapat tagjai számos aggályt érezhetnek a csoport közeli felbomlásával kapcsolatban. Előfordulhat, hogy az egyéni szerepükkel vagy jövőbeli felelősségükkel kapcsolatos bizonytalanság miatt némiképpen szoronganak. Szomorúságot vagy veszteséget érezhetnek a csapatkapcsolatukban bekövetkező változásokkal kapcsolatban. Ugyanakkor a csapat tagjai mély elégedettséget érezhetnek a csapat teljesítményével kapcsolatban. Az egyes tagok e dolgokat egyszerre is érezhetik, de elképzelhető, hogy a veszteség érzése és az elégedettség érzése között ingadoznak. Tekintettel ezekre az ellentmondásos érzelmekre előfordulhat, hogy az egyéni és a csapatterkölcs a lezárási szakasz során megnő vagy csökken. Nagy a valószínűsége annak, hogy a csapatban részt vevő személyek valamely adott pillanatban eltérő érzelmeket élnek meg a csapat megszűnésével kapcsolatban.
Viselkedés	A lezárási szakaszban előfordulhat, hogy a csapat egyes tagjai kevésbé koncentrálnak a csapat feladataira, és termelékenységük csökkenhet. Ezzel szemben a csapat bizonyos tagjai úgy láthatják, hogy a szóban forgó feladatra való összpontosítással eredményesen tudnak a szomorúságra vagy a veszteségérzetükre reagálni. Feladattermelékenységük növekedhet.
Csapatfeladatok	A csapatnak el kell ismernie a közeli átmenetet, valamint azt, hogy az egyének és a csapat sokféleképpen érezhetnek a csapat közeli felbomlása kapcsán. Ebben a szakaszban a csapatnak három feladata van: – az eredmények teljesítése és a fennmaradó csapatmunka lezárása; – a csapat folyamatainak (és termékeinek) értékelése, különös tekintettel a levont tanulságok meghatározására és azok későbbi csapatok általi felhasználás céljából történő továbbadására; – záróünnepség rendezése, amelyen elismerik az egyének hozzájárulását és a csapat eredményeit, és amely hivatalosan lezárja az adott csapat létezését.

A csapatfejlesztés minden szakaszára ⁽⁴⁰⁾ jellemzők bizonyos saját felismerhető érzelmek és magatartásformák. Az önértékelési folyamatnak fontos része lehet annak megértése, hogy a csapatban **miért** történnek bizonyos dolgok. A szakaszok hasznos keretet biztosítanak a csapat viselkedési mintáinak felismeréséhez. A csapaton belüli beszélgetéseket ezekre a legcélszerűbb alapozni, ahelyett, hogy a csapatot „diagnózisba” kényszerítjük. Ahogy a humán fejlődés sem mindig lineáris, a csapatfejlődés sem mindig lineáris folyamat. A csapat viselkedésében bekövetkező változások okainak felismerése és megértése segíthet a csapat sikerességében.

3.3. A KRITIKUS ESEMÉNYEKHEZ KAPCSOLÓDÓ CÉLZOTT TÁMOGATÓ BEAVATKOZÁSOK

Ennek a résznek az a célja, hogy útmutatást nyújtson különösen a vezetőknek és a csapatvezetőknek. A csapatoknak idejében nyújtott releváns támogatás mindig fontos, különösen kritikus helyzetben. Bár egyértelmű, hogy kritikus események előfordulhatnak, gyakran csak az esemény bekövetkezése **után** adnak iránymutatást. Bár előfordulhat, hogy a traumatikus tartalmú kritikus eseményeknek kitett alkalmazottak többségében nem alakulnak ki mentális egészségügyi problémák, az ellenálló képesség elősegítése érdekében fontos a szociális támogatás biztosítása és a hatásnak a szervezet (kollégák és vezetők) általi felismerése.

MI MINŐSÜL KRITIKUS ESEMÉNYNEK?

A kritikus esemény fő jellemzői a következők:

- az esemény egyedi, hirtelen és váratlan;
- az esemény folytán erőteljes tehetetlenségérzet és különféle érzelmi reakciók – például harag, szomorúság, szorongás és levertség – alakulnak ki;
- az esemény közvetlenül vagy közvetve szembesíti az áldozatot a halállal (a sajátjával vagy másokéval) és saját kiszolgáltatottságával;
- hirtelen megszakítja az áldozat múltja, jelene és jövője közötti folytonosságot.

A kritikus események közé tartoznak az erőszakos és agresszív cselekmények vagy az ezekkel való fenyegetés, az önkárosítással, többek között öngyilkossággal való fenyegetés vagy annak kísérlete, valamint az éhség- és szomjúságsztrájkok.



A személyzeti jólét azt jelenti, hogy megfelelő ismeretekkel és eszközökkel rendelkezünk ahhoz, hogy megértsük a magas kockázatú környezetben való munkavégzés kockázatait és lehetséges következményeit, valamint azt, hogy miként lehet megelőzni/kezelti az ehhez kapcsolódó esetleges kihívásokat ⁽⁴¹⁾.

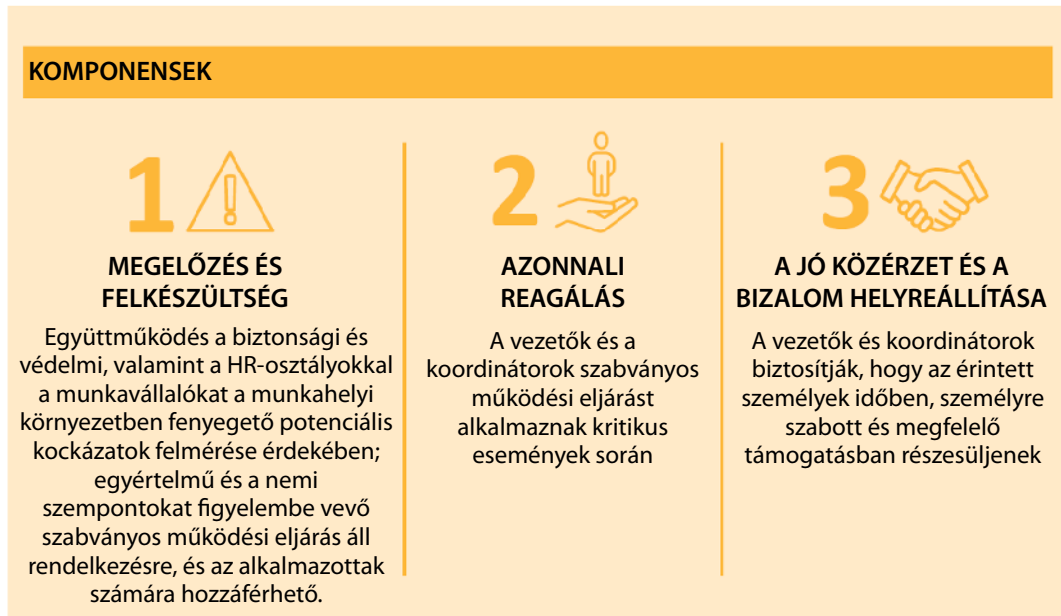
(40) A csapatépítésre és a kapcsolódó tevékenységekre vonatkozó további információk a „Csapatépítési tevékenységek szakaszonként” című 7. mellékletben található.

(41) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 12. o. (korlátozott terjesztésű dokumentum).

3.3.1. KRITIKUS ESEMÉNYEK KEZELÉSE

A személyzet jóléte kritikus eseményekkel kapcsolatosan leginkább egy jól megtervezett és jól végrehajtott kritikusesemény-kezelési kereten belül tartható fenn. A személyzet támogatását célzó különleges beavatkozásokat olyan szisztematikus és időérzékeny irányítási megközelítés keretében kell kialakítani, amely a megelőzéssel, a dezescalációval és a kérelmezők és az érintett személyzet támogatásával kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik. Kritikus esemény nyomon követésével foglalkozó vezetőként három fő összetevőt kell figyelembe venni: 1. megelőzés és felkészültség, 2. azonnali reagálás és 3. a személyzet tagjai jóléte és bizalma helyreállításának fontossága.

5. ÁBRA. A kritikus események kezelésének hármass megközelítése



1. összetevő: megelőzés és felkészültség

Ajánlott a biztonsági és védelmi részleggel és a HR-részleggel való együttműködés az adott munkakörnyezetben dolgozó munkavállalókat érintő lehetséges kockázatok felmérése és a vonatkozó eljárások egyszerűsítése érdekében. A kritikus események kockázatának minimálisra csökkentése érdekében alapvető fontosságú annak biztosítása, hogy megfelelő munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági intézkedések álljanak rendelkezésre, és hogy végrehajtásukat rendszeresen ellenőrizzék ⁽⁴²⁾. A megelőzés részeként fontos felhívni a figyelmet a szabványműveleti eljárásokra, csakúgy, mint a kapacitásépítési erőfeszítésekre, például a közvetett traumával kapcsolatos képzésre, a stresszkezelésre, valamint arra, hogy hogyan lehet azonosítani a nemzetközi védelmet kérelmezők esetében az arra figyelmeztető jeleket, hogy kritikus esemény következhet be.

(42) A megelőzési és felkészültségi erőfeszítések támogatása érdekében lásd „A kritikus események ellenőrző listája” című 8. mellékletet.

2. összetevő: azonnali reagálás

Az eseményt követő azonnali reagálásra irányadó elvek

- Az eseményt követően lehetőleg 24 órán belül, de legfeljebb 48 órán belül azonnal intézkedni kell.
- Az összes érintett kapcsolattartó (támogató személyzet) adatait jól láthatóan közzé kell tenni, hogy fel lehessen venni velük a kapcsolatot.
- A támogatást adott protokollnak (szabványműveleti eljárás) megfelelően kell nyújtani.
- Először a biztonság anyagi (fizikai) feltételeit kell garantálni, ezt követi a pszichoszociális ellátás.
- Az eseményről és annak következményeiről pontos és folyamatos tájékoztatást kell nyújtani. Ha (még) nem áll rendelkezésre információ, ezt feltétlenül közölni kell.

Emlékeztető. A reagálás előtt ne várjon az esemény által érintett személy(ek) megkeresésére. Az ellátás felajánlása kötelesség és jog.

Kapcsolattartó személy

Válassza ki a hatóságon belüli kritikus eseményekkel foglalkozó kapcsolattartó személyt, aki az alábbiak közül egy vagy több személy lehet:

- vezetőség,
- biztonsági és védelmi személyzet,
- a személyzet jólétével foglalkozó kapcsolattartó személy/stresszcsapat/az integrált eseménykezelő csapat,
- a szóban forgó hatóság egyéb releváns kapcsolattartó személye(i).

Emlékeztető. A belső támogatás nyújtására kiválasztott kapcsolattartó személynek részt kell vennie a megfelelő képzésben.

A kritikus esemény dokumentálása

A kiválasztott kapcsolattartó személy:

- naplózza a kritikus eseményt ⁽⁴³⁾ telefonhívás, e-mail, szöveges üzenet stb. formájában, és megosztja az információkat a kijelölt személlyel (pl. biztonsági és védelmi személyzet és felső vezetés);
- lehetővé teszi az illetékes kapcsolattartó személy(ek) azonnali visszaigazolását kritikus események bekövetkezésekor;
- besorolja az eseményt (magas, közepes vagy alacsony prioritású);
- megfelelően és a javaslat szerint reagál az eseményre, és adott esetben bevonja a kritikus eseményekért felelős kapcsolattartó személyt;
- ha az esetre megfelelően reagáltak, azt lezárja (megfelelő dokumentáció mellett).

(43) Lásd „A kritikus események bejelentésére szolgáló sablon” című 10. mellékletet.

Emlékeztető. Egy olyan csoportos megbeszélés, amelyen irányított kérdések segítségével megvitatják a történeteket ⁽⁴⁴⁾, segíthet a személyzet körében tapasztalható szorongás csökkentésében és a személyzet felkészültségének javításában. A vitapontok magukban foglalják a hasonló helyzetek megelőzésére irányuló tanulási lehetőségeket is. Az ilyen beavatkozásnak részét kell képeznie a **dezeszkalációs technikákkal** és a **figyelmeztető jelek azonosításának** módjával kapcsolatos ismeretek megosztásának is.

Veszélyhelyzetben, többek között kritikus esemény bekövetkeztekor a személyzetben túlárthatnak bizonyos érzelmek, például a bűntudat, a harag, a szorongás és a pánik. Fontos tudni, hogy ezek a reakciók normális választ jelentenek a nagy feszültséggel vagy kockázattal járó helyzetekre. Fontos tehát, hogy tisztában legyünk néhány egyszerű, mégis **hatékony technikával** ⁽⁴⁵⁾ **annak érdekében, hogy segítsünk a nyugalom megőrzésében**, a valósághoz való kapcsolódás fenntartásában és az észszerű cselekvésben. Ez mind a személyzet, mind a kérelmezők javát szolgálja. Azt is fontos elismerni, hogy e munkaterületen nem minden kihívást jelentő helyzet ellenőrizhető.

3. összetevő: a jólét és a bizalom helyreállítása

A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy az érintett alkalmazottak időben megkapják a megfelelő (belső/külső) támogatást.

Ez az alábbiakra vonatkozik:

- munkatársi vagy kollegiális támogatás a stresszcsapat tagjai, más kijelölt kapcsolattartó személy(ek) és közvetlen támogatást nyújtó személyek révén (**belső támogatás**);
- szakértők, például pszichológusok, pszichiáterek, orvos tisztviselők, ápolók, rendőrök vagy jogász tisztviselők (ez többnyire **külső támogatás** formájában valósul meg).

A belső és külső támogatás hatókörét az alábbiakban ismertetjük.

Belső támogatás

- Ismerjük el az esemény érzelmi hatását, és biztosítsunk közvetlen pszichoszociális segítséget (hallgassuk meg, ismerjük fel az érzéseket, és adjunk pszichoszociális információkat [rendellenes eseményekre való szokásos reakciók]). A segítségnyújtás szisztematikus, és kollégák szervezik és nyújtják.
- Kísérjük figyelemmel az érintett személyt a stressz jeleiben bekövetkezett változások értékelése és megvitatása céljából a kritikus eseményt követő napokban és hetekben.
- Ajánljuk fel szükség esetén a külső szakmai támogatást, és **ismerjük el a belsőleg biztosítható közvetlen pszichoszociális segítségnyújtás korlátait**.
- Fogalmazzunk meg ajánlásokat a vezetőség számára a levont tanulságokkal, valamint azzal kapcsolatban, hogy miként kezelje a hasonló kritikus eseményeket és kerülje el a továbbiakat.

(44) Lásd: 11. melléklet: „Reflexiós eszköz kritikus esemény bekövetkezését követően”.

(45) Lásd a „A határok meghúzása és földelési technikák kritikus esemény bekövetkezése után” című 12. mellékletet.

Külső támogatást

- Külső segítségre akkor van szükség, ha az érintett személy nem képes megbirkózni az esemény hatásával, például ha az érintett személy néhány héttel az esemény után pszichológiai hatásra utaló jeleket mutat (poszttraumatikus stresszes zavar), amely esetben szakértőnek (pszichiáternek, orvosnak, pszichológusnak vagy egyes hatóságoknál a belső támogató csoport tagjának) kell őt megvizsgálnia. Amennyiben az érintett személy belső támogatás útján nem részesülhet pszichoszociális támogatásban, külső támogatásra is javaslatot lehet tenni. Ennek oka lehet, hogy egy adott hatóságon belül nem áll rendelkezésre belső támogatás, vagy más konkrét tényezők.



A munkatársaim (azaz a kollégáim) tudják a legjobban, hogy min megyek keresztül. Ugyanaz a környezetünk, és ugyanannak a szenvedésnek vagyunk a tanúi. Könnyebb beszélni egy munkatárral, aki közel áll az emberhez. Nem kell mindent leírunk. A legtöbb helyzetben elegendő a munkatársi támogatás (vagyis kritikus események esetén is). Bárki tud támogatni, nincs mindig szükség szakemberre ⁽⁴⁸⁾.

3.3.2. KRITIKUS ESEMÉNY UTÁN NYÚJTOTT KOLLEGIÁLIS TÁMOGATÁS

A **kollegiális támogatás** célja az egyénre gyakorolt érzelmi hatás elismerése. Bizonyos körülmények között ezt munkatársi támogatásnak vagy pszichológiai elsősegélynyújtásnak nevezik. Kritikus eseményt követően **stresszcsapat vagy kollegiális támogató csapat** ⁽⁴⁶⁾ biztosítja. Emellett lehetővé teszi azonnali pszichoszociális támogatás nyújtását, különösen a biztonságérzetet és az érintett egyén(ek) számára annak lehetőségét, hogy beszéljen(ek) az eseményekről. Az ilyen típusú csapat által nyújtott kollegiális támogatás komfortérzetet adhat és segítheti az érintett személyt abban, hogy elfogadja a bekövetkezett eseményeket, az érintett személy esetleges stresszreakciójának pedig csökkennie kell. A munkatárs/kolléga feladata az, hogy közvetlen pszichoszociális segítséget (amelyet gyakran pszichológiai elsősegélynyújtásnak neveznek) biztosítson. Ez a **meghallgatás, az érintett személy érzéseinek elismerése és pszichoszociális információk biztosítása** útján valósul meg. A szóban forgó stresszcsoportok tagjai olyan munkatársak, akiket kiválasztottak, és akik további képzésben részesültek (pl. pszichológiai elsősegélynyújtás, aktív hallgatás, kritikus események kezelése). A **stresszcsapat tagjai nem lehetnek olyan vezetők**, akik hierarchikus viszonyban állnak a személyzettel.

Bár ez a támogatás bizonyos szempontból szisztematikusan kerül megszervezésre, továbbra is intuitív, és kollégák között jön létre. A stresszcsapat tagjai – a belga hatóság esetéhez hasonlóan ⁽⁴⁷⁾ – a terület szakemberei lehetnek (pszichológusok, szociális munkások stb.). A holland kollegiális támogató csapat tagjai viszont menekültügyi vagy befogadási szakemberek, szükség esetén belső/külső szakemberekhez és szakértőkhöz fordulnak, és ajánlásokat fogalmaznak meg a közvetlen felettesek számára, ha ez kulcsfontosságúnak minősül (pl. olyan esetekben, amikor az érintett személy árthat magának vagy másoknak).

(46) A kollegiális támogatást Belgiumban stresszcsapat, Hollandiában kollegiális támogató csapat biztosítja.

(47) A belgiumi Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Szövetségi Ügynökség által alkalmazott megközelítéshez lásd a „Belső támogatás nyújtása kritikus események esetén” című 9. mellékletet.

(48) A befogadó létesítményben, ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselő megjegyzése.

MIÉRT TEKINTHETŐ HASZNOSNAK A KOLLEGIÁLIS TÁMOGATÁS EGY KRITIKUS ESEMÉNY UTÁN?

Az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők vezetőinek fontos szerepük van. Támogató politika révén támogatják a stresszcsapatot azáltal, hogy megfelelő időben keresik meg őket, és a megelőző intézkedésekre összpontosítanak. Ezért elengedhetetlen a vezetők és az adott hatóságon belüli kollegiális támogatás nyújtására kijelölt stresszcsapat közötti jó együttműködés.

A STRESSZCSAPATOK ÉS A KOLLEGIÁLIS TÁMOGATÓ CSAPATOK CÉLKITŰZÉSEI

- Olyan keret létrehozása, amelyben figyelmet lehet fordítani a személyzet pszichoszociális jólétére az események után, és amelyben erről szabadon beszélhetnek.
- Pszichoszociális segítség nyújtása az eseményeket (különösen a potenciálisan traumatikus eseményeket) követően.
- Annak felajánlása, hogy a személyt kérésre és szükség esetén külső segítséghez utalják.
- A vezetéssel kapcsolatos ajánlások megfogalmazása arra vonatkozóan, hogy miként lehet javítani bizonyos mechanizmusokat a váratlan események megelőzése érdekében, és szükség esetén támogatás biztosítása a vezetőknek is.
- Tájékoztatásnyújtás az eseményt követő érzelmi, fiziológiai és kognitív reakciókról annak érdekében, hogy normalizálni lehessen ezeket az érzéseket az érintett személy számára.

KINEK?

Ez az egyéni támogatás az alkalmazottaknak, a gyakornokoknak, az önkénteseknek és a szerződéses vállalkozóknak biztosítható. Belgium esetében elsősorban a befogadó létesítményekben dolgozó személyzet a címzettje. A menekültügyi hatóságok szempontjából kiigazítható. A kollegiális támogatás időben történő biztosítása segít megelőzni a nehéz és traumatikus eseményekből fakadó rövid- és hosszú távú pszichológiai problémákat. A családtól és barátoktól, valamint az érintett személy közvetlen környezetében dolgozó kollégáktól és más személyektől származó megfelelő támogatást a nehéz tapasztalatokból való felépülés fontos tényezőjének tekintik ⁽⁴⁹⁾.

RENDELKEZÉSRE ÁLLÁS

A stresszcsapatnak az eseményt követően a lehető leghamarabb (lehetőség szerint 24 órán belül) találkoznia kell az érintett munkavállalókkal. Az esemény és a reakció közötti rövid idő csökkenti a további problémák kialakulásának esélyét.

AKTIVÁLÁS

A kapcsolattartás három javasolt módja a következő:

(49) Lásd Ungar, M. (szerk.): *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

- az eseményt követően a vezetőség (a közvetlen felettes) a lehető leghamarabb felkéri a stresszcsapatot, hogy vegye fel a kapcsolatot az érintett alkalmazottal;
- a személyzet tagja közvetlenül felveszi a kapcsolatot a stresszcsapattal;
- a stresszcsoporthoz egy tagja beavatkozást kezdeményez (az eredményes koordináció biztosítása érdekében fontos tájékoztatni a stresszcsapat többi tagját).

BEAVATKOZÁSOK

A helyzettől függően a stresszcsapat röviddel az esemény után megérkezik a helyszínre, még mielőtt az érintett személy hazamenne, vagy pedig a következő napokra ütemezik a beavatkozást. A stresszcsapatnak a személyes beavatkozást kell előnyben részesítenie a telefonon nyújtott támogatás vagy videokonferencia alkalmazása helyett. A telefont elsősorban időpont-egyeztetésre kell használni.

3.3.3. AZ INTEGRÁLT ESEMÉNYKEZELŐ CSAPAT

Integrált eseménykezelő csapatot hoznak létre a kritikus eseményt okozó vagy azt megkísérlő kérelmezőkkel dolgozó személyzet támogatására. A szóban forgó kérelmezőket érzelmileg és lelkiileg támogatják a kritikus helyzet megszüntetése vagy dezeszkálálása érdekében. Az eseménykezelő csapat a kérelmezőkkel folytatott beszélgetés(ek) útján avatkozik be. Az eseménykezelő csapat a kérelmezők támogatása és a kritikus események dezeszkálálása révén csökkenti a kitett személyzetre nehezedő stresszt, és nagyon hasznos lehet a hatóságok és csapataik számára.

Hollandia jó példát mutat arra, hogyan lehet egy eseménykezelő csapatot strukturálni, az e szakaszban foglaltak szerint. 2012-ben azt követően hozták létre kritikusesemény-kezelő csapatot a Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Központi Ügynökségnél (COA), hogy kritikus esemény következett be, és egy kérelmező életét veszítette.

Az eseménykezelő csapat az ország fő menekültügyi intézményeihez kapcsolódó szakemberekből áll. Eseményre reagálva semleges tanácsadóként járnak el, ezért a szóban forgó befogadási környezethez képest bizonyos mértékben külső félnek minősülnek.

Az eseményekkel foglalkozó csapat létrehozásának indokai a következők:

- **Idő.** Előfordulhat, hogy az esemény bekövetkezésekor a menekültügy és a befogadás területén dolgozó személyzetnek hosszú munkaidőben kell dolgoznia. Az eseménykezelő csapat egy tagja a többi ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőkkel szemben viszont annyi időt szánhat a kérelmezővel való megbeszélésre, amennyire szükség van. Ennek eredményeként a kérelmező valódi érdeklődést és tiszteletet érez, és biztonságban érzi magát ahhoz, hogy megossza, amit meg kíván osztani.

- **Készségek és ismeretek.** Az eseménykezelő csapat tagjai tapasztalattal és képzettséggel rendelkeznek a helyzet dezeszkálálásában, különösen akkor, ha a kérelmező öngyilkosság elkövetésével fenyeget, öngyilkossági kísérletet vagy önpusztító cselekményt kísérelt meg, illetve éhség- és/vagy szomjúságsztrájk esetén. Ráadásul az eseménykezelő csapat tanácsot ad ezekben az esetekben.
- **Dokumentáció.** Végül pedig Hollandia esetében az eseménykezelő csapat gyűjti össze a menekültügy területén tevékenykedő különböző szervezetektől az eseményekről szóló összes bejelentést. A csapat ezért képes feltárni azokat a tendenciákat, amelyek felhasználhatók a befogadó központok személyzetének támogatására. A tendenciák feltárása mellett ez az áttekintés lehetővé teszi a csapat számára azt is, hogy havi, negyedéves és éves jelentéseket készítsen, amelyeket a hatóságok felhasználhatnak a kérelmezői eljárások és ellátás javítására.

Sajnálatos módon a kérelmezők különböző okokból nem mindig férhetnek hozzá szakzerű pszichológiai támogatáshoz. Az eseménykezelő csapat tagjai rugalmasak, és a kérelmezővel az esemény bekövetkeztétől számított 1, de legkésőbb 2 napon belül megbeszélést tudnak folytatni.

AZ ESEMÉNYKEZELŐ CSAPAT

Bár az eseménykezelő csapat létszáma az általa kiszolgált kérelmezők és befogadó központok számától függ, a holland tapasztalatok azt mutatják, hogy a csapat létszáma legalább 4 és legfeljebb 8 vagy 10 fő lehet.

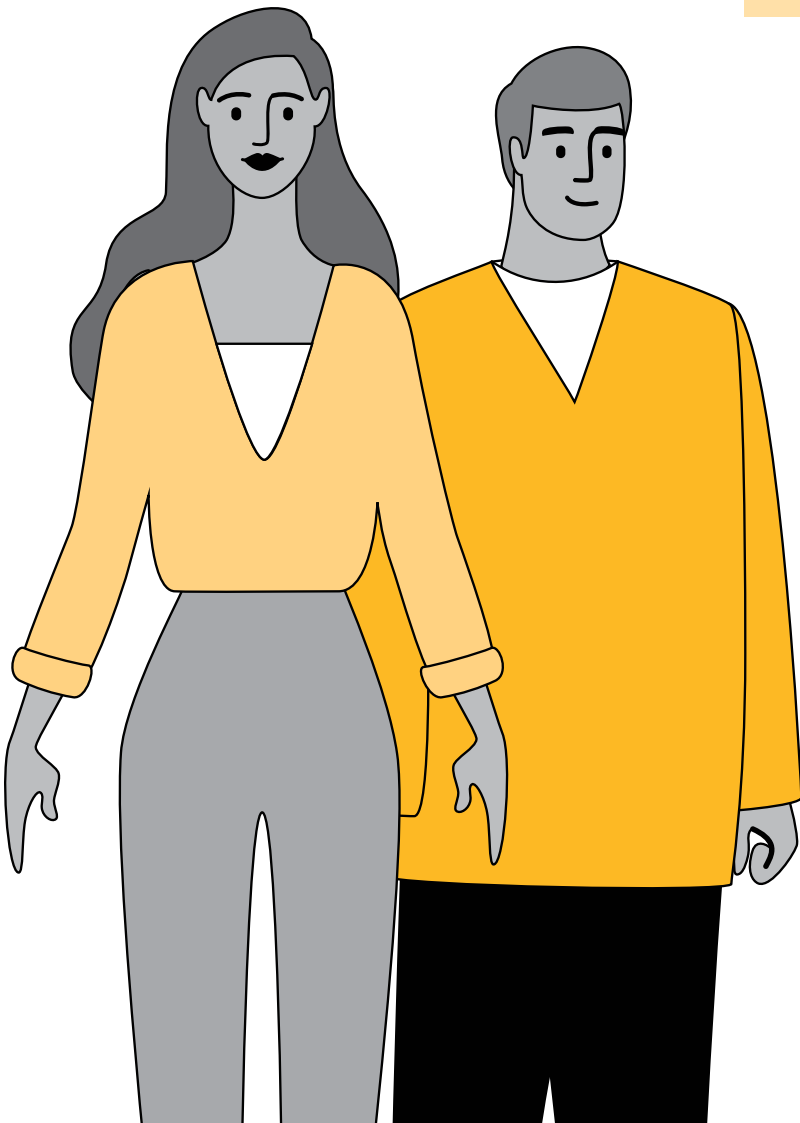
Ahhoz, hogy a csapat jól működjön, fontos, hogy tagjai között bizalmi viszony legyen. Ha egy csapatnak túl sok tagja van, nehéz lesz bizalmi kapcsolatokat kialakítani. Nem tanácsos azonban, hogy az eseménykezelő csapat négynél kevesebb tagból álljon. Ezt az álláspontot számos érv támasztja alá.

- Először is a csapattagok súlyos érzelmi feszültségben élnek; minél kisebb a csapat, annál erősebb érzelmi feszültség hárul az egyes tagokra.
- Másodszor fontos, hogy több alkalmazott álljon rendelkezésre egy-egy beavatkozáshoz. A csapat minden egyes tagjának megvannak a maga erősségei és gyengeségei, és ezeket figyelembe lehet venni annak meghatározásakor, hogy a csapat melyik tagja lenne a legalkalmasabb egy adott beavatkozás végrehajtására.
- Harmadszor a csapat összeállításakor figyelembe kell venni a csapat tagjainak nemét és életkorát. Ha a csapat túl kicsi, nem lehet elég sokszínű.

A hetente előforduló események átlagos száma határozza meg többé-kevésbé azt az átlagos munkaidőt, amelyet az eseménykezelő csapatnak a támogatás nyújtására kell fordítania. Ez a csapat általános feladatainak részét képezi azon az intézményen belül, amelyhez tagjai kapcsolódnak. A hollandiai eseménykezelő csapat szerint a gyakorlatban átlagosan **heti 16 órára** van szükség.

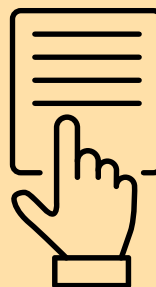
Hollandiában bebizonyosodott, hogy a hatóságok és a személyzet számára nagyon hasznos, ha rendelkezésre áll egy eseménykezelő csapat, amely támogatást nyújt. Ez a példa bevált gyakorlatnak tekinthető az e munka kapcsán előforduló kritikus események kezelésében.

4. BELSŐ ÉS KÜLSŐ SZAKÉRTŐK ÁLTAL BIZTOSÍTOTT TÁMOGATÓ BEAVATKOZÁSOK



AZ EBBEN A SZAKASZBAN TÁRGYALT TÉMÁK

- ✓ 4.1. Pszichológus által vezetett csoportos megbeszélések és coaching
- ✓ 4.2. Egyéni tanácsadási alkalmak
- ✓ 4.3. Oktatási szupervízió
- ✓ 4.4. Mediáció



Belső vagy külső szakértők által használandó eszközök.

Ez a szakasz **négy olyan beavatkozásra** összpontosít, amelyek **számos szakmai környezetben bevett gyakorlatnak** számítanak, és különösen előnyösek lehetnek az olyan rendkívül nagy követelményeket támasztó és stresszes munkakörnyezetekben, mint amilyenek például a befogadással és a menekültüggyel kapcsolatos beavatkozások. A beavatkozások célja a munkahelyi tudatosság és működés javítása azáltal, hogy biztonságos teret biztosítanak az esetlegesen felmerülő, munkával kapcsolatos kihívások és bonyolult érzések megvitatására. Segíthetnek továbbá a csapatdinamika nehéz szempontjainak feldolgozásában, a határvonalak meghúzásának megtanulásában, valamint a szorongás, a stressz és a kiegész megelőzésében ⁽⁵⁰⁾. Az eszközök igen hatékonyak lehetnek a jólét támogatásában, de a csapat megerősítésében, valamint annak lehetővé tételében is, hogy különösen az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők szakszerűen láthassák el mindennapi feladataikat.

Bár a személyes szerepvállalást részesítjük előnyben, **a javasolt beavatkozások az online vagy forródrótos formátumhoz is igazíthatók**. Ezek értékes alternatívák lehetnek azokban az esetekben, amikor a személyzet tagjai több helyszínen és egymástól messze dolgoznak, a szakértők másik EU+-országba történő kiküldetése idején, vagy olyan válsághelyzetben, amely megnehezíti a személyzet mozgását és közös megbeszéléseit (pl. a Covid19-világjárvány, a biztonság hiánya egy bizonyos régióban). Az online vagy forróvonalas beszélgetés hasznos lehetőség az olyan EU+-országok számára is, amelyek korlátozott költségvetéssel rendelkeznek a személyzeti jóléti tevékenységeket illetően; az ilyen formában biztosított beavatkozással több rászoruló munkatársat lehet elérni, mint személyes beavatkozással.

Az ismertetett beavatkozások a személyzet csapat- és/vagy egyéni szintű támogatását foglalják magukban. Ezeket a megfelelő szakértelemmel és képzettséggel rendelkező belső és/vagy külső szakértők hajthatják végre. A vezetők és a csoportvezetők rendszeresen felkérnek ezeket a szakértőket, hogy támogassák a személyzet tagjait és a csapatokat. Minden egyes belső vagy külső szakértő – szakmai képzettségétől függően – némileg eltérő megközelítést alkalmazhat a javasolt beavatkozások végrehajtására. Bizonyos számú megbeszélés költségeit a hatóságoknak és/vagy az érintett egészségbiztosítási rendszernek kell fedeznie.

(50) Az alkalmazott kifejezések meghatározását lásd a „Fogalom meghatározások” című 1. mellékletben.

A javasolt **négy beavatkozás** végrehajtásával a hatóságok az alábbi előírásokat teljesíthetik:



4. előírás: megelőzés



5. előírás: kritikus eseményre adott válasz



6. előírás: kapacitásépítés

4.1. PSZICHOLÓGUS ÁLTAL VEZETETT CSOPORTOS MEGBESZÉLÉSEK ÉS COACHING

A pszichoszociális csoportban való részvétel célja a pszichológiai levertség, fáradtság és kiegész megelőzése. A személyzet munkaidőben vehet részt ezeken a megbeszéléseken. Duijts et al. szerint ⁽⁵¹⁾ a coaching eszköz hatékony lehet a kiegész megelőzése és a munkavállalók általános jóléte szempontjából. Ezek az ülések lehetőséget biztosítanak a problémamegoldásra, a válságkezelésre és a stressz kezelésére, és olyan platformot teremtenek, amely lehetővé teszi a személyzet számára az egymástól való tanulást.

Időtartam	Ülésenként 1,5–2 óra
Csoportméret	Legfeljebb 5–8 fő
Gyakoriság	Igénytől függően, de legalább 8 hetente
Facilitátor	Személyzeti pszichológus vagy külső szakember

4.2. EGYÉNI TANÁCSADÁSI ALKALMAK

Ezek az ülések döntő fontosságúak lehetnek a személyzet tagjai számára, különösen egy kritikus esemény bekövetkezése után. Ezeket az üléseket (rendelkezésre állástól függően belső vagy külső) képzett szakembernek kell biztosítani. E képzések strukturálása a szakember képzési hátterétől függ. Az ülések alakulásáról a szakember beszámol az egyénnek, aki kérésre továbbítja az információkat a vezetőségnek. A személyzeti pszichológus vagy a külső szakember dokumentumálja az üléseket, de nem osztja meg az egyes ülések tartalmát, kivéve, ha megállapítást nyer, hogy fennáll az önkárosítás és/vagy

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. és 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*, in: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50. kötet, 7. sz., 2008, 765–776. o.

mások károsításának a veszélye. A megfelelő szakember kiválasztása során fontos lehet figyelembe venni olyan tényezőket, mint a nyelv, az életkor, a nem és a kulturális háttér. Bár javasolt a személyes találkozó, kiküldetés vagy képzett szakemberek bizonyos körülmények közötti rendelkezésre állásának hiánya esetén a videotanácsadás is alternatíva lehet.

Időtartam	Ülésenként 1 óra
Csoportméret	Nem alkalmazható (egyéni ülés)
Gyakoriság	Igény szerint. Esemény bekövetkezése után hetente egy vagy két ülésre lehet szükség, ezt követően pedig csökkenhet a gyakoriság, vagy előfordulhat, hogy az ülésekre már nincs is szükség.
Facilitátor	Személyzeti pszichológus vagy külső szakember

4.3. OKTATÁSI SZUPERVÍZIÓ

Ebben az összefüggésben a szupervízió fogalma eltér az „Intervízió” című 3.1. szakaszban meghatározott adminisztratív szupervízió fogalmától. Itt a szupervízió a csapat vagy az ügy szupervíziójára utal, és platformot biztosít a csapattagok számára az irányított vitához, valamint lehetőséget arra, hogy szisztematikusan tanulhassanak egymással és egymástól. A bizonyítékok azt mutatják⁽⁵²⁾ hogy a szupervízió formájában nyújtott támogatás puffert jelenthet a szorongás, a stressz és a nagy munkaterhelés ellen. Ezért a csapat vagy az eset szupervíziója bevált gyakorlatnak és támogatási formának tekinthető. A tanuláshoz ez a szupervíziós ülések formáját öltő informális pedagógiai megközelítése és a formálisabb kapacitásépítési beavatkozás – mint például a szakemberek által a közvetett traumával és stresszkezeléssel kapcsolatosan kínált képzések – közötti kölcsönhatás tovább erősítheti a nyújtott támogatást.

A szupervízor. A szupervízor általános és konkrét szupervíziós készségekkel (csoportos szupervízió/eseti szupervízió) és kapcsolódó technikákkal (pl. reflexiós technikák és csapatdinamika, coaching, sokszínű munkaerővel folytatott munka és konfliktuskezelés) kapcsolatos képzettséggel rendelkezik. Egy külső szakértő nagyobb nyitottságot biztosít a csapattagok számára a releváns témákról folytatott eszmecsere során. Az oktatási és reflektív szupervíziós folyamat⁽⁵³⁾ nem ítélező jellegű.

Az eseti szupervízió előnyei. A személyzet tagjai platformot kapnak a konkrét esetek – többek között az egyes eseteknek az ellenőrzési pontokon dolgozó munkavállalókra gyakorolt érzelmi hatása – biztonságos környezetben történő előadására és megvitatására,



A jól működő szupervízió megnyugtató környezetet jelent, ahol az egyén kellően biztonságban érezheti magát ahhoz, hogy előadja a bizonytalanságokat, hibákat, kérdéseket és nézetkülönbségeket⁽⁵⁴⁾.

(52) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 20. o. (korlátozott terjesztésű dokumentum).

(53) További információk: 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.

ami erősítheti az ellenálló képességet, és csökkentheti a stressz kockázatát. A külső eseti szupervízor lehetőséget biztosít az irányított gondolkodásra és visszajelzésre, ami így csökkentheti a munkával kapcsolatos túlterheltség vagy tehetetlenség érzetét. A mindennapi feladatokkal kapcsolatos nehézségek időben, biztonságos és bizalmas körülmények között kezelhetők.

A csapatszupervízió előnyei. A személyzet tagjai platformot kapnak a csapatukban felmerülő esetleges konkrét kihívások irányított előadására és megvitatására, és a konstruktív vita biztosítása érdekében egy szupervízor támogatja őket. A csoportos környezet lehetővé teszi a tagok számára, hogy reflektáljanak munkájukra és interakcióikra annak érdekében, hogy javítsák képességeiket a csapaton belüli és az egyéni szintű munkavégzés szempontjából.

Időtartam	Ülésenként 1,5–2 óra
Csoportméret	Legfeljebb 10 fő
Gyakoriság	Igény szerint, a szupervízió típusától függően. A csapatszupervízióra negyedévente is sor kerülhet, míg az eseti szupervízió havi rendszerességgel is elvégezhető.
Facilitátor	Szupervízor: külső szakember

4.4. MEDIÁCIÓ

A mediáció ⁽⁵⁵⁾ problémamegoldó eszközként számos személyközi konfliktus kezelésére szolgáló folyamat. A mediáció ezért hasznos eszköznek tekinthető abban az esetben, ha egy munkakörnyezetben feszült és nehéz helyzetek, sőt konfliktusok alakulnak ki. Bár a mediáció önmagában nem feltétlenül vezet a feszültség vagy a konfliktus azonnali megoldásához, a konfliktusba kerülő felek egy semleges féllel közösen folytatnak megbeszélést a helyzetről. A mediáció gyakran a két konfliktusba kerülő fél között kötött egyfajta szerződéssel ⁽⁵⁶⁾ zárul le, amelynek mindketten meg kell hogy feleljenek. A hatóságon belüli vezetőknek egyértelmű iránymutatással kell rendelkezniük arra vonatkozóan, hogy miként közelítsenek csapataikhoz és biztosítsanak számukra mediációt.

A MEDIÁTOR SZEREPE

Bár a mediátor semleges, megkönnyíti a konfliktus kezelésére szolgáló lehetőségek azonosítását és kidolgozását.

(55) A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet a viták kezelésének egyik formájaként említi az önkéntes és kötelező békéltetést/mediációt. Lásd: Nemzetközi Munkaügyi Szervezet: *Labour legislation guidelines, IV. fejezet: „Substantive provisions of labour legislation: Settlement of collective labour”*, 2008.

(56) A szükséges lépésekről lásd: MindTools: *Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally*.

Fontos, hogy a figyelem a destruktív megközelítés helyett a konstruktív megközelítés felé mozduljon el a probléma kezelése érdekében.

A MEDIÁCIÓ ELŐNYEI

- A két, egymással konfliktusba kerülő fél közötti mediátor semleges fél ⁽⁵⁷⁾.
- Mindkét félnek esélye van arra, hogy megossza véleményét.
- Mindkét fél aktívan részt vesz a megoldás megtalálásában.
- A felek megállapodása alapján szerződést kötnek.

KORLÁTOZÁSOK

A kötelességszegés és a magatartási kódex megsértésének eseteit (pl. szexuális zaklatás vagy megfélemlítés) eltérő csatornákon keresztül kezelik, mivel ellenkező esetben nem biztos, hogy súlyuknak megfelelően kezelik őket.

Időtartam	Ülésenként 2 óra
Csoportméret	Mediátor és az egymással konfliktusba kerülő felek/egyének
Gyakoriság	Általában egyszeri beavatkozás, amely a két fél közötti szerződést eredményez
Facilitátor	Mediátor: külső szakember

(57) Az előnyök e listájának alapja: Camody, M.: *Mediation in the workplace*, Legal Island, 2016.

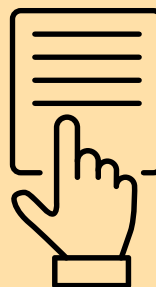


5. ÖNGONDOSKODÁS

AZ EBBEN A SZAKASZBAN TÁRGYALT TÉMÁK

- ✓ 5.1. Hogyan dolgozzunk ki öngondoskodási tervet?
- ✓ 5.2. Hogyan húzzuk meg az egészséges határokat?

A személyzet minden tagja által használandó eszközök.



Az e szakaszban javasolt két tevékenység **a személyzet valamennyi tagja számára releváns**, ideértve a vezetőket, csapatvezetőket és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőket egyaránt. Bár a munkáltató feladata a személyzet jólétének biztosítása, a munkavállalók kötelesek proaktívan biztosítani saját öngondoskodásukat. Az öngondoskodás hatása csak egy bizonyos idő elteltével látható, és nem egyszeri beavatkozásnak, hanem inkább folyamatos erőfeszítésnek kell tekinteni. Bár a munkavállalók jóléte a munkáltató alapvető kötelessége, a munkavállalók öngondoskodási gyakorlata hathatós módja lehet a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartásának, valamint az egészséges munkahelyi motivációnak és eredményességnek ⁽⁵⁸⁾. Sokféle öngondoskodási tevékenység van, és ezek nagyon személyes jellegűek. Egyes öngondoskodási tevékenységek kapcsolódhatnak a szóban forgó EU+-országban rendelkezésre álló egészségügyi rendszerhez (pl. éves megelőző egészségügyi vizsgálatok, pl. fogászati higiéniai vizsgálatok, mammográfiai vizsgálatok és vérvizsgálatok), míg mások a mindennapi élethez kapcsolódnak. Az öngondoskodás úgy értelmezhető, hogy bármi, amit megtehetünk azért, hogy jól és egészségesnek érezzük magunkat.

Az egyén a hatóságok által bevezetett személyzeti jóléti rendelkezésekben való részvétellel és a rendszeres öngondoskodási tevékenységekkel gondoskodhat önmagáról. Az öngondoskodás személyes felelősség, és a hatóságokat az alábbi előírásnak való megfelelésben támogatja.



4. előírás: megelőzés

(58) Tekintse meg az EASO *The importance of the early identification of signs of stress* című, 2021-ben készült animációs filmjét.



MILYEN ÖNGONDOSKODÁSI STRATÉGIÁKAT ÉRDEMES ALKALMAZNI?

Az öngondoskodás ⁽⁵⁹⁾ a következőket foglalhatja magában.

- **Egészséges mindennapi rutinok fenntartása.** Ez magában foglalja a megfelelő alvást, az egészséges étrendet, a rendszeres étkezést, a napközbeni szüneteket, a rendszeres testmozgást, a szabadságolást stb.
- **Érzelmi elégedettségre való törekvés.** Idetartozik az egyéni munkaterület lehető legkényelmesebbé tétele, a kollégákkal való interakció és csevegés, az izgalmas és megtérülő feladatok felismerése, a munkavégzés akár kicsi, akár nagy eredményeinek felidézése, a hobbi stb.
- **A munka és a magánélet közötti egészséges határok fenntartása.** Ennek része, hogy ne vigyük haza a munkát, töltsünk minőségi időt a gyermekekkel és a partnerünkkel, találkozzunk barátokkal, fordítsunk figyelmet a pozitív energiával feltöltő társadalmi kapcsolatokra stb.
- **A munkatársak iránti bizalom és pozitív dinamika fenntartása.** A nehéz tapasztalatok megosztása és a munkatársakkal való konzultáció eredményes eszköz a stresszes helyzetek és események kezelésére.
- **Erős szociális hálózatok fenntartása.** Ez magában foglalja a családdal, a barátokkal és a kollégákkal való aktív, élénk és feltöltődést adó kapcsolatok fenntartását, ami fontos tényező a kiküldetésben vagy stresszes környezetben dolgozó menekültügyi és befogadási szakemberek ellenálló képessége szempontjából.

A személyes öngondoskodási terv kidolgozása a megfelelő irányba tett első lépés. Nincs azonban olyan terv, amely egyenmegoldást biztosítana. Ami egy személy számára működik, nem feltétlenül működik ugyanígy másvalakinél. Ezért fontos egy személyre szabott öngondoskodási terv létrehozása.

A befogadó létesítményekben a személyzet gyakran része annak a közösségnek, amelyet kiszolgál. A személyzetnek gyakran ugyanazok a félelmei és az érzelmei, mint a lakosoknak. Emellett szívesen támogatják és segítik a lakosságot. De hogyan gondoskodhatnak saját igényeikről? Ha nem gondoskodnak magukról, miként lehetnek mások támaszai? ⁽⁶⁰⁾

(59) Lásd még: Headington Institute *Self care and lifestyle balance inventory*.

(60) A befogadó létesítményben, ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselő megjegyzése.

5.1. HOGYAN DOLGOZZUNK KI ÖNGONDOSKODÁSI TERVET?

E szakasz célja az, hogy támogassa a hatóságok vezetőit és ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselőit saját öngondoskodási tervük kidolgozásában. Az öngondoskodásnak számos módja van. Fontos azonban személyre szabni a rendelkezésre álló különböző eszközöket, köztük az online elérhető eszközöket is.

1. lépés. Önreflexió

Fontos, hogy személyesen reflektáljunk arra, hogyan tudunk megbirkózni a stresszhelyzetekkel ⁽⁶¹⁾. Ez magában foglalja az akkor tanúsított viselkedésünk és esetleges reakcióink elemzését, amikor stresszes munkahelyi helyzeteknek vagyunk kitéve, vagy súlyos traumatikus tapasztalatokkal rendelkező kérelmezőkkel találkozunk. Ezt a folyamatot segítheti egy olyan alapvető táblázat létrehozása, amelyben felsoroljuk a felismert pozitív és negatív megküzdési mechanizmusokat. Ajánlatos öt pozitív és öt negatív megküzdési stratégiát felsorolni.

2. TÁBLÁZAT. Példák a stresszel való megküzdésre irányuló pozitív és negatív stratégiákra

A STRESSZEL VALÓ MEGKÜZDÉS	
Pozitív	Negatív
Séta/sportjátékok	Kiabálás és fokozott agresszivitás
A szabadság rendszeres igénybevétele	Túl sok evés
Meditáció/jóga	Az étkezések kihagyása
Könyvolvasás	A szokásosnál több alkoholfogyasztás/dohányzás
Telefonálás egy barátnak/családtagnak	Telefonfüggőség

Megjegyzés: Sablon található az „Öngondoskodási terv” című 13. mellékletben.

2. lépés. A személyes és szakmai igények átgondolása

A következő lépés annak megvizsgálása, hogy miként lehetne a stresszel való megküzdés egyes negatív módjait pozitív megoldásokkal helyettesíteni.

3. lépés. A gondolatok írásba foglalása és öngondoskodási terv kidolgozása

Az alábbihoz hasonló sablon megkönnyítheti a személyes öngondoskodási terv kidolgozását.

(61) Ez az öngondoskodás értékelésére szolgáló táblázat kitöltésével valósítható meg. Példaként lásd: National Coalition of STD Directors: *Self-care assessment worksheet*, in Saakvitne, K. W. és Pearlman, L. A.: *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

3. TÁBLÁZAT. Példák az öngondoskodási tervben szerepeltetendő tevékenységekre

TEVÉKENYSÉG TÍPUSA	GYAKORISÁG
Fizikai	
Megnézem, hogy nem esedékes-e egy éves orvosi vizsgálat, és ha igen, időpontot kérek (pl. fogorvos, nőgyógyász, bőrgyógyász) Hetente legalább háromszor rövid sétát teszek	
Érzelmi/lelki/mentális	
Tudatosan használok pozitív önmegerősítő kijelentéseket Elfogadom, hogy mindent nem tudok kontrollálni	
Személyes/szociális/pénzügyi	
Töreksem arra, hogy rendszeresen (pl. hetente legalább egyszer) találkozak barátokkal/családtagokkal (vacsora, kávé, séta) Időnként meglepem magam valamivel (pl. új futócipő, masszázs)	
Szakmai	
18 óra után nem veszek fel munkával kapcsolatos telefonhívásokat Alkalmanként nemet mondok a többletfeladatokra Olyan új munkaterületekkel is foglalkozom, amelyek érdekelnek Elfogadom kollégáim tanácsát/ismereteit/véleményét/támogatását	

A gyakoriság oszlopában (lehetőségek: gyakran [4], alkalmanként [3], ritkán [2], sohasem [1]) feltüntetheti a személyre szabott öngondoskodási tervben a különböző tevékenységek terén elért előrehaladást, ami megkönnyíti annak nyomon követését, hogy hol történt javulás, és mely területekre kell a továbbiakban összpontosítani.

Ez a fajta öngondoskodási terv egy ideig (2–3 hónapig) használható, és szükség szerint frissíthető és módosítható a közérzet javítása érdekében.

5.2. HOGYAN HÚZZUK MEG AZ EGÉSZSÉGES HATÁROKAT?

Az egészséges határok meghúzása ⁽⁶²⁾ fontos része a sikeres öngondoskodási tervnek. Az egészséges határok azt jelentik, hogy különösen a mindennapi munkakörnyezetben, de az egyén magánéletében is ténylegesen határokat húzunk. Az egészséges határok meghúzása csökkenteni fogja a stressz és – a legrosszabb esetben – a kiegészítés kockázatát. Mivel egyre jobban terjed a távmunka, még fontosabb, hogy egyértelmű legyen az időbeosztásunk, és bizonyos időszakokra lecsatlakozhassunk.

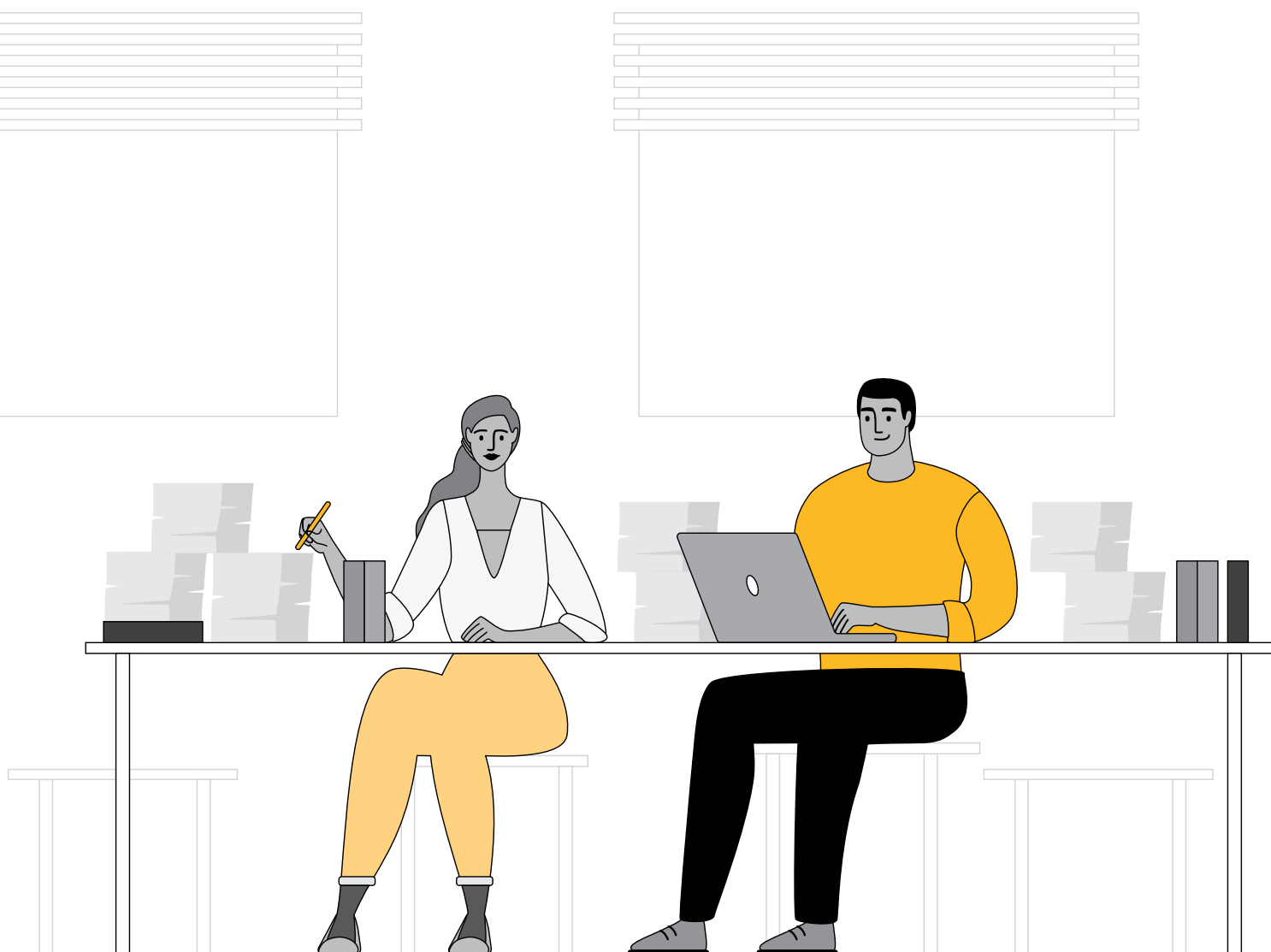
Mit jelent a határok meghúzása? A határ korlátot, megállító pontot jelent. A határok meghúzása segíthet bennünket, levegőhöz hagy jutni, a legjobb esetben pedig a privát szféra, a biztonság és a bizonyosság érzését keltheti. A határok fizikai és érzelmi kategóriákba sorolhatók. A fizikai határok közé tartozik az egyén teste, a személyes tér és általában a privát szféra érzése, míg az érzelmi határok az önbecsülést és azt a képességet védik, hogy érzéseinket különválasszunk másokéitól. Ezek lehetnek meggyőződések, viselkedésformák, döntések, felelősségérzet stb.

A határok meghúzása a következőkben segíthet:

- a személyes korlátok elismerése;
- gondoskodás önmagunkról, kollégáinkról és a hatósághoz forduló kérelmezőkről;
- egy bizonyos határidőre elvégzendő feladatok tisztázása;
- a zavarok és félreértések elkerülése;
- annak biztosítása, hogy a munka eredményes, hatékony és hatásos legyen;
- annak megelőzése, hogy az egyes vezetők és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők visszaéljenek hatalmukkal.

A személyközi határok meghúzása kihívást is jelenthet. A határok meghúzásával kapcsolatos kihívások közé tartozik az az aggodalom, hogy megsértünk vagy felbosszantunk egy kollégát vagy felettest azzal, ha nemet mondunk, vagy ha amiatt aggódunk, hogy diszharmóniát vagy ellenérzéseket keltünk a csapattagok között, illetve saját magunk és a felettesek között.

(62) A határok meghúzására példa gyanánt lásd „A határok meghúzása és földelési technikák kritikus esemény bekövetkezése után” című 12. mellékletet.



6. KAPACITÁSÉPÍTÉSI BEAVATKOZÁSOK



[A felmérés válaszadói közül] 46% nyilatkozott úgy, hogy munkaadója képzéseket tartott a stresszkezelésről, az öngondoskodásról és más kapcsolódó politikákról ⁽⁶³⁾.

Az EU+-országokban a személyzet jólétével kapcsolatban 2019-ben elvégzett első EASO-felmérés eredményei szerint a menekültügy és befogadás területén dolgozó szakemberek többsége **saját döntése alapján** került erre a területre. Bár a nemzetközi védelmet kérelmezőkkel való együttműködést nagy kihívásnak tartják, ugyanakkor úgy vélik, hogy megtérül. Az ellenőrzési pontokon dolgozó szakemberek által a felmérés során adott válaszok elemzése három fő tényezőre mutat rá, amelyek alapvető fontosságúak a személyzet jólétének előmozdításában.

- **Konstruktív és bizalmon alapuló csapatdinamika**, amely teret enged a munkatársi, szakmai és személyes eszmecsereknél.
- **Hatékony és empátikus vezetés** minden szinten annak biztosítása érdekében, hogy a személyzet folyamatosan elérhesse a csapatuk támogatásához szükséges készségekkel és idővel rendelkező közvetlen vezetőket. Egyértelmű munkavégzési utasítások, egyértelműen meghatározott szerepek és felelősségi körök, valamint a feladatok ellátásának mikéntjére vonatkozó előírások, a munkavállalók biztonságérzetének erősítése és a munkahelyi komfortérzet biztosítása.
- **Átlátható, egyértelmű és egyszerű** munkavállalói jóléti **folyamatok**, amelyek erősítik a munkavállalók biztonságérzetét.

Az előző szakaszokban ismertetett beavatkozások mellett a vezetőknek és a menekültügyi és befogadási személyzetnek szóló, célzott szakmai képzési programok kialakítása és lebonyolítása a jólét előmozdításának további eszköze lehet. Ezek a programok megelőzhetik és szükség esetén kezelhetik a **munkakörnyezettel** és a **munkavégzéssel** kapcsolatos potenciális stressztényezőket is.

Ha a vezetők és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők számára biztosítjuk a jóléti szempontú kapacitásépítést, a hatóságok eleget tudnak tenni az alábbi előírásnak.



6. előírás: kapacitásépítés

Az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők és vezetők ismereteinek, készségeinek és képességeinek fejlesztését célzó képzések hathatós eszközként szolgálhatnak a személyzet jólétének előmozdításához. A szakmai fejlődés és növekedés lehetősége hozzájárul a munkahelyi motivációhoz és elégedettséghez, amelyek mind a jólét fontos összetevői ⁽⁶⁴⁾. Minden szervezet számára fontos annak biztosítása, hogy a személyzet rendelkezzen a szükséges készségekkel.

A személyzet jólétére irányuló koherens képzési program bevezetését és végrehajtását a menekültügyi és befogadó hatóságok személyzeti jóléti stratégiája kulcsfontosságú elemének kell tekinteni. Az összes javasolt előírás megvalósításához elengedhetetlen egy

(63) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 11. o. (korlátozott terjesztésű dokumentum).

(64) Siddiqui, M. N.: Success of an organisation is a result of employees performance, in: *Advances in Social Sciences Research*, 1. kötet, 4. sz., 2014, 179–201. o.

olyan képzési megközelítés, amelynek célja a személyzet ismereteinek és készségeinek előmozdítása mind a szakmai szakértelem, mind a személyzeti jólét tudatosítása terén. Egy jól megtervezett bevezető képzési program iránymutatást nyújt a személyzet számára a meglévő szervezeti struktúrákkal és rendszerekkel kapcsolatban, beleértve a személyzet jólétével és biztonságával kapcsolatos megközelítéseket és eljárásokat is. A kommunikációs képzések, a stresszkezelés és -megelőzés, az öngondoskodás, az irányítás és a vezetés, a csapatépítés és a kulturális orientáció mind segítenek megelőzni a kiégést, a nem megfelelő kommunikációt és a túlzott munkaterhet, előmozdítva a személyzet fizikai és mentális jólétét egyaránt. Ezek a szempontok a kritikus események kezeléséről szóló célzott képzésekkel együtt biztosítják a személyzet számára az aktuális eljárásokra vonatkozó szükséges információkat, valamint az ilyen helyzetekben való fellépéshez és együttműködéshez szükséges készségeket, a nemzetközi védelmet kérelmezők és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők érdekeit szem előtt tartva.

6.1. A SZEMÉLYZETI KAPACITÁSBA TÖRTÉNŐ BERUHÁZÁS ELŐNYEI

A tudás és a készségek alapvető fontosságúak minden szervezet számára, beleértve a menekültügyi és befogadási hatóságokat is. A csapathoz csatlakozó személyzetbe való beruházás, valamint a meglévő személyzetbe történő folyamatos beruházás fokozza a munkavállalói elégedettséget, és növeli a hatóságok esélyét a kitűzött célok elérésére.

A menekültügy és befogadás területén dolgozó személyzetet teljes foglalkoztatási pályájuk során képzésben kell részesíteni annak biztosítása érdekében, hogy megfeleljenek a változó jogi keret és a menekültügyi tendenciák miatt gyakran rugalmasságot igénylő munkakörök igényeinek. Ha az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők nem kapnak támogatást az eleve problémás munkakörnyezetükben, akkor hajlamosak túlterheltnak érezni magukat, úgy érzékelik, hogy nem rendelkeznek megfelelő eszközökkel a mindennapi feladatok elvégzéséhez, és stresszhez kapcsolódó tüneteik is lehetnek. Bár a képzés tájékoztatást nyújt a munkavállalók számára és növeli ismereteiket, a készségfejlesztés emellett megakadályozza azt az érzést, hogy nem tudnak eleget tenni a mindennapi igényeknek. A szükséges információk és a készségfejlesztés strukturált és kellő időben történő biztosítása biztosítja a munkavállalók önbizalmának és motivációjának növelését. Az alkalmazottak érzik a gondoskodást, hiszen azt látják, hogy a vezetőség hajlandó támogatni az alkalmazottakat. A képzésekre gyakran csoportokban kerül sor, ami támogatja a csapatépítő erőfeszítéseket.

Az ellenőrzési pontokon dolgozó jól képzett tisztviselők hatékonyabbak és ellenállóbbak lesznek a megterhelő menekültügyi és befogadási körülmények között, így a vezetők – a szakmaiság veszélyeztetése nélkül – korlátozhatják a felügyeletet. A munkavállalókba való beruházás sok esetben a magas személyzeti fluktuáció kockázatát is csökkenti.

6.2. A SZEMÉLYZET JÓLÉTÉRE ÖSSZPONTOSÍTÓ KAPACITÁSÉPÍTÉS

Ez az útmutató képzési program-mintára tesz javaslatot a menekültügyi hatóságnál vagy a befogadás területén dolgozó személyzet jólétének előmozdítása érdekében. Keretjellegű orientációként használható a képzési megközelítések koncepciójának megalkotása során. Javasolt, hogy a képzési program a következő elvekre összpontosítson.

- A program terve a személyzet és a vezetők igényeinek felmérésén alapul.
- A program interaktív és részvételen alapuló tanulási megközelítést alkalmaz, amelyben erősen jelen van a munkatársaktól való tanulás.
- A program a puha készségekre irányuló képzést foglal magában, amely segíti a személyzetet abban, hogy ellenállóbbá váljon a munkavégzéssel összefüggő fő stresszhatásokkal szemben.
- A program a személyzet foglalkoztatási pályája szempontjából releváns képzési igényeket elégíti ki (munkába állás, foglalkoztatás, a foglalkoztatás megszűnése).
- A program magában foglal olyan képzési modulokat, amelyeket az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők és a vezetők számára alakítottak ki annak biztosítása érdekében, hogy az egyes személyzeti kategóriák – szerepüknek és felelősségi körüknek megfelelően – hozzájáruljanak egy olyan munkakörnyezethez, amelyben a személyzet jóléte prioritást élvez.
- A program szokásos összetevője a szakképzés. Ez biztosítja, hogy a személyzet rendelkezzen a jó minőségű teljesítményhez szükséges ismeretekkel, készségekkel, felelősséggel és autonómiával.
- A program a képzési célkitűzések és a tanulási eredmények elérésének nyomon követésén alapuló rendszeres programfrissítést foglal magában.
- A személyzeti jóléti képzési keretet úgy alakították ki, hogy kiegészítse a menekültügyi és befogadási személyzet szélesebb körű képzési struktúráit, és biztosítsa a magas színvonalú személyzeti jóléti előírások megvalósítását.

A munkába álláskor tartott képzések biztosítják, hogy az újonnan érkezők tájékoztatást kapjanak a meglévő szervezeti felépítésről és rendszerekről. Ez a képzés a belső szabályokra és szabályzatokra, kommunikációs eljárásokra és a műszaki rendszerekre, valamint a biztonsági és védelmi utasításokra terjed ki.

A szakképzés az **EASO képzési programjában** biztosított szakmai képzések formájában valósulhat meg, amelyet elsősorban a vizsgálatot végző tisztviselők és más menekültügyi és befogadási tisztviselők számára alakítottak ki Unió-szerte. A tanterv a menekültügyi eljárás alapvető szempontjaira terjed ki annak biztosítása érdekében, hogy a gyakornokok olyan területeken részesüljenek képzésben, amelyek kulcsfontosságúak mindennapi feladataik és konkrét szerepük ellátásához. Az EASO tanulási módszertana magában foglalja az online e-tanulást és a négy szemközti találkozót, lehetővé téve mind az elméleti, mind a gyakorlati képzési megközelítéseket. Az EASO képzési tantervét és

moduljait jelenleg alapos felülvizsgálatnak vetik alá a menekültügyi és befogadási tisztviselőkre vonatkozó európai ágazati képesítési keretrendszernek megfelelően, amely összhangban áll a foglalkoztatási normákkal ⁽⁶⁵⁾, a menekültügyi és befogadási területen dolgozó különböző személyzeti ágazatok vonatkozó oktatási normáival ⁽⁶⁶⁾, illetve tanulási kimeneteivel ⁽⁶⁷⁾.

A „puha készségekkel” kapcsolatos képzésnek a stresszkezelésre, a kiégés megelőzésére, a traumára való reagálásra, a vezetőkkel és a személyzettel történő, valamint a csapatokon belüli kommunikációra, az interkulturális érzékenységre és a vezetéshez kapcsolódó készségek fejlesztésére kell irányulnia.

Igényfelmérések és értékelések. A hatóság személyzeti jóléti képzési programja a személyzet különböző kategóriái – köztük az újonnan érkezők és a tapasztalt szakemberek – igényeinek felmérésén alapul. A programot éves képzési terv keretében kell végrehajtani. Az éves képzési tervet, valamint a képzési programot rendszeresen (évente vagy félévente) aktualizálni kell a végrehajtott képzések nyomon követése és értékelése, valamint a képzési célkitűzések megvalósítása és a tanulási kimenetek alapján. A képzési programot végrehajtó hatóságnak ki kell dolgoznia a szükséges igényfelmérési és nyomon követési eszközöket.

A 4. táblázat struktúrája figyelembe veszi a foglalkoztatási szakaszokat: munkába állás, foglalkoztatás és a foglalkoztatás megszűnése. Minden szakasz esetében minimális számú képzést ajánlanak, amelyek a bevezetésre, a szakmai fejlődésre és a humán készségekre összpontosítanak. A képzések a fókuszról függően belső szinten, valamint külső partnerek és szakértők támogatásával is lebonyolíthatók.

(65) EASO: *European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials*, 2021.

(66) EASO: *European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials*, 2021.

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

4. TÁBLÁZAT. A képzési program témáinak listája munkaszakaszonként és személyzeti kategóriánként

FOGLALKOZTATÁSI SZAKASZOK	A KÉPZÉS TÍPUSA	ÁLTALÁNOS LEÍRÁS/KÉPZÉSI TÉMÁK	KEZDEMÉNYEZŐ/VÉGREHAJTÓ SZEREPLŐ					A KÉPZÉSSEL ÉRINTETT SZEMÉLYZETI KATEGÓRIA	
			VEZETŐ	HR-/ADM-NISZTRÁCIÓS	BELSO/KÜLSŐ SZAKÉRTŐ	VEZETŐ	HR-SZEMÉLYZET	EGYÉB ALKALMAZOTTAK	
Munkába állás/a kiküldetés előtti szakasz	1. bevezetés: a munkahely szervezeti felépítése és rendszerei	Szervezeti kultúra (beleértve a hierarchiát és a kommunikációs csatornákat)	✓			✓	✓	✓	✓
		Az eljárások, szabályok, szabályzatok és jogszabályok áttekintése	✓			✓	✓	✓	✓
		Adminisztrációs eljárások	✓			✓	✓	✓	✓
		Csalás elleni és korrupció elleni, illetve (szexuális) zaklatás elleni vagy hasonló politikák	✓			✓			
		Magatartási kódex	✓						
		Szervezeti felépítés és vezetői csapat (hierarchia)	✓			✓	✓	✓	✓
		A fontos irodai berendezések használata	✓			✓	✓	✓	✓
		A szervezet belső kommunikációs platformjainak használata	✓			✓	✓	✓	✓
		A menekültügyi személyzet számára releváns informatikai szoftverek (pl. a Maris Németországban, Eurodac, COI-portál, az EASO információs és dokumentációs rendszere)	✓			✓	✓	✓	✓
		Munkába állás/a kiküldetés előtti szakasz	3. bevezetés: biztonság/védelem és logisztika/közbeszerzés	Elsősegély-nyújtási tanfolyam	✓				
Tájékoztató és biztonsági képzések (beleértve a külföldi kiküldetéseket is)	✓					✓	✓	✓	✓
Tűzvédelmi utasítás					✓	✓	✓	✓	✓
Munkahelyi biztonság, viselkedésalapú biztonság, biztonsági kultúra és biztonsági kör	✓				✓	✓	✓	✓	✓

FOGLALKOZTATÁSI SZAKASZOK	A KÉPZÉS TÍPUSA	ÁLTALÁNOS LEÍRÁS/KÉPZÉSI TÉMÁK	KEZDEMÉNYEZŐ/VÉGREHAJTÓ SZEREPLŐ					A KÉPZÉSSEL ÉRINTETT SZEMÉLYZETI KATEGÓRIA		
			VEZETŐ	HR-/ADM-NISZTRÁCIÓS RÉSZELEG	BELSO/KÜLSŐ SZAKÉRTŐ	VEZETŐ	HR-SZEMÉLYZET	EGYÉB ALKALMAZOTTAK		
Foglalkoztatás (folyamatos támogatás)	Szakmai fejlesztés	Munkaerő-fevétel, személyzetkiválasztás és a személyzet teljesítményének értékelése		✓		✓			✓	
		Menekültüggyel kapcsolatos szakmai fejlesztési képzési modulok: az EASO képzési tantervével összhangban biztosítandó (az EASO képzési katalógusában részletezettek szerint) A menekültüggyel kapcsolatos egyes munkakörök tanulási útvonalai ⁽⁶⁸⁾		✓		✓				
		Adatvédelem		✓						
	Puha készségek	Kommunikáció és kommunikációs technikák	A kommunikáció típusai	✓		✓			✓	✓
			A határok meghúzósa	✓		✓			✓	✓
			Hogyan kezeljük a problémás kollégákat	✓		✓			✓	✓
	Stresszkezelés	Stresszkezelés	Hogyan kommunikáljunk kiszolgáltatott személyekkel, köztük a kérelmezőkkel	✓		✓				✓
			Tárgyalási technikák	✓		✓			✓	✓
			Konfliktuskezelés	✓		✓			✓	✓
			Dezskalációs stratégiák	✓		✓			✓	✓
			Mi a stressz, a kiégés és a közvetett trauma, és hogyan lehet ezeket felismerni	✓		✓			✓	✓
			Hogyan lehet kezelni a stresszt és megerősíteni az ellenálló képességet	✓		✓			✓	✓
	Interkulturális érzékenyítés	Interkulturális érzékenyítés	A stressz megelőzése és öngondoskodási eszközök	✓		✓			✓	✓
			Kulturális sokszínűség	✓		✓			✓	✓
			Védelmi és megkülönböztetésellenes politikák	✓		✓			✓	✓

(68) Az EASO képzési tantervével kapcsolatos további információk az EASO képzési katalógusában (EASO, Valetta, 2021) és az EASO képzési tervében (2020) szerepelnek.

FOGLALKOZTATÁSI SZAKASZOK	A KÉPZÉS TÍPUSA	ÁLTALÁNOS LEÍRÁS/KÉPZÉSI TÉMÁK	KEZDEMÉNYEZŐ/VÉGREHAJTÓ SZEREPLŐ					A KÉPZÉSSEL ÉRINTETT SZEMÉLYZETI KATEGÓRIA		
			VEZETŐ	HR-/ADMNI-NISZTRÁCIÓS RÉSZLEG	BELSŐ/KÜLSŐ SZAKÉRTŐ	VEZETŐ	HR-SZEMÉLYZET	EGYÉB ALKALMAZOTTAK		
Foglalkoztatás (folyamatos támogatás)	Puha készségek	Vezetés és irányítás menekültügyi kontextusban		✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓				
			A vezetők elvárásai		✓	✓				
			Irányítás a napi szintű vezetésben és az időgazdálkodásban		✓	✓				
			Vezetési elméletek		✓	✓				
			Stratégiai gondolkodás és tervezés/veszélyhelyzeti tervezés		✓	✓				
			Döntéshozatal		✓	✓				
			A kiegyensúlyozott munkaterhelés kezelése (elvek és előnyök)		✓	✓				
			Delegálás		✓	✓				
			A minőség és a hatékonyság közötti egyensúly kezelése		✓	✓				
		Csapatépítés ⁽⁶⁹⁾	A csapat létrehozásának módja (csapatépítési szakaszok és csapatdinamika)		✓	✓		✓		
	Mi teszi sikeressé a csapatot, és mi ronthatja a csapatmunkát			✓	✓		✓			
			Csapatépítési technikák és tevékenységek		✓	✓		✓		
		Coaching		✓	✓		✓			

(69) A csapatépítést folyamatos folyamatnak kell tekinteni, amely magában foglalja a csapattagok teljes foglalkoztatási pályájához kapcsolódó tevékenységeket, beleértve a csapathoz csatlakozó új alkalmazott(ak)kat is, akik foglalkoztatásuk alatt a csapat tagjai, munkaviszonyuk végén pedig ki lépnek a csapatból.

FOGLALKOZTATÁSI SZAKASZOK	A KÉPZÉS TÍPUSA		ÁLTALÁNOS LEÍRÁS/KÉPZÉSI TÉMÁK	KEZDEMÉNYEZŐ/VÉGREHAJTÓ SZEREPLŐ					A KÉPZÉSSEL ÉRINTETT SZEMÉLYZETI KATEGÓRIA		
	Puha készségek	Kritikus események kezelése		VEZETŐ	HR-/ADM- NISZTRÁCIÓS RÉSZLEG	BELSO/ KÜLSŐ SZAKÉRTŐ	VEZETŐ	HR- SZEMÉLYZET	EGYÉB ALKAL- MAZOTTAK		
Foglalkoztatás (folyamatos támogatás)			Stratégiák a kritikus események kezelésére és az ellenálló képesség megerősítésére (személyes szinten és a vezető szempontjából a csapat egy tagjának támogatása érdekében)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
			Trauma és közvetett trauma (jelek és megküzdési mechanizmusok)	✓			✓				
			Azonnali, közép- és hosszú távú támogatás az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők és kérelmezők számára	✓			✓				
			Hogyan adjunk konstruktív kilépési tájékoztatást/ visszacsatolást	✓						✓	
A munkaviszony megszűnése		Felkészülés a kilépésre	A dokumentumok elkészítése (referenciák, a teljesítményre vonatkozó nyilatkozatok stb.)							✓	

Megjegyzés: COI: a származási országra vonatkozó információk (country of origin information).

Összefoglalás. A menekültügyi és befogadási környezetben nyújtott képzésnek **tájékoztatnia** kell az alkalmazottakat, és fel kell vértéznie őket a teljesítményük és a csapatmunkára való képességeik megerősítéséhez szükséges készségekkel, hogy határozott és empatikus kommunikációt folytassanak, és ellenállóbbá váljanak a stresszel szemben. A képzési programokat azzal a céllal kell megtervezni, hogy **megelőzzük** azokat a negatív következményeket, amelyek a folyamatosan magas munkaterhelést és a gyakran változó munkakörülményeket elszenvedő személyzetet érinthetik. Ha a képzési program koncepcióját megfelelően alkották meg, és az igényfelmérés alapján rendszeresen frissítik, akkor kisebb mértékű lesz a személyzet fluktuációja, a betegszabadság, a gyenge teljesítmény és a munkahelyi interperszonális konfliktusok előfordulása.

A képzés a menekültügyi és befogadási szakemberek **szerepvállalását** is szolgálhatja. A jól képzett munkavállalóknak jobban a rendelkezésére állnak a feladataik ellátásához és a stresszes helyzetekre való reagáláshoz szükséges készségek (pl. a kritikus események kezelésével kapcsolatos készségek révén). A képzés ellenére továbbra is szükség van további személyzeti jóléti beavatkozásokra, például csoportülésekre, oktatási szupervízióra és kollegiális támogatásra, ám a képzés csökkenti a részletes és állandó közvetlen felettesi irányítás szükségességét. Emellett a képzés **megváltoztathatja** a csapattagok közötti együttműködés mikéntjét. Ha a munkavállalók érzik, hogy gondoskodnak róluk, akkor jobban kapcsolódnak egymáshoz, és nagyobb valószínűséggel ruháznak be a szervezetbe. Az emberi természetből adódóan annak szeretünk dolgozni, aki tiszteletben tart bennünket és ezt ki is mutatja.

MELLÉKLETEK



1. MELLÉKLET. FOGALOMMEGHATÁROZÁSOK

Ez az útmutató a **személyzeti jólét** ⁽⁷⁰⁾ fogalmát a munkavállalók – mind fizikai, mind érzelmi értelemben vett – jólétére irányuló politikákra és intézkedésekre utaló gyűjtőfogalomként használja. A személyzeti jólét a munkával kapcsolatos valamennyi szempont tekintetében összefügg az egészség és a biztonság fenntartásával. E célból a munkáltatók értékelik, hogy a munkavállalók milyen **kockázatoknak** lehetnek kitéve a munkakörnyezetben, és megelőző és védő intézkedéseket léptetnek életbe, például biztosítják, hogy a személyzet minden tagja megkapja a szükséges egészségügyi és biztonsági **tájékoztatást** és **képzést**.

Munkahelyi **jólét** ⁽⁷¹⁾ alatt a testi egészséget, valamint az erkölcsi és társadalmi kiteljesedést értjük, nem csupán a balesetek vagy a foglalkozási megbetegedések hiányát. A munkahelyi jólét pozitív aspektusai közé tartozik az önelfogadás, az önállóság, a lelkesedés, a szakmai fejlődés, a cél, a másokkal való pozitív kapcsolatok és a személyes fejlődés ⁽⁷²⁾.

A **stressz** ⁽⁷³⁾ az egyén és környezete közötti dinamikus kölcsönhatások alapján határozható meg. Gyakran a személy és a környezet közötti problémás illeszkedés és az e kölcsönhatások mögött álló érzelmi reakciók okozzák.

A **munkával kapcsolatos stressz** ⁽⁷⁴⁾ akkor fordul elő, amikor a munkahelyi igények és más munkahelyi stresszhatások miatti nyomás túlzottá és tartóssá válik az érzékelt egyéni megküzdési erőforrásokhoz, képességekhez és készségekhez képest.

Különbséget kell tenni a **munkával kapcsolatos stressz** és a **munkahelyi kihívások** ⁽⁷⁵⁾ fogalma között. A munkával kapcsolatos kihívások megtapasztalása pszichológiai és fizikai szempontból serkenetheti az egyént, és új készségek elsajátítására ösztönözheti. A munkával kapcsolatos kihívás érzete fontos összetevője a pszichológiailag egészséges munkakörnyezet kialakításának és fenntartásának. Másrészt a stresszézés negatív pszichológiai állapotot jelent, amely **az egyén és a szervezet egészségét** egyaránt érintő kognitív és érzelmi összetevőkkel párosul.

(70) Your Europe: *Health and safety at work*, 2020.

(71) EU-OSHA: *Work-life balance – managing the interface between family and working life*, OSHwiki, 2015. Tágabb értelemben a jólét az egyén fontos szükségleteinek kielégítéséből, valamint az egyéni élet szempontjából kitűzött célok és tervek megvalósításából ered. A jólét azt jelenti, hogy az emberek pozitívan értékelik életüket, beleértve a pozitív érzelmeket, az elköteleződést, az elégedettséget és az élet értelmét is.

(72) *Growth and transformation*, in: *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, 12. sz., 2020, 17. o. Bár a boldogság és a munkahelyi jólét érzése részben összefügg az egyéni jövedelemmel, más tényezők is szerepet játszanak. Egy bizonyos ponton a boldogság és az élettel való elégedettség mértéke már nem a jövedelemszint függvénye.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. és Rial-Gonzalez, E.: *Research on Work-related Stress*, az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, Luxembourg, 2000.

(74) Hassard, J. és Cox, T.: *Work-related stress: nature and management*, OSHwiki, 2015.

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. és Rial-Gonzalez, E.: *Research on Work-related Stress*, az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, Luxembourg, 2000.

Ha a (kognitív, érzelmi, viselkedési és pszichológiai) stresszreakciók hosszabb ideig fennállnak, ez tartósabb és kevésbé visszafordítható (egészségügyi) kimenetelhez vezethet. Idetartozik például a **krónikus fáradtság**, az **érzelmi kimerültség**, a **kiégés**, a **közvetett trauma**, a **váz- és izomrendszeri problémák** és a **szív- és érrendszeri betegségek**.

Az érzelmi kimerültség ⁽⁷⁶⁾ azt jelenti, hogy megváltozik az emberek azon képessége, hogy empátiát érezzenek azok iránt, akikkel dolgoznak és/vagy kollégáik és családtagjaik iránt. Előfordulhat, hogy az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselő a kérelmező által előadott traumatikus történeteknek való, éveken át tartó kitettség miatt merül ki érzelmileg. A tisztviselő számára egy idő után ezek a történetek ugyanúgy hangzanak, és már nem váltanak ki reakciót.

A kiégés ⁽⁷⁷⁾ az egyénnek a krónikus munkahelyi stressztényezőkre adott pszichológiai reakcióját jelenti. Bár nem tekinthető kóros betegségnek, befolyásolhatja az egészségi állapotot, és elképzelhető, hogy klinikai figyelmet igényel. A kiégést a munkával kapcsolatos általános válságként is értelmezik.

A munkahelyi kiégés az (érzelmi) kimerülés, a cinizmus (depersonalizáció) és a csökkent szakmai hatékonyság tünetei útján nyilvánul meg.

- A **kimerültség** a túlzott feszültség, a fáradtság és a kimerülés érzetére utal, amelyek abból erednek, hogy az illető sokáig van benne egy túlzottan igénybe vevő munkával kapcsolatos helyzetben.
- A **cinizmus** a munkához való közönyös és távoli hozzáállást, a munka iránti elkötelezettség megszűnését és a munka iránti lelkesedés hiányát jelenti. A kimerítő helyzetekkel való megküzdés diszfunkcionális módja, amely csökkenti a kreatív munkahelyi megoldások megtalálásának a lehetőségeit.
- A **szakmai hatékonyság** a munkahelyi hozzáértés, sikerek és teljesítmény érzetéből áll, ezek azonban a kiégés előrehaladtával csökkennek.

A kiégés negatív hatással lehet az egészségre, a kognitív képességekre és a munkaképességre, valamint az általános munkateljesítmény megítélésére.

A közvetett trauma ⁽⁷⁸⁾ lényegében „a gondoskodás ára”. A közvetett trauma olyan személyek általi intenzív reakcióként és traumatünetek átéléseként írható le, akik mások traumatikus élményeinek vannak kitéve. Gyakran érinti a menedékkérőkkel a menekültüggyel összefüggésben dolgozó tisztviselőket. A közvetett trauma halmozódó jellegű, idővel kibontakozó folyamat. Egy személy világnézetének változása jellemzi. A közvetett traumát megtapasztaló személyek nem tudják könnyen meghúznia a határokat

(76) Vlcek, 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. Az Egészségügyi Világszervezet a kiégést foglalkozási jelenségnek tekinti: „A kiégés olyan krónikus munkahelyi stresszből fakadó szindróma, amelyet nem sikerült sikeresen kezelni” – Egészségügyi Világszervezet, *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases*, 2019.

(78) Lásd még a Headington Institute által megosztott információkat: Pearlman, L. A. és McKay, L.: *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

azokkal a kérelmezőkkel szemben, akikkel dolgoznak. A nap végén nem könnyű hazamenni a hivatalból. Emellett az értelmetlenség érzetéhez és reményvesztéshez is vezethet.

A **pszichológiai kockázatok** ⁽⁷⁹⁾ annak valószínűségére utalnak, hogy a munkával kapcsolatos pszichoszociális veszélyek – **a személyzet megítélése és tapasztalatai folytán** – negatív hatással lesznek a személyzet egészségére és biztonságára. A pszichoszociális veszélyek a munka megtervezésének és irányításának olyan aspektusait, valamint olyan társadalmi és szervezeti környezetét érintik, amelyek pszichológiai vagy fizikai károsodást okozhatnak. A pszichológiai kockázatokat a munkahelyi egészségvédelem és biztonság egyik **legnagyobb aktuális kihívásaként** azonosították. A pszichológiai kockázatok a munkahelyi problémákhoz, például munkahelyi stresszhez, munkahelyi erőszakhoz és zaklatáshoz (vagyis megfélemlítéshez) kapcsolódnak. Az egyéni szintű negatív eredmények közé tartozik **a rossz egészségi állapot és az elégtelen jólét**, valamint **az interperszonális kapcsolatokkal kapcsolatos problémák**, mind a munkahelyen, mind az egyén magánéletében.

A **munka és a magánélet közötti egyensúly** ⁽⁸⁰⁾ magában foglalja a munkahelyi és otthoni elégedettséget és megfelelő működést, ahol csak minimális a konfliktus az egyén szerepei között. A munka és a magánélet közötti egyensúly elérése érdekében három alapvető, egymással összefüggő összetevőt kell figyelembe venni: 1. „időbeli egyensúly”, amely a munkahelyi és a nem munkahelyi szerepeknek szentelt egyenlő mennyiségű időt jelent, 2. „részvételi egyensúly”, amely a munkában és a családi (nem munkahelyi) szerepekben való pszichológiai részvétel egyenlő mértékére utal, és 3. „elégedettségi egyensúly”, amely a munkával és a családi (nem munkával nem járó) szerepekkel kapcsolatos elégedettség egyenlő mértékére utal.

E gyakorlati útmutató alkalmazásában az EASO a menekültügy és a befogadás területén dolgozó különböző személyzeti kategóriák tekintetében az alábbi fogalom meghatározásokat határozza meg.

Az **ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselő** a nemzetközi védelmet kérelmező személyekkel közvetlenül menekültügyi és/vagy befogadási helyzetben dolgozó munkatárs.

Ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők a következők lehetnek:

- **befogadásért felelős tisztviselők** – a befogadó létesítményekben támogatást nyújtó személyzet;
- **nyilvántartásba vételért felelős tisztviselők** – az illetékes nemzeti hatóságok azon alkalmazottai, akik a kérelmek nyilvántartásba vételének és benyújtásának bármely szakaszában részt vesznek;

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

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

- **ügyintéző tisztviselők** – a nemzetközi védelmet kérelmező személyek személyes meghallgatásában és/vagy a nemzetközi védelem iránti kérelmek elbírálásában részt vevő tisztviselők (más néven kérdezők és döntéshozók).

Vezetők (alkalmanként felügyelőnek, csapatvezetőnek és közvetlen felettesnek is nevezik őket) – olyan személyek, akik a beosztásuktól függően egy vagy több ellenőrzési ponton dolgozó tisztviselőt vagy egyéb vezetőt irányítanak. Ezen útmutató alkalmazásában a meghatározás a közvetlen felettesektől eltérő, koordinációs vagy felügyeleti szerepet betöltő személyeket, például csapatvezetőket, felügyelőket és koordinátorokat is magában foglal.

2. MELLÉKLET. A MUNKAERŐ-FELVÉTELI INTERJÚKÉRDÉSEK TÁBLÁZATÁNAK SABLONJA

Az alábbiakban néhány példát ismertetünk a stresszkezeléssel és az öngondoskodással kapcsolatos kérdésekre, amelyek beilleszthetők egy meglévő interjúkérdés-táblázatba.

Szerep: illessze be a beosztást

Pályázó:

Bevezetés

- Az interjúztató bizottság tagjainak bemutatása.
- Mondjon köszönetet a pályázónak a jelentkezésért. Vázzolja a kiválasztási folyamat e szakaszának célját.
- Közzölje, hogy az interjú körülbelül 1 órát vesz igénybe, és a végén lehetőség nyílik kérdések feltevésére.

INTERJÚKÉRDÉSEK	FŐ MUTATÓK	A PÁLYÁZÓ VÁLASZAIBÓL KAPOTT BIZONYÍTÉKOK MUTATÓK ALAPJÁN TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE (JELEZZE, HA TELJES MÉRTÉKBEN MEGFELELT [10 PONT], RÉSZBEN MEGFELELT [5 PONT] VAGY NEM FELELT MEG [0 PONT])
Kulcsterület: motiváció		
<p>Mi motiválta arra, hogy jelentkezzen erre az állásra? Mi különbözteti meg ezt a szerepet az Ön korábbi munkájától, és hogyan fog felkészülni erre a változásra? Milyen karriertervei vannak a következő 5 évre?</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jól ismeri a szerep hatókörét, és fel tudja ismerni a szerephez kapcsolódó személyes kihívásokat – Kifejti az állással kapcsolatos motivációját – A menekültügy/migráció területén kíván tevékenykedni – Tapasztalatot szerzett programok kidolgozásában – Új és innovatív megoldásokat dolgoz ki és ösztönöz 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>

INTERJÚKÉRDÉSEK	FŐ MUTATÓK	A PÁLYÁZÓ VÁLASZAIBÓL KAPOTT BIZONYÍTÉKOK MUTATÓK ALAPJÁN TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE (JELEZZE, HA TELJES MÉRTÉKBEN MEGFELELT [10 PONT], RÉSZBEN MEGFELELT [5 PONT] VAGY NEM FELELT MEG [0 PONT])
<p>Kulcsterület: munkaetika és az orientáció eredményei (kapcsolódó értékek: elszámoltathatóság, kreativitás és integritás) (ebből kiderül, hogy a jelölt hogyan közelíti meg a dilemmákat és hogyan oldja meg a problémákat, valamint hogy mennyire képes önmagát kritizálni és tanulni a tapasztalatokból)</p>		
<p>Kérjük, hozzon példákat arra, hogy miként bizonyította munkaetikáját és eredményorientált magatartását. Ezeknek a példáknak be kell mutatniuk, hogy milyen hatást gyakorolt az Ön munkaetikája és eredményorientált magatartása az Ön közvetlen irányítása alatt álló kollégákra és/vagy alkalmazottakra.</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elszámoltathatónak tartja magát az eredmények eléréséért – Elszámoltathatónak tartja magát a kötelezettségei teljesítéséért, biztosítja a teljesítmény javításához szükséges fejlesztési támogatást, és megfelelő intézkedéseket alkalmaz, ha az eredmények nem teljesülnek – Kapcsolatot tart másokkal és motiválja őket – Fontosnak tartja a csapatépítést – Fontosnak tartja a csapattagokkal folytatott rendszeres kommunikációt, valamint a konstruktív egyéni visszacsatolást – Értékeli a sokszínűséget; úgy véli, hogy ez a versenyképesség forrása 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>
<p>Kulcsterület: stresszkezelés és öngondoskodás</p>		
<p>Abban a szerepben, amelyre Ön pályázik, a pályázónak időben, magas színvonalon és precízen kell teljesítenie. Hogyan érzi magát ezzel kapcsolatban, és mik a tapasztalatai az olyan szigorú határidejű teljesítménycélokkal kapcsolatban, amikor előfordulhat, hogy egyidejűleg kell egymással versengő prioritásokat kezelni?</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A csapattagokon kívül önmagát is felelősnek tartja az eredmények eléréséért – Megfelelő tervezést végez – Megfelelően delegálja és rangsorolja a feladatokat – A témával kapcsolatos ismeretek hiánya esetén további fejlesztési képzést kér – Szükség esetén lehetségesnek tartja a túlórárt, de nem rendszeresen (a munka és a magánélet egyensúlya) 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>
<p>Kérjük, említse olyan példát, amikor nehéz feladatot kapott, és/vagy az Ön véleménye szerint nem túl együttműködő munkatárssal kellett foglalkoznia, és fejtse ki, hogyan oldotta meg ezt a helyzetet</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fontosnak tartja a csapatot – Kellő időben és megfelelő módon kér további szakértői segítséget – Részvételen alapuló megközelítést alkalmaz a szóban forgó feladat/kiosztás tervezése során – Egyértelmű utasításokat tud adni – Idejében kommunikál a személyzet tagjaival a feladatok és a határidők félreértésének elkerülése érdekében 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>
<p>Mit csinál Ön általában, ha nyomás alatt vagy stresszes helyzetben érzi magát? Említse meg azokat a területeket, amelyeket Ön saját megítélése szerint jól kezel, és azokat, ahol véleménye szerint az Ön megközelítése fejlesztésre szorul</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Meghúzza a megfelelő határokat a kollégákkal szemben – Reálisan tervez – Egészséges életmódot folytat (pl. rendszeres testmozgással) – Biztosítja a munka és a magánélet közötti megfelelő egyensúlyt – Nem szégyell segítségért folyamodni 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>

INTERJÚKÉRDÉSEK	FŐ MUTATÓK	A PÁLYÁZÓ VÁLASZAIBÓL KAPOTT BIZONYÍTÉKOK MUTATÓK ALAPJÁN TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE (JELEZZE, HA TELJES MÉRTEKBEN MEGFELELT [10 PONT], RÉSZBEN MEGFELELT [5 PONT] VAGY NEM FELELT MEG [0 PONT])
<p>Képzeld el, hogy Ön belép a befogadó létesítménybe (befogadási tisztviselők esetén) vagy az interjúszobába (ügyintézők esetén), és a kérelmező a kezében borotvapengét tartva közeledik Ön felé, és közli, hogy öngyilkosságot kísérel meg, ha elutasító határozatot kap a kérelmére vonatkozóan. Nehéz forgatókönyvről van szó, de kérjük, próbáljon meg javaslatot tenni arra, hogy mit tudna tenni a helyzet dezeszkálálása érdekében</p>	<p>Példák a reagálásra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Általánosságban addigra már megismertem a munkaadóm által a kritikus események kezelésére vonatkozóan átadott információkat, azt, hogy mit lehet tenni és mit nem, és ismerem az ilyen esetekben alkalmazott szabványműveleti eljárásokat – Megkísérelnék nyugodtan beszélni – Megpróbálnám elkerülni a pánikot, és nyugodtan beszélni, odafigyelve arra, hogy biztonságos távolságban maradjak a kérelmezőtől – Megpróbálok nem elfordulni a kérelmezőtől, és tartom a szemkontaktust – Jelzem, hogy hallom, hogy nagyon feldúlt és fél, és szeretném jobban megérteni a helyzetet. Ehhez le kell ülnünk és időt kell szentelnünk a dolognak, neki pedig el kell tennie a borotvapengét – Megkérdezném, hogy kér-e egy kis vizet. Ez lehetővé teszi számomra azt is, hogy segítséget kérjek 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>
Kulcsterület: magatartási kódex		
<p>Egy alkalmazott arról számol be Önnek (a befogadó központ vezetője), hogy fennáll a gyanúja annak, hogy egy másik alkalmazott zaklathat egy fiatalot, mivel látták, hogy a fiatal rendszeresen beviszi az irodájába, és bezárja az ajtót. Milyen lépéseket tenne, és kit vonna be?</p>	<p>Példák a mutatókra:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Annak felismerése, hogy ez egy súlyos állítás, amelyet a megfelelő belső jelentéstételi csatornákon keresztül haladéktalanul nyomon kell követni – A szexuális kizsákmányolással/zaklatással kapcsolatos zéró tolerancia elve (amely a nemzetközi védelmet sikeresen kérelmező személyekre is kiterjed) 	<p>Megjegyzés: Végső pontszám:</p>
Átfogó eredmény		

Lezárás

- Kérdezze meg, hogy a pályázónak van-e kérdése.
- Ismertesse a kiválasztási folyamat szakaszait és azt, hogy a pályázó mikor számíthat eredményre.
- Kérje annak megerősítését, hogy a pályázó készen áll a kezdésre, ha felajánlják számára az álláshelyet.
- Ellenőrizze azon referenciák adatait és megfelelőségét, akikkel az ajánlat megerősítése előtt fel kell venni a kapcsolatot.
- Ellenőrizze, hogy vannak-e ellenvetések a bűnügyi nyilvántartás ellenőrzésével szemben.

A munkaköri profiltól függően szerepeltetendő egyéb kulcsterületek: technikai szakértelem (tudás, készségek és tapasztalat), együttműködés (többek között a donorokkal, a helyi partnermenedzsmenttel), pénzügyek (kötségvetési ciklus), nyomon követés és értékelés stb.

3. MELLÉKLET. FÉLIG STRUKTURÁLT BEJELENTKEZÉSEK VAGY NÉGYSZEMKÖZTI MEGBESZÉLÉSEK

1. ellenőrző lista. A vezetők a csoportjuk tagjaival tartott rendszeres félig strukturált négyszemközti megbeszéléseik során vehetik igénybe.

I. Az ülés megszervezése	Státusz (jelölje meg azt, amire már sor került)
1. Kellő időben tájékoztassa a résztvevőt a megbeszélés időpontjáról, helyéről és céljáról	
2. Tájékoztadjon a résztvevő tanulmányi és szakmai hátteréről	
3. A fontos témákkal kapcsolatos kérdésekkel készüljön	
4. Biztosítsa a megbeszélés megfelelő helyszínét/körülményeit, a titoktartás tiszteletben tartása mellett	
5. Fordítson figyelmet a megbeszélés egyéb gyakorlati szempontjaira (írászerk, frissítők stb.)	
II. A megbeszélés lefolytatása	
1. A megbeszélés bevezetése	
2. Győződjön meg arról, hogy a résztvevő tisztában van-e az interjú céljával	
3. Tájékoztassa a résztvevőt arról, hogy a megbeszélés bizalmas jellegű	
4. Teremtsen kapcsolatot	
5. Olyan nyelvet használjon, amelyet a résztvevő könnyen megért	
6. Használjon olyan nyitott kérdéseket, amelyekre leíró módon lehet válaszolni	
7. Szükség esetén tegyen fel további kérdéseket	
8. Konstruktív módon fogalmazza meg a kérdéseket	
9. Tegye lehetővé, hogy a résztvevő kérdezhessen és visszacsatolást adhasson	
10. Saját megjegyzéseinek is adjon teret	
11. A befejezés során adjon összefoglalást és tájékoztatást a következő lépésekről	
III. A megbeszélést követően	
1. Értékelje az információkat, és rögzítse a megfigyeléseket a megfelelő szakaszban	
2. Adott esetben biztosítson más segítséget (képzések, személyzeti pszichológusok)	
3. Gondoskodjon arról, hogy az információkat megfelelően továbbítsák a HR-részlegnek, és azokat felvegyék az alkalmazott aktájába	
4. Az értékelési szakaszban kövesse nyomon a kimenetet	

Lehetséges kérdések ⁽⁸¹⁾ az első bejelentkező ülésre való felkészüléshez ⁽⁸²⁾

- Dolgozott már hasonló körülmények között?
- Az milyen szempontból volt hasonló vagy eltérő?
- Ott milyen kihívásokkal szembesült?
- Hogyan érintették Önt ezek a kihívások? Hogyan érezte magát?
- Hogyan sikerült megbirkóznia ezekkel? Mi volt hasznos az Ön számára, és mi bizonyult adott esetben kevésbé hasznosnak?
- Számítása szerint mivel fog találkozni ebben a szakmai környezetben?
- Melyek az Ön erősségei? Ha ugyanezt a kérdést feltenném az Ön előző kollégáinak, mit mondanának nekem? Mit mondanának nekem az Ön személyes nehézségeiről?
- Mi motiválja Önt arra, hogy ezen a területen dolgozzon? Mi érdekli Önt?

(81) Ezek a kérdések a munkavégzés helyétől és a szóban forgó feladatoktól függően némiképp eltérhetnek.

(82) Panou, A. and Triantafyllou, D.: *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Ezek a kérdések az új, újonnan érkező munkatársak esetében ajánlottak.

4. MELLÉKLET. A FOGLALKOZTATÁS (KIKÜLDETÉS) MINŐSÉGÉRŐL SZÓLÓ FELMÉRÉS SABLONJAI

Az alábbiakban felsorolunk néhány olyan kérdést, amelyek hasznosnak bizonyulhatnak akkor, ha általános áttekintést szeretnénk kapni adott körülmények között dolgozó személyzet elégedettségéről. Ezt a kérdőívsablont olyan célzott kérdések követik, amelyeket a hatóságok feltehetnek a személyzet más EU+-országokba kiküldött tagjai számára.

A. FOLYAMATOS TÁMOGATÁSSAL ÉS KILÉPÉssel KAPCSOLATOS INTERJÚK

FELMÉRÉSI SABLON					
1. Munka és magánélet					
1.1. Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén a jelenlegi munkáltatójánál?	KEVESEBB MINT HAT HÓNAP	6–12 HÓNAP	1–3 ÉV	3–5 ÉV	TÖBB MINT 5 ÉV
1.2. Főállásában Ön havi fizetést, órabért vagy egyéb fizetést kap?	HAVI FIZETÉS	ÓRABÉR	EGYÉB (KÉRJÜK, RÉSZLETEZZE)		
1.3. Az alábbiak közül melyik jellemzi legjobban az Ön szokásos munkarendjét?	NAPI MŰSZAK	DÉLUTÁNI MŰSZAK	ÉJSZAKAI MŰSZAK	VÁLTOZÓ MŰSZAK	KÉSZENLÉT
1.4. Havonta hány napon túlórázik a szokásos munkaidőn túl?	KÉRJÜK, ADJA MEG A NAPOK SZÁMÁT:				
1.5. Ha Ön a főállása keretében túlórázik, ez kötelező (munkaadója előírja)?	IGEN	NEM	EGYÉB (KÉRJÜK, RÉSZLETEZZE)		
1.6. Mennyire okoz nehézséget szabadságot igénybe venni a munkája során, hogy személyes vagy családi ügyekkel foglalkozzon?	EGYÁLTALÁN NEM NEHÉZ	KICSIT NEHÉZ	VISZONYLAG NEHÉZ	NAGYON NEHÉZ	
1.7. Milyen gyakran befolyásolják az Ön munkája által támasztott követelmények az Ön családi életét?	GYAKRAN	ESETENKÉNT	RITKÁN	SOHA	
1.8. Milyen gyakran befolyásolják családja igényei az Ön munkahelyi munkáját?	GYAKRAN	ESETENKÉNT	RITKÁN	SOHA	
1.9. Egy átlagos munkanap után nagyjából hány órát tud pihenéssel vagy az Ön számára élvezetet jelentő tevékenységekkel tölteni?	KÉRJÜK, RÉSZLETEZZE:				
1.10. Van munkahelye a főállásán kívül, vagy végez más fizetett munkát?	IGEN	NEM			
2. Munkahelyi körülmények					
2.1. A munkámhoz szükségem van arra, hogy mindig tanuljak új dolgokat	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET	
2.2. Túl sok a tennivalóm ahhoz, hogy mindent jól csináljak	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET	
2.3. Készségeimet teljes mértékben kihasználom a munkám során	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET	
2.4. Ahol dolgozom, tisztelettel bánnak velem	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET	

FELMÉRÉSI SABLON				
2.5. Ahol dolgozom, a testi sérülés kockázata fenyeget	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.6. Amikor a munkakörnyezetem miatt bizonytalannak érzem magam, visszavonulhatok	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.7. Ha a munkavállalók biztonsága forog kockán, nem kell nagy kompromisszumokat kötni vagy kerülő utat választani	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.8. A munkahelyemen az alkalmazottak és a vezetőség együtt törekszik a lehető legbiztonságosabb munkafeltételek biztosítására	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.9. A munkahelyemen megfelelőek a biztonsági és egészségvédelmi feltételek	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.10. A munkaköröm körülményei lehetővé teszik számomra, hogy a lehető legproduktívabb legyek	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
2.11. A munkahelyem gördülékenyen és eredményesen működik	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3. Munkahelyi vezetés				
3.1. Jók az esélyek az előléptetésre	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.2. A munkaszervezés módja és az irodai kultúra ösztönzi a csapatmunkát	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.3. Előmozdítták az alkalmazottakat érintő döntésekben való részvételt	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.4. Egyértelműen közlik az elvégzendő feladatokkal kapcsolatos elvárásokat	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.5. Lehetőségem nyílik arra, hogy fejlesszem saját különleges képességeimet	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.6. Elegendő segítséget – többek között erőforrásokat (pl. megfelelő felszerelést) – kapok a munka elvégzéséhez	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.7. Elegendő és releváns információt kapok ahhoz, hogy megfelelően dolgozhassak	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.8. Rengeteg szabadságot kapok ahhoz, hogy eldöntsem, miként szervezzem meg a munkámat – amennyiben azt szakszerűen ellátom	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.9. Felettesem/közvetlen felettesem foglalkozik a csapat jólétével	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.10. A felettesem támogatja, hogy a munkát a lehetőségekhez mérten elvégezzem	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.11. Bízom munkahelyem felső vezetésében	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.12. A munkavállalók biztonsága kiemelt prioritást jelent a munkahelyemet jelentő hatóság számára	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.13. Az előléptetéseket tisztességesen és átlátható módon kezeli	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.14. Ha segítségre van szükségem, támaszkodhatom a munkatársaimra	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET

FELMÉRÉSI SABLON

3.15. A vezetők és az alkalmazottak közötti kapcsolatok megfelelőek, tiszteletteljesek és szakmai jellegűek a munkahelyemen	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
3.16. Pozitív visszajelzést kapok a közvetlen felettese(i)mtől, ha a munkát megfelelően elláttam	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
4. Rasszizmus és megkülönböztetés				
4.1. Úgy érzi, hogy faji vagy etnikai származása miatt bármilyen módon hátrányos megkülönböztetés éri Önt a munkahelyén?	IGEN	NEM		
4.2. Úgy érzi, hogy neme miatt bármilyen módon hátrányos megkülönböztetés éri Önt a munkája során?	IGEN	NEM		
4.3. Úgy érzi-e, hogy életkora miatt bármilyen módon hátrányos megkülönböztetés éri Önt a munkája során?	IGEN	NEM		
4.4. Az elmúlt 12 hónapban egy másik alkalmazott követett-e el Önnel szemben szexuális zaklatást a munkahelyén?	IGEN	NEM		
4.5. Az elmúlt 12 hónapban bárki megfenyegette vagy zaklatta Önt (szóban/fizikailag) a munkahelyén?	IGEN	NEM		
4.6. Jelentette az eseményt az alkalmazandó jelentéstételi mechanizmusok útján?	IGEN	NEM	NINCS MŰKÖDŐ JELENTÉSTÉTELI MECHANIZMUS	
5. Fizikai és érzelmi jólét				
5.1. Hozzáfér stresszkezelési vagy stresszcökkentő programokhoz a jelenlegi munkahelyén?	IGEN	NEM	NEM VAGYOK BENNE BIZTOS	
5.2. Az elmúlt 12 hónapban milyen gyakran tudott nehezen elaludni vagy milyen gyakran voltak alvási nehézségei?	ÁLTALÁBAN VÉVE JÓL ALSZOM		EGYMÁS UTÁN TÖBB HÉTEN ÁT/VÁLTAKOZIK	EGYSZERŰEN NEM TUDOK JÓL ALUDNI
5.3. Ön szerint az elalvási vagy alvási zavarok összefüggenek a munkahelyi stresszel?	IGEN	NEM		
5.4. Az elmúlt hónapban hány napon érezte magát betegnek?	EGYSZER SEM		1 VAGY 2 ALKALOMMAL	LEGALÁBB HETENTE
5.5. Megfelelően biztonságos az Ön munkahelye?	IGEN	NEM		
5.6. Az elmúlt hónap során hányszor érezte úgy, hogy a mentális állapota meglehetősen rossz volt, vagy hányszor érezte magát levertnek/szomorúnak/haragosnak?	TÚL GYAKRAN		RENDBEN VOLT	
5.7. Azok a pillanatok, amikor a múlt hónapban rosszul éreztem magam, főként a munkához kapcsolódtak	IGEN	NEM		
5.8. Az elmúlt hónapban gyenge testi vagy lelki egészségem akadályozta meg a szokásos tevékenységeimet, például az öngondoskodást, a munkavégzést és a pihenést	IGEN	NEM		

FELMÉRÉSI SABLON				
5.9. Gyakran találok stresszesnek a munkámat	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
5.10. Gyakran érzem magam kimerültnek a munkanap végén	HATÁROZOTTAN EGYETÉRTEK	EGYETÉRTEK	NEM ÉRTEK EGYET	HATÁROZOTTAN NEM ÉRTEK EGYET
5.11. Az elmúlt hónapban legalább egy hétig minden nap fáj a fejem	IGEN	NEM		
5.12. Az elmúlt hónapban legalább egy hétig minden nap fáj a hátam	IGEN	NEM		
5.13. Az elmúlt hónapban legalább egy hétig minden nap fáj a gyomrom	IGEN	NEM		
5.14. Az elmúlt hónapban munkaidőben megsérültem	IGEN	NEM		
6. Általános kérdések				
6.1. Összességében mennyire elégedett a munkájával?	NAGYON ELÉGEDETT VAGYOK	VISZONYLAG ELÉGEDETT VAGYOK	NEM VAGYOK TÚL ELÉGEDETT	EGYÁLTALÁN NEM VAGYOK ELÉGEDETT
6.2. Összességében mennyire elégedett a szervezetén belüli általános munkahelyi légkörrel?	NAGYON ELÉGEDETT VAGYOK	VISZONYLAG ELÉGEDETT VAGYOK	NEM VAGYOK TÚL ELÉGEDETT	EGYÁLTALÁN NEM VAGYOK ELÉGEDETT
6.3. Összességében mennyire elégedett a szervezetén belüli általános vezetői stílussal?	NAGYON ELÉGEDETT VAGYOK	VISZONYLAG ELÉGEDETT VAGYOK	NEM VAGYOK TÚL ELÉGEDETT	EGYÁLTALÁN NEM VAGYOK ELÉGEDETT

Az elemzés során első lépésként kiemelt figyelmet kell fordítani a narancssárgával kiemelt területekre. Bár előfordulhat, hogy egy vagy két narancssárgával kiemelt válasz nem feltétlenül ad okot komoly aggodalomra, tanácsos továbbra is figyelni, mivel ezek az alkalmazott rászorultságára utalhatnak. Fontos, hogy az összes választ átfogó módon vizsgáljuk. Csak átfogó megközelítéssel ismerhetjük fel azokat a kérdéseket, amelyek sürgős figyelmet igényelnek, szemben azokkal, amelyek egy későbbi szakaszban kezelhetők. Ajánlott a személyzetre és a szükségletekre összpontosító megközelítés alkalmazása. Amennyiben a személyzet tagja **igenlő választ ad a megkülönböztetéssel, a szexuális visszaéléssel és zaklatással vagy a személyes biztonsággal kapcsolatos kérdésekre, ezt a személyzet tagjával konzultálva haladéktalanul nyomon kell követni.** E felmérések használata során mindenkor tiszteletben kell tartani a bizalmas jellegét.

B. KIKÜLDETÉS UTÁNI SABLONKÉRDÉSEK

Ha egy szakértő egy másik EU+-országban kíván kiküldetésen részt venni, hogy támogatást nyújtson a menekültügy vagy a befogadás területén, azt tanácsoljuk, hogy visszatérését követően kérjenek tőle visszajelzést a következő területek tekintetében, a szervezeti támogatás jövőbeli javítása érdekében.

Előkészítő szakasz
<p>Elegendőnek tartja a teljesítendő feladatokról az indulás előtt kapott információkat (a fogadó partner elvárásai)? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Elegendőnek tartja az általános munkakörnyezetre vonatkozóan az indulás előtt kapott információkat? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Elegendőnek tartja az indulás előtt a kiküldetés helyén kijelölt kapcsolattartó személyről kapott tájékoztatást? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Ön szerint elegendő volt az indulás előtt arról kapott információ, hogy hogyan kérhet támogatást veszélyhelyzet esetén (egészség, biztonság és védelem)? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Kapott tájékoztatást arról és lehetőséget arra, hogy szükség esetén egy személyzeti tanácsadóval/stresszcsapattal kapcsolatba lépjen? IGEN/NEM</p>
Kiküldetési szakasz
<p>Ön szerint elegendő volt a saját csapata által a megbízása során nyújtott támogatás a mindennapi feladatok megfelelő ellátásához? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Hatékonyak és elégségesnek tartja-e a másik országbeli partnere által a mindennapi feladatainak ellátásához nyújtott támogatást? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>A megérkezésekor általában véve tisztázták a jelentéstételi csatornákat, többek között a bekövetkező veszélyhelyzetek (egészség, biztonság és védelem) esetén? IGEN/NEM</p>
<p>Opcionális: Kihasználta-e azt a lehetőséget, hogy kiküldetése során kapcsolatba lépjen egy személyzeti tanácsadóval? IGEN/NEM/nem volt ilyen lehetőség</p>
A kiküldetést követő szakasz
<p>Kapott-e lehetőséget arra, hogy közvetlen felettesével és/vagy az Ön által kiválasztott bármely más személlyel (pl. támogató csapatokkal, tanácsadóval) tájékozódjon a kiküldetéséről? IGEN/NEM</p> <p><i>Fejlesztési javaslatok:</i></p>
<p>Figyelembe véve a másik ország támogatásával kapcsolatos általános tapasztalatait, mennyire valószínű, hogy ilyen kiküldetési lehetőséget ajánlana kollégáinak?</p>

5. MELLÉKLET. ÖNÉRTÉKELÉS: KIÉGÉSVIZSGÁLAT

Az interneten számos olyan önértékelés áll rendelkezésre, amely képet ad arról, hogy milyen közel lehetünk a tényleges kiégéshez. Az alábbiakban bemutatott minta online forrásból származik (forrás: mindtools.com).

Kiégésvizsgálati minta ⁽⁸³⁾

15 MEGVÁLASZOLANDÓ ÁLLÍTÁS	EGYÁLTALÁN NEM (1 PONT)	RITKÁN (2 PONT)	NÉHA (3 PONT)	GYAKRAN (4 PONT)	NAGYON GYAKRAN (5 PONT)
1. Úgy érzem, hogy kimerültem, és a fizikai vagy érzelmi energiám eltűntek					
2. Negatívan gondolok a munkámra					
3. A megérdemeltnél talán szigorúbb és kevésbé együttérző vagyok az emberekkel					
4. Kis problémák, illetve munkatársaim és csapatom könnyen felingerelnek					
5. Úgy érzem, hogy a munkatársaim félreértenek vagy nem értenek					
6. Úgy érzem, nincs kivel beszélnem					
7. Úgy érzem, hogy kevesebbet érek el, mint amit elérhetnék					
8. Kellemetlen nyomást érzek a teljesítésre					
9. Úgy érzem, hogy nem tudom kihozni a munkámból azt, amit szeretnék					
10. Úgy érzem, hogy nem a megfelelő szervezetnél vagy szakmában dolgozom					
11. Frusztrált vagyok a munkám egyes részei miatt					
12. Úgy érzem, hogy a szervezetpolitika vagy a bürokrácia gátolja a megfelelő munkavégzési képességemet					
13. Úgy érzem, hogy több a feladatom annál, amit ténylegesen el tudok végezni					
14. Úgy érzem, nincs időm elvégezni sok olyan dolgot, ami fontos lenne a minőségi munkavégzéshez					
15. Úgy vélem, nincs időm annyit tervezni, amennyit szeretnék					
Végleges pontszám					

Számítsa ki, hogy milyen gyakran adott „egyáltalán nem”, „ritkán”, „néha”, „gyakran”, „nagyon gyakran” választ, hogy kiszámíthassa az összpontszámot.

(83) A Mind Tools mintája alapján: *Burnout self-test*.

A pontozás tekintetében a MindTools ⁽⁸⁴⁾ a következő értékelési rendszert javasolja.

PONTSZÁM	MEGJEGYZÉS
15–18	Nincs kiégésre utaló jel
19–32	A kiégésre nem sok minden utal, kivéve, ha egyes tényezők különösen súlyosak
33–49	Vigyázzon, mert a kiégés veszélyének lehet kitéve, különösen akkor, ha több pontszáma is magas
50–59	Ön a kiégés komoly veszélyének van kitéve. Sürgősen tegyen valamit ezzel kapcsolatban
60–75	Ön nagyon komolyan ki van téve a kiégés veszélyének. Sürgősen tegyen valamit ezzel kapcsolatban

(84) A Mind Tools oldalán egyéb hasznos eszközök is megtekinthetők, például a stressznapló (*Stress diaries – identifying causes of short-term stress*, 2016).

6. MELLÉKLET. AZ INTERVÍZIÓ MÓDSZEREI

A. A TÍZLÉPÉSES MÓDSZER

A cél az, hogy segítséget nyújtsunk az esetmegosztónak egy valós probléma vagy egy munkahelyi helyzet hirtelen alakulása kezelésében. Tíz egyértelmű lépést (és egy előkészítő lépést) megadva segítjük az esetmegosztót egy folyamat végrehajtásában, a helyzet leírásától az egyedi intézkedés megfogalmazásáig. A központi kérdés mindig az, hogy az esetmegosztó hogyan viszonyul mind az esethez, mind az eset többi szereplőjéhez; melyek a magatartásuk mögött meghúzódó gondolatok és előfeltevések; mennyire van tudatában az esetmegosztó e mögöttes mozgatórugóknak; és ezek mennyire „helytállóak”?

A módszer struktúrája biztosítja, hogy a többi résztvevő ne vetítse ki saját elemzéseit és problémáit az esetmegosztó esetére. A módszer révén az esetmegosztó kontrollálhatja, hogy a csoport miként kezeli az esetet, mivel ő határozza meg, hogy mennyire kíván belemenni a dologba. A javasolt lépések időt biztosítanak az esetmegosztó számára a reflexióra a folyamat során.

Emellett a résztvevőknek bőséges lehetőségük van arra, hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a csoport más tagjai által feltett kérdésekre, valamint arra, hogy az esetmegosztó hogyan érez ezekkel kapcsolatban és hogyan reagál ezekre, ez ugyanis ösztönzi saját tanulási folyamatukat. A struktúra meg is nyugtatja az esetmegosztót. A résztvevők teret engednek a másoknak is arra, hogy kérdéseket tegyen fel. A lépések nagymértékben támogatják a facilitátor szerepét.

A MÓDSZER ELŐNYEI

- Struktúrája miatt a tízlépes módszer természetes módon egyértelmű fellépésekkel zárul. A módszer kifejezetten felhív a konkrét fellépésre, az újonnan szerzett ismeretek alapján.
- A módszer alkalmazható tapasztalatlan intervíziócsoporthoz esetében, mivel könnyen tanulható.
- A struktúra biztonságot és békét, valamint céltudatot biztosít az esetmegosztónak.
- A résztvevők az esetmegosztó visszacsatolása révén aktívan tanulnak egymás kérdéseiből.
- A csendes lépések lehetőséget és időt biztosítanak az esetmegosztónak arra, hogy elgondolkodjon mind a folyamatról, mind pedig arról, hogy ő min megy keresztül.

HÁTRÁNYOK

- Előfordulhat, hogy a résztvevők már a módszer néhány alkalommal történő használata után is korlátozónak találják a rögzített struktúrát, ami a további kockázattal jár, hogy kevésbé járnak el gondosan a végrehajtás során.

- Ha mind a tíz lépésen végigmegyünk, úgy érezhetjük, hogy a módszer sok időt vesz igénybe.
- A módszer kevésbé alkalmas arra, hogy betekintést nyerjünk az esetmegosztó által bemutatott mögöttes értékekbe és normákba.

CSAPDÁK

- A módszer két szakaszból áll. Az első szakasz a probléma megvizsgálása és pontosítása. A második szakasz az alternatív megközelítés lehetőségének feltárása. A gyakorlatban az emberek inkább az első szakaszra összpontosítanak. Miután ez megtörténik, a módszer kevésbé hatékony. Ezért fontos az egyensúly fenntartása.
- Amikor a hangsúly inkább a második szakaszon van, a résztvevők jellemzően tanácsadói szerepet töltenek be, és nem segítik az esetmegosztót abban, hogy maga jusson következtetésekre.
- Fontos a figyelem ahhoz, hogy a lépésekhez ragaszkodni tudjunk. A struktúra elvesztése végső soron a fókusz elvesztéséhez és az elkötelezettség hiányához vezet.

FELTÉTELEK/HASZNÁLANDÓ LOGISZTIKA	
Időtartam	2–2,5 óra
Csoportméret	5–8 fő
Szükséges eszközök	Flipchart tábla és táblafilcek

AZ INTERVÍZIÓ 10 LÉPÉSE

ELŐKÉSZÍTÉS

A facilitátor és az esetmegosztó előzetesen megvitatja az esetet, az eset kérdését és a módszer megválasztását. Az esetmegosztó néhány mondatban bevezeti az ügyet, és ezzel a mondattal zárja: „A kérdésem az, hogy...”. Az esetmegosztó előzetesen közli a résztvevőkkel és a facilitátorral az eset leírását és a választott interjúmódszert.

1. lépés. Az eset ismertetése

Az esetmegosztó rövid tájékoztatást ad a helyzetről, és beszél az általa az eset kapcsán érintett személyekről alkotott benyomásokról, gondolatairól és ítéleteiről. Az esetmegosztó ekkor közli tényszerű észrevételeit és az esettel kapcsolatos tudatos tapasztalatát. Elmondja, hogyan viselkedett és hogyan cselekedett ebben a konkrét helyzetben. Megfogalmazza a problémát, míg a résztvevők figyelmesen hallgatnak, anélkül, hogy kérdéseket tennének fel. A résztvevők megpróbálják a lehető legvilágosabb képet megalkotni a helyzetről.

2. lépés. A résztvevők kérdéseket fogalmaznak meg

A résztvevők felvilágosítást kérnek az esetmegosztótól a helyzetről alkotott véleményük kiegészítése érdekében. Minden résztvevő három olyan kérdést fogalmaz meg, amelyek tisztázhatják az esetmegosztó és az eset közötti kapcsolat egyes vonatkozásait. A résztvevők nyílt végű kérdéseket tesznek fel, és tartózkodnak attól, hogy javaslatokat tegyenek, illetve kérdésnek tűnő javaslatokat tegyenek. A kérdéseket flipchart táblára írjuk.

Az esetmegosztó figyelmesen hallgat, és regisztrálja a kérdést⁽⁸⁵⁾. Nem válaszol. A facilitátor megpróbál nyugodt légkört teremteni a csoportban, és minden kérdésnek egyenlő esélyt adni, hogy az esetmegosztó feldolgozhassa a kérdéseket.

3. lépés. Az esetmegosztó által feltett kérdések értékelése

Az esetmegosztó időt szán egy-egy kérdés megvizsgálására, és minden kérdést a + (meleg), 0 (semleges) vagy – (hideg) kategóriába sorol. A meleg azt jelenti, hogy a kérdés releváns az esetmegosztó által feltett kérdés szempontjából. A hideg azt jelenti, hogy véleménye szerint a kérdés nem releváns az eset szempontjából. A semleges azt jelenti, hogy a kérdés érdekes lehet, de nem egyértelmű, hogy van-e valami köze az ügghöz. Amennyiben a kérdés nem egyértelmű, az esetmegosztó felvilágosítást kérhet. A résztvevők nem reagálnak az esetmegosztó értékelésére. Ugyanakkor megfigyelhetik a hezitálást és a testbeszédet. Megbeszélés nincs.

4. lépés. Az esetmegosztó válaszol a kérdésekre

Az ügykezelő röviden és lényegre törően válaszol a + (meleg) jelöléssel ellátott kérdésekre. Eldönti, hogy válaszol-e a semleges és/vagy hideg kérdésekre. A résztvevők eközben nem tesznek észrevételt, és nem kezdenek megbeszélést, még akkor sem, ha véleményük szerint a válasz tartalma nem felel meg a 3. lépésben megadott értékelésnek.

5. lépés. Az utolsó körben feltett kérdések (vagy választható csevegés)

A résztvevők lehetőséget kapnak arra, hogy kérdéseket tegyenek fel az esetmegosztó esetével kapcsolatban. Ez akkor ér véget, amikor már nem merülnek fel további kérdések. Az esetmegosztó a lehető legtömörebben válaszol. Ismét nem kerül sor megbeszélésre. Megfigyeljük a + (meleg) kérdésekre adott válaszokat, és a kétségekre és dilemmákra összpontosítunk. A facilitátor gondoskodik arról, hogy az esetmegosztónak legyen ideje meghallgatni és megfelelően megválaszolni a kérdéseket.

SZABADON VÁLASZTHATÓ

Ez a lépés csevegéssel is helyettesíthető. A résztvevők a kérdésfeltevés helyett arról beszélnek, hogy mit hallottak eddig, és ez milyen benyomást keltett bennük. Az esetmegosztó jelen van ebben a csevegő körben, de a csoportnak háttal ül. Az esetmegosztó nem vesz részt a beszélgetésben, és nem szólnak hozzá. Megjegyzi, amit hall. Ezt követően megkérdezik az esetmegosztótól, hogy mit vett észre.

6. lépés. Az eset lényegének megfogalmazása

A résztvevők leírják, hogy mi a lényege az esetmegosztó esetének. A résztvevők az esetmegosztó helyébe képzelik magukat, és leírják: „Az ügyem lényege ...”. Az esetmegosztó azt is leírja, hogy az első öt lépés után hogyan érzi magát a problémával kapcsolatban. A problémát a „cselekvés” és a betöltött „szerep” tekintetében kell meghatározni. Az esetmegosztó jellemző stílusát vagy domináns álláspontját szintén meg kell említeni. Az esetmegosztó megfogalmazását kivéve valamennyi megfogalmazást felírnak a flipchartra.

(85) Ez teret biztosít a bizonyos problémákkal kapcsolatos saját érzésekre/gondolatokra való reflektáláshoz.

7. lépés. Az esetmegosztó értékeli a fő megfogalmazásokat

A flipcharton az esetmegosztó + (meleg), 0 (semleges) vagy – (hideg) kategóriába sorolja a megfogalmazásokat (lásd a 3. lépést). Megbeszélés nincs.

8. lépés. Az esetmegosztó választ

Az esetmegosztó leírja a problémát a flipcharton megfogalmazott formában, beszél arról, hogy mi a véleménye a résztvevők megfogalmazásairól (7. lépés), és kifejti, hogy miért sorolt valamit a + (meleg), – (hideg) vagy 0 (semleges) kategóriába. Ezután megfogalmazásonként jelzi, hogy mit kíván felhasználni a lényeg saját maga által történő megfogalmazása során.

A többi résztvevő elmagyarázza a saját megfogalmazása mögött meghúzódó okokat. Ezután az esetmegosztó magatartására, álláspontjára vagy stílusára vonatkozó tisztázó kérdéseket lehet feltenni. Az esetmegosztó ezt a lépést a probléma átfogalmazásával zárja le, és ezt felírja a flipchartra. Megfogalmazza például a kívánt és a tényleges cselekvés, illetve például a szakmai célok és a helyzetből eredő elvárások közötti feszültséget.

9. lépés. Milyen erők „mozgatják” az ügyet?

A résztvevők áttekintik azokat a erőket, amelyek megakadályozzák, hogy az esetmegosztó megváltoztassa magatartását. Az esetmegosztó jelzi, hogy hogyan kezelhetné a problémát szakmai magatartásának megváltoztatása érdekében. Rámutat a konstruktív és az akadályozó elemekre.

Lehetséges kérdések

- Min szeretnék változtatni?
- Milyen változásokkal nézek szembe?
- Mely elemek okozzák a dilemmát?
- Mely ellenpólusok okozzák a hezitálást?
- Milyen előnyöket és kifogásokat látok?
- Milyen következményeket látok?
- Mit kell figyelembe vennem?
- Hogyan kezdek ehhez hozzá?
- Milyen lépéseket kívánok tenni?
- Mit szeretnék megtanulni?
- Mostantól mire szeretnék odafigyelni?
- Mit szeretnék megtudni önmagamról?
- Melyek ennek a megismerésnek az eredményei; mihez kezdek ezekkel?
- Mit szeretnék elérni mostantól számítva egy hét, egy hónap vagy egy negyedév alatt?
- Mond ez valamit a tanulási módszereimről?

10. lépés. A résztvevők meglátásai és az interjúval kapcsolatos reflexiók

Minden résztvevő leírja a saját meglátásait. Mit tanultam ebből az ügyből? Ez összefügghet az előnyben részesített gondolkodási és kérdésfeltevési módszerekkel, azzal, hogy mi tesz egy kérdést konstruktívvá vagy nem konstruktívvá, vagy hogy mit tanulunk más résztvevők kérdéseiből stb.

A facilitátor reflektál az esetmegosztóval és a résztvevőkkel folytatott interjúval. A reflexió célja a következő:

- az esetmegbeszélés eredményei;
- az eset mint tanulási eszköz és az alkalmazott módszer sikere.

B. A SEGÍTŐ KÉRDÉSEK MÓDSZERE

Nap mint nap kérdések sokaságát tesszük fel magunknak és másoknak, hogy hasznos információkat gyűjtsünk. Az interjú célja az, hogy segítséget nyújtson az esetmegosztónak azáltal, hogy felteszik neki a megfelelő kérdéseket. A megfelelő kérdések segítenek.

A segítő kérdések módszerével az emberek megismerhetik, hogy mitől lesz egy kérdés hatékony az interjú során. Ez a megismerés kettős.

- A módszer segítségével megismerjük a kérdező motivációit és a kérdés hatását.
- A segítő kérdések tanulási módszernek is számítanak. Javítja az interjú csoport által feltett kérdések minőségét, valamint a más (munka)helyzetekben feltett kérdések minőségét is.

Ezzel a módszerrel az esetmegosztó felismerheti, hogy mit jelent számára egy kérdés, és hogy segíti-e őt az eset megismerésében. A résztvevők által feltett számos kérdés a résztvevő azon óhajával függ össze, hogy információkat kapjon az ügy háttéréről. Az esetmegosztó már ismeri ezeket a részleteket, így a kontextusra vonatkozó kérdéseknek nincs hozzáadott értékük. Például: mekkora a vállalkozás mérete? Mióta tart a projekt? Milyen vezetési stílussal rendelkezik a felelős személy? Az egyszerűség kedvéért ezekre „kíváncsiságból feltett kérdéseként” hivatkozunk. A résztvevők ilyen típusú kérdései nem arra irányulnak, hogy segítséget nyújtsanak az esetmegosztónak.

Jól ismert forgatókönyv, hogy egy kollégánk beleszól a kérelmezővel folytatott megbeszélésbe, és megszakítja az általunk felteendő kérdésekkel kapcsolatos gondolatmenetünket. Előfordulhat, hogy egy kollégánk más kérdéseket tenne fel. Ráadásul ha előre készültünk a kérdésekkel, akkor nem biztos, hogy meghallgatjuk a válaszokat, mivel ehelyett a többi felteendő kérdésre összpontosítunk.

A segítő kérdések módszere azt jelenti, hogy az esetmegosztóra kell figyelni, az ő válaszára és nonverbális magatartására reagálva, hogy támogathassuk az ő gondolatmenetét (nem pedig a sajátunkat).

A módszer eredményeképpen az intervíziócsoporthoz radikálisan javíthatja kérdései minőségét. Mivel az esetmegosztó a megbeszélés felelőse, az intervíziót sikeresebbé teheti. Az esetmegosztónak kell jeleznie, hogy véleménye szerint egy-egy kérdés hasznos-e az eset szempontjából. A nem segítő kérdések nem kapnak figyelmet, és ezekre válasz sem érkezik. Ez közvetlen visszacsatolásként szolgál a résztvevők kérdéseire és gondolkodásmódjára vonatkozóan.

Előnyök. A módszer segítségével betekintést kapunk a kérdések sokféleségébe és azok esetmegosztóra gyakorolt hatásába. Kérdezni sokféleképpen lehet. A kérdések sokfélesége gazdagító tapasztalat, és ezzel bővíthetjük a kérdéseink repertoárját. Az esetmegosztók megtanulhatják, hogy a mindennapi gyakorlat természetes tendenciája az, hogy minden kérdésre választ adunk. A válaszadás láthatólag automatikus reakció. Segítő kérdésekkel felismerjük, hogy érdemes elgondolkozni arról, hogy a kérdés hasznos-e számunkra, majd visszacsatolást adni a kérdést feltevő személynek.

- Az emberek tanulnak abból, ha közvetlen visszacsatolást adnak és kapnak a feltett kérdésekről. A résztvevők újraszövegezhetik és feltehetik kérdéseiket, és megtapasztalhatják, hogy ebben a konkrét esetben mi segíti az esetmegosztót.
- A módszer felgyorsítja az intervíziós folyamatot. Mivel a nem segítő kérdéseket figyelmen kívül hagyjuk, kevesebb időt töltünk irreleváns vagy hatástalan kérdések megválaszolásával.
- A segítő kérdések betekintést adnak egy-egy kérdés hatásába. Az eredmény nemcsak az esetmegosztó javát szolgálja, hanem a résztvevők tapasztalatot és gyakorlatot is szereznek olyan kérdésekkel kapcsolatban, amelyek valóban segítenek. Az esetmegosztó által segít a résztvevőknek megérteni, hogy a kérdések hasznosak-e, hogy eldönti, melyik kérdésre válaszol. A résztvevők így kapnak azonnali visszacsatolást.
- Az esetmegosztó gyorsan elfogadja a konstruktív kérdéseket. A segítő kérdések hatékonyabbak, és ez a gyorsaság és a nagyobb hatás teszi az intervíziót hatékonyabbá.
- A módszer tapasztalatlan csoportok számára is megfelelő, és megfelelő gyakorlat egy olyan intervíziós csoport számára, amely javítani kívánja kérdéseinek minőségét.

HÁTRÁNYOK

- A módszer alkalmazása során elképzelhető, hogy a résztvevők először holtpontra kerülnek. A résztvevők kikerülnek a komfortzónájukból, ha egyes kérdéseik nem segítik az esetmegosztót, és így megválaszolatlanok maradnak.
- A módszer folytán előfordulhat, hogy a csoport hallgat, ha a résztvevők nehezen tudnak segítő kérdéseket megfogalmazni.

CSAPDÁK

- Az esetmegosztó automatikusan megválaszolja a nem segítő kérdéseket.
- A facilitátornak továbbra is az esetmegosztóra kell összpontosítania, aki végső soron eldöntheti, hogy egy kérdés hasznos-e, vagy sem.
- Az esetmegosztónak nem társadalmilag kívánatos (vagy politikailag korrekt) válaszokat kell adnia, hanem közölnie kell, hogy valami segítő-e, vagy sem.

- A módszer megkívánja, hogy a másik személlyel szemben konstruktív és nyitott álláspontot tartsunk fenn. Hajlamosak vagyunk az esetmegosztó helyett saját nézőpontunkból gondolkodni.
- Előfordul, hogy valakinek nem jut eszébe segítő kérdés, és kudarcérzete támadhat. Érdeemes megtudni, hogy az általunk feltett kérdések segítőek-e, vagy sem egy adott esetben.
- A résztvevők ezt tanulási lehetőségnek kell hogy tekintsék; nem válhat versennyé a legtöbb vagy legjobb feltett kérdéseket illetően.

FELTÉTELEK/HASZNÁLANDÓ LOGISZTIKA	
Időtartam	1–1,5 óra
Csoportméret	5–8 fő
Szükséges eszközök	Nincsenek

Lehetséges kérdések

- Mit jelent ez az Ön számára?
- Milyen lenne, ha...?
- Melyek a(z)... alternatívái?
- Mit mást tehetne még?
- Mi fontos itt az Ön számára?
- Tud említeni olyan helyzetet, amikor máshogy alakultak a dolgok az Ön számára?
- Milyen eredménnyel járt ez az Ön számára?
- Mit tart jónak ... kapcsán?
- Mik a céljai?
- Mi történne, ha...?
- Milyen értékekkel tudott hozzájárulni?

Előkészítés. A facilitátor és az esetmegosztó előzetesen megvitatja az esetet, az eset kérdését és a módszer megválasztását. Az esetmegosztó néhány mondattal előkészíti az ügyet, végül így szól: „Kérdésem az, hogy ...”. Előzetesen elküldi az eset leírását és a választott módszert a résztvevőknek és a facilitátornak.

1. lépés. Az eset ismertetése

A facilitátor elmagyarázza a módszert. Az esetmegosztónak időt kell szánnia arra, hogy minden kérdést feldolgozzon, majd jeleznie kell, hogyan érzi magát, illetve mit gondol ezek hatására, és hogy ezek segítik-e, vagy sem. Nem válaszolhat nem segítő kérdésekre. Az esetmegosztó néhány mondatban kifejti az esetet, végül felteszi az esetre vonatkozó kérdést. Flipchartra is felírhatja.

2. lépés. Kérdések megfogalmazása

A résztvevők leírnak néhány olyan, kezdő segítségnek alkalmas kérdést, amelyet szeretnének feltenni. A kérdések leírását követően minden egyes résztvevő a kérdésfeltevés sorrendjében rangsorolja a kérdéseket.

3. lépés. Kérdésfeltevés

- Az egyik résztvevő felteszi az első kérdést. Az esetmegosztó csendben feldolgozza a kérdést. Aztán azonosítja, hogyan érzi magát, illetve mit gondol a kérdés hallatán, és közli, hogy a kérdés hasznos-e. A kérdés arra ösztönzi-e az esetmegosztót, hogy átgondolja a problémát? A kérdést még nem válaszolja meg. Az esetmegosztó csak akkor ad konkrét választ, ha hasznosnak találja a kérdést. **Opcionális:** A résztvevő elmagyarázza, miért tette fel ezt a kérdést. Ezt követően a csoport kifejti, hogy a kérdés hatása megfelel-e a kérdező szándékának.
- A következő résztvevő felteszi az első kérdését, és ugyanezt az eljárást követik. Ha a különböző résztvevőknek ugyanaz a kérdésük (kérdéseik), a facilitátor dönthet úgy, hogy a kérdés kétszer is feltehető. Néha kisebb eltérések is segíthetnek. Amennyiben nem ez a helyzet, a sorban következő kérdést kell feltenni.
- A résztvevők felváltva tesznek fel kérdéseket. Szükség esetén felírják maguknak, hogy egy-egy kérdés segítőnek bizonyult-e, vagy sem, és miért. A facilitátor rendszeresen megbeszéli az esetmegosztóval, hogy szükség van-e az eset problémájának a kiigazítására.

4. lépés. (Opcionális) Konstruktív csevegés

Ha nem könnyű segítő kérdéseket kigondolni és feltenni, a facilitátor dönthet úgy, hogy egy kör konstruktív csevegés következik. Ez új szempontokat adhat a résztvevőknek, és így új kérdéseket vehetnek fel. Itt az a fontos, hogy a résztvevők közösen keressenek segítő kérdéseket. A következő kör arra irányulhat, hogy megtaláljuk ennek lehetőségeit. A szokásos csevegéssel ellentétben, ahol nem tesznek fel kérdéseket, olyan csevegést is alkalmazhatunk, ahol csak a hipotéziseknek megfelelő észrevételeken alapuló segítő kérdéseket teszünk fel. A kérdések szélesíthetik az esetmegosztó álláspontját.

Példák kérdésekre

- Hogyan látja ...-t?
- Mit gondol valójában ...-ról/-ről?
- Ebben a példában mi az, ami miatt Ön ...?
- Melyek lennének a céljai ...?

Az esetmegosztó jelzi, hogy melyik kérdés érintette meg a leginkább, és mire kíván összpontosítani a következő lépésben.

5. lépés. A kérdések második köre

A kérdések második körének alapja az esetmegosztó. A kérdéseket nem kell a résztvevők sorrendjében feltenni. Ha valaki nem tud segítő kérdést kigondolni, közölheti, mi a szándéka, és megkérheti a csoportot arra, hogy segítsen neki a megfelelő kérdés megfogalmazásában.

6. lépés. A kérdés lényege

Amikor már minden kérdést feltettek, minden egyes résztvevő egyetlen konstruktív kérdésben megfogalmazza az ügy lényegét. Ha például a résztvevő úgy véli, hogy a lényeg az esetmegosztó tanácsadói munkája során érzett felelősségtudata, akkor ilyen kérdéseket tehet fel: „Hogyan éled meg a tanácsadói munkát?” vagy „Szerinted mitől lesz valaki jó tanácsadó?”

Ha a résztvevők számára ez nehézséget okoz, akkor konstruktív kérdések ilyen formában is feltehetőek: „Az én problémám ...?” E kérdésre válaszolva minden résztvevő átélheti az esetmegosztó helyzetét.

7. lépés. Esetmegosztó: felismerések és cselekvési terv

Az esetmegosztó megosztja új felismeréseit, azt, hogy mit változtat a magatartásában, és milyen lépéseket tesz ennek elérése érdekében.

8. lépés. A résztvevők felismerései

Minden résztvevő leírja a saját meglátásait. Mit tanultak ebből az ügyből? Ez összefügghet az előnyben részesített gondolkodási és kérdésfeltevési módszerekkel, azzal, hogy mitől lesz egy kérdés konstruktív vagy akadályozó, mit tanultak más résztvevők kérdéseiből stb.

9. lépés. Reflektálás az intervízióra

A facilitátor reflektál az esetmegosztóval és a résztvevőkkel tartott intervíziós ülésekre. A reflexió célja a következő:

- az esetmegbeszélés eredményei;
- az eset mint tanulási eszköz és az alkalmazott módszer sikere.

AZ ÖSSZES INTERVÍZIÓS MÓDSZER ESETÉBEN FIGYELEMBE VEVŐ SZABÁLYOK ÉS IRÁNYMUTATÁSOK

A személyes működés intervízió révén történő javításához nyitottságra és őszinteségre van szükség. A résztvevőknek késznek kell lenniük arra, hogy megosszák döntéseiket a munkájukkal, személyes kérdéseikkel és érzéseikkel kapcsolatos, adott csoporton belüli megközelítéssel kapcsolatban. A résztvevők egyenértékűsége az értékes intervíziós kimenetek előfeltétele. A személyes működésre való nyílt reflektáláshoz bizalomra és titoktartásra van szükség az intervíziók résztvevői között. Biztosítani kell az intervízió során megosztott információk **bizalmas** kezelését.

AZ ÁTLÁTHATÓSÁG FONTOSSÁGA

A résztvevőknek előzetesen tudniuk kell, hogy mit várhatnak az intervíziós ülésektől. Ez nemcsak azért van így, hogy fel tudjanak felkészülni, hanem a félreértések és a kellemetlen meglepetések elkerülése érdekében is. Az intervíziós ülés alábbi kérdéseit előzetesen tisztázni és közölni kell:

- az intervízió alkalmazási köre (a személyzet személyes működése és/vagy a kérelmező ügye),
- a résztvevők maximális száma (pl. nagyobb csoport esetében legfeljebb nyolc résztvevő),
- az intervíziós ülések gyakorisága (pl. havonta egyszer),
- az ülés időtartama (legfeljebb 3 óra),
- az ülésenként megvitatandó ügyek maximális száma (pl. kettő).

A RÉSZTVEVŐKRE ÉS A FACILITÁTORRA VONATKOZÓ FONTOS MAGATARTÁSI SZABÁLYOK KÖZÉ TARTOZNAK A KÖVETKEZŐK.

- Nem ítélező hozzáállás. Más résztvevők ítélező vagy helytelenítő magatartása vagy kijelentései nem vezetnek pozitív változásokhoz, és ezeket el kell kerülni.
- Amennyiben lehetséges, „miért” kérdést nem teszünk fel. A „miért” kérdés gyakran azt mutatja, hogy nem értünk valamit, és ezért ítélezünk.
- Tegyen fel nyílt végű, egyértelműsítő kérdéseket, és kérje meg a résztvevőket, hogy fejtsek ki érveiket/indokaikat. Például: „Ki tudnád ezt fejteni jobban?” Az ilyen kérdések fontos információkkal szolgálnak, és hozzájárulnak az együttműködő légkör kialakításához.
- Ne atyáskodjunk. Ne ajánljuk fel tanácsainkat, és ne írjuk elő, hogy mások mit tegyenek vagy hogyan viselkedjenek, ideértve az ilyen kijelentéseket is: „A helyedben én ...” Releváns információkat, segítő javaslatokat próbáljunk adni, és beszéljük meg az alternatívákat. Próbáljuk észrevételeinket a másik személy tapasztalataihoz kapcsolni. Lehetővé kell tenni, hogy az ember maga döntsön. Ez megfelelőbb és hatékonyabb, mint mások véleményének a másolása.
- Ne vállaljuk át a felelősséget kollégáink problémáikért. Próbáljuk őket motiválni és támogatni saját problémáik megoldásában.
- Figyelmesen hallgassunk. Ne beszéljünk túl sokat, és ne értelmezzünk, hanem győződjünk meg arról, hogy pontosan megértettük-e, hogy mit gondol valaki, és kérdezzük meg, hogy ez volt-e a szándéka.
- Lehetőség szerint ragaszkodjunk az „itt és most”-hoz. Most mit éreznek vagy gondolnak az emberek, most mit jelentenek az emberek számára a dolgok/érzések, mit tekintenek perspektívának stb. Ez általában relevánsabb információkkal szolgál a magatartás megváltoztatásához, mint a múltbeli történések.
- Figyeljünk oda az érzelmekre. Hogyan és mit éreznek az emberek, milyen hatással vannak rájuk bizonyos események stb. Így jobban megismerhetjük az emberek magatartását.
- Bizonyítsuk be, hogy megértjük őket, és érdekelnek bennünket. Bizonyítsuk érdeklődésünket azzal, hogy megkérdezzük az embereket, hogyan érzik magukat, és hogyan haladnak a dolgok.
- Bánjunk tisztelettel az emberekkel. Értékeljük az emberek hozzájárulását, kérjünk bocsánatot félreértés esetén stb.
- Ne játsszuk a terapeutát. Fontos a figyelmes hallgatás, de ügyelni kell arra, hogy ne tegyünk úgy, mintha terapeuták lennénk.

7. MELLÉKLET. CSAPATÉPÍTÉSI TEVÉKENYSÉGEK SZAKASZONKÉNT

Az alábbiakban további információk és pontosítások találhatóak a csapatfejlesztés és a kapcsolódó tevékenységek különböző szakaszairól.

A CSAPATFEJLŐDÉS ÖT SZAKASZA

KIALAKULÁS	VITÁK	NORMAKÉPZÉS	TELJESÍTÉS	SZÉTVÁLÁS/ÁTALAKULÁS
<ul style="list-style-type: none"> – Bemutatózások/a hátterek megismerése – Egyértelmű projektcélok és -irány meghatározása – A határok és az elfogadható magatartás meghatározása – Kapcsolatok kiépítése és a feladat megközelítése – Az egyes csoporttagok ismereteinek, készségeinek és képességeinek felmérése – A feladatok helyett inkább a csapatfolyamatokra való összpontosítás – Együttműködés annak biztosítása érdekében, hogy mindenki kapjon szerepeket/feladatokat – A csapatra vonatkozó normák kidolgozásának megkezdése 	<ul style="list-style-type: none"> – A nem produktív magatartásformák felismerése és kezelése – A hallgatás megtanulása és a különböző ötletek és perspektívák tiszteletben tartása – A gondolkodás sokszínűségének elfogadása és tolerancia kialakítása a csapattagok körében – A nehézségek megoldása révén a bizalom és a tisztelet kialakulásának lehetővé tétele – A személyközi különbségek megoldása – A problémamegoldásra és a célok tisztázására való összpontosítás 	<ul style="list-style-type: none"> – Felelősségvállalás a döntéshozatalért és a problémamegoldásért – A csapat előrehaladásának meghatározása – Megállapodás a közös munkára vonatkozó írott és íratlan normákról – Az információmegosztás módjának meghatározása – Megállapodás a konfliktusok rendezésének módjáról – Döntés arról, hogy milyen eszközöket és folyamatokat alkalmaznak a munka elvégzéséhez – Adatok megosztása, megoldások feltárása és a közös cél elérése érdekében végzett munka – Együttműködés 	<ul style="list-style-type: none"> – Vezető felügyelete nélküli működés – Függetlenné válás – Gyors és hatékony döntéshozatal és problémamegoldás – Problémák megoldása és konszenzus elérése a projekt megzavarása nélkül – A csapattagok erősségeinek kihasználása – A folyamatok helyett a feladatokra helyezett hangsúly – Az eltérő vélemények szívesen fogadása a kreatív döntések megalapozása érdekében – Az irányító funkció delegálása és megosztása – Az előrehaladás nyomon követése, a mérföldkövek megünneplése és a bajtársiasság kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> – A sikerek megünneplése – A bevált gyakorlatok és a levont tanulságok jövőbeli felhasználása – A lezárási lehetőségek keresése – Elbúcsúzás és felkészülés a további kapcsolattartásra

Forrás: © A csapatfejlesztés öt szakasza a Mind Tools képe alapján (mindtools.com).

Megjegyzés: Nem mindig van szükség külső facilitátorra. A tevékenységeket például a csapatvezető vagy a HR-menedzser/-szakértő is irányíthatja. Ha azonban érdeklentést merül fel, akkor az elfoglaltság elkerülése érdekében semleges külső facilitátort kell felkérni.

1. SZAKASZ. KIALAKULÁS

Bemutatózási gyakorlat: közös és egyedi ⁽⁸⁶⁾



20–30 perc (maximum)



10–20 résztvevő

Alkossunk négy vagy öt főből álló csoportokat. A csoportok keressék meg a közös elemeket, valamint a csoport tagjainak érdekes egyedi vonásait.

CÉL

Ez a gyakorlat előmozdítja az egységet, mivel segít az embereknek annak felismerésében, hogy a munkatársaikkal több közös vonásuk van, mint amit először gondolnának. Ahogy az emberek megismerik saját egyedi jellemzőiket, másoknak is segíthetnek abban, hogy ők is képesek legyenek arra, hogy a csoportnak valami egyedülálló dolgot adhassanak.

ANYAGOK

Csoportonként két papírlap és egy toll.

UTASÍTÁSOK

Öt–nyolc főből álló csoportokat alkotunk, és két-két papírlapot, valamint ceruzát vagy tollat adunk nekik. A tevékenység első részében **közös vonásokat** keresünk, és minden alcsoport összeállítja a közös vonásaik listáját. A felsorolt elemeknek az alcsoport minden tagjára vonatkoznuk kell. Ne írjunk olyan dolgokat, amelyeket az emberek láthatnak (pl. „mindenkinek van haja” vagy „mindannyian ruhát viselünk”). Próbáljuk minél elmélyültebben végeztetni a feladatot. Kb. 5 perc elteltével az egyes alcsoportok szóvivője felolvassa a listát.

Az ülés céljaitól függően előfordulhat, hogy az egyes alcsoportok tagjainak felét másik csoporthoz ültetjük át annak érdekében, hogy újabb variációt kapjunk a különböző jellemzők tekintetében, de mindenkit ugyanabban a csoportban is hagyhatunk. A második papírlapon az egyedi vonásokat jegyezzük fel, vagyis minden tétel csak egy-egy személyre vonatkozik a csoporton belül. A csoport minden egyes személy esetében legalább két egyedi vonást próbál találni. 5–7 perc elteltével mindenki közölhet egy-egy egyedi vonást önmagáról, vagy egy fő olvassa fel ezeket egyenként, és többiek megpróbálják kitalálni, kiről van szó. Itt is a felszín mögé kívánunk látni, elkerülve a könnyen észrevehető dolgokat.

– **1. tevékenység:** a célok meghatározása ⁽⁸⁷⁾

A csapatcélok olyan kijelentések, amelyek iránymutatással szolgálnak a csapatok számára feladataik ellátása és szakmai szükségleteik kielégítése során. Ha a célok egyértelműek és

⁽⁸⁶⁾ Cserti, R.: *Common and unique*, SessionLab, 2018.

⁽⁸⁷⁾ Workshop Exercises: *Focusing a team*.

megvalósíthatók, akkor nemcsak a csapat cselekvési tervét szolgálják, hanem energiát is adnak. A célok számos különböző szinten fontosak.

- A célok fejlesztési normákat adnak.
- A célok összpontosítják a tevékenységet.
- A célok mérik az előrehaladást.
- A célok összekapcsolják a csapatot a szervezettel.
- A célok motiválnak és ösztönzőleg hatnak.
- A célok jelentik a döntéshozatal alapját.
- A célok alakítják a csapat „igazságát” és célját.

A legjobb célok a **SMART**-célok. Ez azt jelenti, hogy a célokra teljesül, hogy konkrét (**s**pecific), mérhetőek (**m**easurable), teljesíthetőek (**a**chievable), relevánsak (**r**elevant) és határidőhöz kötöttek (**t**imely).

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Hogy a csapattagok hajlandóak legyenek érdemben gondolkodni a célok meghatározásáról, kérjük meg őket, hogy válaszoljanak két gondolatébresztő kérdésre.

- Miért hozták létre ezt a csapatot?
- Mi lenne a legjobb forgatókönyv a csapat teljesítményét illetően – hogy fest az ideális jövőnk?

2. lépés. A csapat fennállásának okait és az ideális jövőjével kapcsolatos elképzeléseket figyelembe véve mindenki **írjon le három olyan dolgot, amit szeretne, ha a csapat a jövő év végéig megvalósítana** (az időkeretet a csapat helyzetére igazítva). Vagyis mit szeretnének csapatcéloknak tekinteni?

3. lépés. Mindenki ismertesse a szerinte kívánatos csapatcélokat. Jegyezzék fel ezeket fehér táblára, majd gyűjtsék össze, csoportosítsák és rangsorolják őket. Most vizsgáljuk meg legfontosabb céljainkat a SMART-kritériumok alapján. Konkrét, mérhető, elérhető, releváns és határidőhöz kötött célok ezek?

4. lépés. Aktiváljuk a kiválasztott célokat az alábbi céldiagram kitöltésével.

A CÉLOKRA VONATKOZÓ KIJELENTÉSEK	KULCSSZEMÉLY	SZÜKSÉGES ERŐFORRÁSOK	LEHETSÉGES SEGÍTŐK	SIKERMUTATÓK	IDŐVONAL
1. cél					
2. cél					
3. cél					
stb.					

5. lépés. Nyomon követést célzó kérdések a megbeszéléshez.

- Melyek azok az akadályok, amelyek megnehezíthetik az egyes célok elérését?
- Hogyan lehet ezeket az akadályokat leküzdeni?
- Mit tehetünk egyénileg a csapat céljainak elérése érdekében?
- Hogyan ismerhetnénk el vagy ünnepelhetnénk meg egy-egy cél elérését?
- Hogyan tekinthetjük magunkat elszámoltathatónak az egyes célok eléréseért?
- Hogyan maradhatunk kapcsolatban a céljainkkal? Vagyis hogyan tartjuk a célokat a tudatunkban készenlétben, hogy el ne felejtjük őket, és odafigyeljünk rájuk?
- Hogyan tehetjük hatékonyabbá a céljaink elérését? És élvezhetővé?

Az 5. lépésben a flipchartpapíron szereplő, az egyes kérdések kapcsán megvitattott kulcselemek rögzítése. Erre sor kerülhet úgy, hogy az egyes kérdéseket egy-egy flipchartra helyezzük, az emberek pedig odasétálnak, és közvetlenül leírják az észrevételeiket a flipchartra, vagy ha a csoport kisebb, a facilitátor feljegyzi a csoport észrevételeit.

A csoport szerepének tisztázása ⁽⁸⁸⁾



120–180 perc (maximum)



1–10 résztvevő

Az egyéni szerepekkel kapcsolatos csapatmegállapodások szerződésként működnek. Egyértelművé teszik a csapattagok számára a dolgokat, és segítenek az energia összpontosításában. Ez egy két részből álló tevékenység.

CÉL

A csapat szerepének tisztázása.

ANYAGOK

Táblázat és toll mindenki számára.

UTASÍTÁSOK

1. rész: munkaköri feladatok

A csoport minden tagjának el kell gondolkodnia a konkrét munkaköréről, majd **meg kell határoznia kb. hét legfontosabb munkaköri feladatát**. Helyezzük el ezeket a feladatokat az alábbi táblázatban, majd töltsük ki a mátrixot a megadottaknak megfelelően.

(88) Workshop Exercises: *Clarifying roles*.

AZ ÖN MUNKAKÖRI FELADATAI	RANGSOROLJA ASZERINT, HOGY MENNYIRE FONTOS AZ ÖN MUNKÁJA SZEMPONTJÁBÓL (1 = A LEGFONTOSABB)	ÖSSZESEGÉBEN AZ ÖN ÁLTAL TÉNYLEGESEN ERRE A FELADATRA FORDÍTOTT MUNKAIDŐ SZÁZALÉKOS ARÁNYA	ANNAK AZ IDŐNEK A SZÁZALÉKOS ARÁNYA, AMELYET ÖN SZERINT ERRE A FELADATRA IDEÁLIS ESETBEN FORDÍTANIA KELLENE	A. A FELADAT MEGFELEL AZ ÖN KÉSZSÉGEINEK? (1 = NEM, 2 = VALAMELYEST, 3 = IGEN)	B. ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN ÖRÜL ENNEK A FELADATNAK? (1 = NEM, 2 = VALAMELYEST, 3 = IGEN)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

2. rész: megbeszélés

Ismertesse a csapattal az Ön által kitöltött egyéni szereptáblázatot, és helyezze azt flipchartra vagy hasonló eszközre, hogy a többiek megnézhessék. Ezt követően próbálja tisztázni és kiigazítani a csapatbeli szerepeket és feladatokat az alább felsorolt kérdések megvitatásával.

- Van olyan feladat, amely csorbítja az Ön csapatfeladatokhoz való hozzájárulásra való képességét?
- A többi csapattag feladattáblázatait megnézve lát olyan feladatot, amelyet „megrövidítettek”? Vagyis ahol a feladat a megérdemelnél kisebb megbecsülésben részesül.
- A többi csapattag feladattáblázatait megnézve lát felesleges vagy „túlterhelt” feladatot?
- Foglalkozik Ön olyasmivel, amely nem komfortos az Ön számára, bár valaki más azt jelezte, hogy szívesebben foglalkozna ezzel, mint Ön?
- Vannak-e olyan helyek, ahol a feladatokat össze kellene vonni, meg kellene cserélni vagy meg kellene szüntetni?
- Előfordul, hogy túl sok olyan munkát kell végezni, amely nem igazodik a csapata által Önhöz rendelt feladatokhoz, illetve nem áll összhangban azokkal?
- Vannak ütköző területek?
- Van lehetőség az erőfeszítések észszerűsítésére?
- Az összes táblázatban szereplő információkat megnézve Ön hogyan alakítaná át a munkaköri feladatait annak érdekében, hogy jobban támogathassa a csapatot?

Jegyzetelni kell, és ezeket jól láthatóan fel kell tüntetni a flipchartpapíron. A jegyzetelést az önként jelentkező csoporttagok felváltva végezhetik.

2. SZAKASZ. VITÁK

Visszajelzés adása és fogadása ⁽⁸⁹⁾



120–180 perc (maximum)



1–10 résztvevő

CÉL

Annak lehetővé tétele, hogy a résztvevők **négy különböző típusú visszajelzést** láthassanak ugyanabban a helyzetben. Ennek a tevékenységnek azt kell bizonyítania, hogy a visszajelzés hiánya vagy a csak pozitív visszajelzés nem előnyös.

ANYAGOK

Egy golflabda.

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Kérjünk négy önként jelentkezőt a csoporttól.

2. lépés. Tájékoztassuk őket arról, hogy egyenként be fogjuk hívni őket a terembe, hogy megkeressenek egy golflabdát.

3. lépés. Kérjük meg őket, hogy hagyják el a termet.

4. lépés. Tájékoztassuk a többi résztvevőt arról, hogy mi a szerepük a tevékenység során.

- **CSENDES VISSZACSATOLÁS.** Amikor az 1. számú önként jelentkező belép a terembe, a résztvevőknek teljesen csendben és mozdulatlanul kell maradniuk.
- **NEGATÍV VISSZACSATOLÁS.** Amikor a 2. számú önkéntes belép a terembe, minden résztvevő csak negatív visszacsatolást adhat, függetlenül attól, hogy a kereső milyen közel vagy távol van a labdától.
- **MEGJEGYZÉS A NEGATÍV VISSZACSATOLÁSRÓL.** Figyelmeztetés a facilitátor számára: a helyzet sértővé vagy kényelmetlenné is válhat, úgyhogy figyelje a csoportot, és szükség esetén lépjen közbe.

Legyünk érzékeny a csoportdinamikára, de ösztönözzük a résztvevőket a stratégia használatára a visszacsatolások megismerése érdekében. Utasítsuk őket arra, hogy – akár szavak, akár testbeszéd formájában – olyan negatív visszacsatolást adjanak, amelyet olyankor hallhatnak a munkahelyen, ha valaki elégedetlen. A résztvevők **nem** reagálhatnak utasítás vagy segítségnyújtás iránti kérésre (csak kinevetéssel).

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

- **POZITÍV VISSZACSATOLÁS.** Amikor a 3. számú önkéntes belép a terembe, minden résztvevő csak pozitív, de nem konkrét visszajelzést adhat (pl. „jó vagy!” vagy „nekem tetszik, ahogy csinálod”), függetlenül attól, hogy a keresést végző személy mennyire van közel vagy távol a labdától. A résztvevők semmilyen utasítás vagy segítségnyújtás iránti kérésre **nem** válaszolhatnak (legfeljebb csak újabb felkiáltásokkal: „simán megcsinálod!” vagy „bízunk benned!”).
- **KONKRÉT VISSZACSATOLÁS.** Amikor a 4. számú önkéntes belép a terembe, a résztvevőknek konkrét ötleteket és javaslatokat kell adniuk a labda megtalálásához, anélkül, hogy a rejtekhelyet elárulnák. Válaszolniuk kell az eldöntendő kérdésekre.

5. lépés. Rejtsük el a golflabdát. Hívjuk be a négy önként jelentkezőt, de egyszerre csak egyet. Minden önként jelentkező a fenti, előre meghatározott visszacsatolást kapja.

- **Csendes.** Az 1. önként jelentkező esetében a golflabdát a teremben nem túl bonyolult helyen kell elrejteni. 2-3 perc áll rendelkezésre a keresésre.
- **Negatív.** A 2. számú önként jelentkező esetében nehezebb helyszínt válasszunk. 2-3 perc áll rendelkezésre a keresésre.
- **Pozitív, de általános.** A 3. számú önként jelentkező esetében válasszunk még nehezebb helyszínt. 2-3 perc áll rendelkezésre a keresésre.
- **Konkrét.** A 4. számú önként jelentkező esetében válasszunk még nehezebb helyszínt. 2-3 perc áll rendelkezésre a keresésre.

6. lépés. Hívjuk vissza az önként jelentkezőket, tájékoztassuk őket, és beszéljük meg az alábbi kérdéseket.

- Hogyan érezte magát a labda keresése közben?
- Mire gondolt, illetve hogyan érezte magát a kapott visszacsatolás folytán?
- A kapott visszacsatolás hogyan befolyásolta a teljesítményét?
- A kapott visszacsatolás hogyan befolyásolta a visszacsatolást adó egyénekhez fűződő érzéseit?
- Ha minden nap ilyen visszacsatolást kapna, hogyan érezné magát?
- Foglalkozunk a munkahelyi tapasztalatokkal – milyen típusú visszacsatolást kap a munkahelyén?

Konfliktustevékenység – négy szó ⁽⁹⁰⁾

Megjegyzés: Ezt a tevékenységet **semleges személynek** kell irányítania, aki nem tagja a csapatnak és/vagy nem részese a konfliktusnak.



60–120 perc (maximum)



10–20 résztvevő

CÉL

Hogy a csapattagok foglalkozzanak a konfliktusokkal, az eltérő véleményekkel és a különböző csapattagok konfliktuskezelési módszereivel.

ANYAGOK

Egy papírlap és egy toll mindenki számára.

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Kérjük fel a csapat tagjait, hogy írjanak le négy szót, amelyeket a „konfliktus” szóhoz asszociálnak.

2. lépés. Kérjük meg őket, hogy alkossanak párokat, és válasszák ki együtt az általuk leírt nyolc szó közül a legjobb négyet. A pár előtt négy szó marad.

3. lépés. Mindegyik pár egy másik párhoz csatlakozik, és a folyamat folytatódik. Ezt addig ismétljük, amikor már a csapat egyik fele tárgyal a csapat másik felével arról, hogy melyik az a négy legjobb szó, amelyet a „konfliktus” szóhoz asszociálnak.

4. lépés. Eligazítás. Tegyük fel a csoportnak a következő kérdéseket.

- Hogy érezték magukat a gyakorlat során?
- Volt, aki kényelmetlenül érezte magát? Miért?
- Valaki átvette az irányítást és a szót?
- Volt konfliktus?
- Van valami, amit máshogy csinálnának?
- Milyen technikákat használtak a négy szó kiválasztása során?
- Mit tanultak ebből a gyakorlatból?

3. SZAKASZ. NORMAKÉPZÉS**Mályvacukros spagettitorony** ⁽⁹¹⁾

45–60 perc



5–100 résztvevő

CÉL

A csapattagok együttműködése és saját csapatszerepük megismerése.

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

ANYAGOK

Egy mályvacukros kihíváskészlet minden egyes csapat számára. Az egyes készletek a következő tárgyakat tartalmazzák.

- 20 szál spagetti. Ügyeljünk arra, hogy nyers spagettit használjunk.
- Egy méter festőszalag. Szokványos festőszalagra van szükség. Tegyük a szalagot az asztal egyik oldalára, egy szék hátára vagy egy közeli falra. Ha a zsákban feltekerjük, akkor összegubancolódhat.
- Egy méter zsinór. Olyan zsinórt válasszunk, amely kézzel könnyen elszakítható. Ha a zsinór vastag, ollót is tegyen a készletbe.
- Egy mályvacukor. Ismert márkájú vagy olyan általános márkájú mályvacukrot használjunk, amely körülbelül 4 cm széles és vastag. Ne használjunk mini vagy óriás mályvacukrot, lehetőleg olyat válasszunk, amely puha és még nem száradt ki.
- Élelmiszerekhez használt papírzacskók. A szabványméretű papírzacskók mellett a vastagabb anyagból készült borítékok is használhatók.

A tárgyakat a papírzacskóba kell helyezni, ezzel ugyanis egyszerűsítjük a szétosztást és elrejtjük a tartalmat, fokozva a meglepetést.

GYŐZDJÜNK MEG ARRÓL, HOGY MEGVANNAK A KÖVETKEZŐ ESZKÖZEINK A KIHÍVÁSHOZ.

- Mérőszalag. A kihívás után tartsunk készenlétben egy kihúzható mérőszalagot, hogy meg tudjuk mérni a szerkezetek magasságát.
- Időmérő alkalmazás vagy stopperóra. A mályvacukros kihívás konkrétan 18 percet vesz igénybe. 20 perc túl sok, 15 perc pedig túl kevés. Használhatunk stopperórát, de jobb videoprojektort használni, és kivetíteni a fennmaradó időt.
- Hangrendszer a kihívás közben a háttérzenéhez. Használjunk olyan lejátszási listát, amely pontosan 18 percnyi zenét tartalmaz. A kihívásnak az utolsó dal végén kell véget érnie.

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Adjunk egyértelmű utasításokat.

- A legerősebb szabadon álló szerkezetet kell megépíteni. A győztes csapat az a csapat, amely az asztallaptól a mályvacukor tetejéig számítva a legmagasabb szerkezetet alkotta meg. Ez azt jelenti, hogy a szerkezet nem függeszthető fel magasabb szerkezetre, például székre vagy a mennyezetre.
- Az egész mályvacukrot a szerkezet legtetejére kell helyezni. A mályvacukor egy részének levágása vagy megevése a csapat kizárásával jár.
- A készletből a kívánt mennyiséget használjuk fel. A csapat annyit használhat a 20 spagettiszáלבól és a zsinórból vagy a szalagból, amennyit akar. A csapat nem használhatja fel a papírzacskót a szerkezetben.

- A spagetti eltörhető, a zsinór és a szalag pedig elszakítható. A csapatok szabadon eltörhetik a spagettit, és feldarabolhatják a szalagot és a zsinórt, hogy új struktúrákat hozzanak létre.
- A kihívás időtartama 18 perc. Ha lejár az idő, a csapatnak el kell engednie a szerkezetet. Azok, akik a gyakorlat végén megérintik vagy megtámasztják a struktúrát, kizárandók.
- Gondoskodjunk arról, hogy mindenki megértse a szabályokat. A szabályokat nyugodtan mondjuk el többször is. Legalább háromszor ismételjük meg őket. Kérdezzük meg a kezdés előtt, hogy valakinek van-e kérdése.

2. lépés. Kezdjük el a kihívást!

Indítsuk el a visszaszámlálást és a zenét, jelezve a kihívás megkezdését.

- Sétáljunk körbe a teremben. Izgalmas látni a struktúrák alakulását és azt, hogy a csapatok innovációja milyen sémát követ.
- Emlékeztesse a csapatokat az időre. Számoljuk vissza az időt, például 12 perc, 9 perc (félidő), 7 perc, 5 perc, 3 perc, 2 perc, 1 perc, 30 másodperc, valamint 10 másodperctől konkrét visszaszámlálás.
- Jelezzük hangosan, hogyan boldogulnak a csapatok. Az egész csoport hadd tudja meg, hogyan haladnak a csapatok. Minden olyan alkalommal jelezzük, amikor egy csapat elkészül egy stabil szerkezettel. Alakítsunk ki barátságos rivalizálást. Ösztönözzük az embereket arra, hogy nézzenek körül. Ne féljünk attól, hogy fokozzuk az energiát, és növeljük a tétet.
- Emlékeztessük a csapatokat arra, hogy a struktúrát megtámasztó személyeket kizárjuk. Több csapat határozottan megpróbálja megtámasztani a szerkezetet a legvégén, általában azért, mert a mályvacukor miatt, amit pár pillanattal azelőtt tettek fel a szerkezetre, a szerkezet meghajlik. A győztes szerkezetnek stabilnak kell lennie.

3. lépés. A kihívás befejezése.

Ha lejárt az idő, kérjünk meg a teremben mindenkit, hogy üljön le, hogy mindenki láthassa a szerkezeteket. Valószínű, hogy a csapatoknak alig több, mint a fele rendelkezik majd álló szerkezettel.

- Mérjük meg a szerkezeteket. A legrövidebbtől a legmagasabbig mérjük meg az álló szerkezeteket, és közöljük hangosan a magasságokat. Ha dokumentáljuk a kihívást, akkor valaki jegyezze fel a magasságokat.
- Nevezzük meg a győztes csapatot. Gondoskodjunk arról, hogy állva ünnepeljük őket és kapjanak nyereményt (ha ezt előre megbeszéltük).

4. lépés. Értékelés.

Beszéljük meg a gyakorlatot és a stratégiát, és tegyünk fel további kérdéseket, például az alábbiakat:

- Ki volt a vezető?

- El tudták volna-e végezni a feladatot vezető nélkül?
- Segítőkések voltak a csapat tagjai?
- Mindenki ötleteit kedvezően fogadták?
- Hogyan befolyásolta a határidő a csapatot?
- Mit csinálhattak volna másként?
- A csapat megünnepelte a kis győzelmeket?

4. SZAKASZ. TELJESÍTÉS

Sikerős ötletbörze ⁽⁹²⁾



30–120 perc



2–10 résztvevő

CÉL

Számos kreatív ötlet generálása egy konkrét cél elérése érdekében.

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Válasszuk ki a megfelelő helyszínt.

Sem egyedül, sem csoportosan nem a legjobb ötlet az, ha egy személy szokásos irodájában tartunk ötletbörzét. Az ötletbörzére másik teremben kerüljön sor, ahol nagyobb a valószínűsége annak, hogy új gondolkodásmódok alakulnak ki.

2. lépés. Teremtsük meg a megfelelő környezetet.

Próbáljunk informális környezetet kialakítani a csapat számára. Behozhatunk akár rágcsálnivalókat is, és bekapcsolhatunk zenét. Győződjünk meg arról, hogy a szobát jól megvilágították. Legyen kéznél minden szükséges erőforrás vagy eszköz. Ne feledkezzünk meg a frissítőkről, hiszen így az emberek nem fognak a konyhába kijárkálni.

3. lépés. Gondoljuk át az ötletbörze-stratégiákat.

A tökéletes környezet mellett némi strukturáltságra is szükség lehet ahhoz, hogy új gondolatok merülhessenek fel. Próbáljuk meg például az ellenkezőjét gondolni annak, amit szeretnénk elérni. Vagy képzeljük el, hogy nincsenek korlátok a költségvetés vagy a források tekintetében. Vagy tegyünk fel a témáról annyi kérdést, amennyit csak tudunk, aztán kezdjük megválaszolni őket (gondolattérkép).

4. lépés. Készítsük fel a csoportot.

Készítsük elő az információkat a csapat számára. Elegendő információt adjunk az inspirálódáshoz, de ne túl sokat. Ha olyan csapattagokat választunk, akik hasonló

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

gondolkodásúak, nem kapunk sok kreatív ötletet. Törekedjünk arra, hogy különböző szervezeti egységeket vagy szakterületeket képviselő emberekből alkossunk sokszínű csoportot. Egy sokszínű csoportban szükségszerűen eltérő gondolkodási stílusok vannak jelen.

5. lépés. Határozzuk meg az alapszabályokat.

Ahhoz, hogy a megbeszélés zökkenőmentesen folyjon, eleve meg kell határoznunk néhány alapvető szabályt, és az ötletbörze során ragaszkodni kell ezekhez. Emlékeztessük a csapatot arra, hogy az ülés nem az ötletekkel kapcsolatos versengésről szól, hanem arról, hogy megoldást találjunk egy problémára. Tájékoztassuk őket arról, hogy feltegyék-e a kezüket, mielőtt megszólalnak, vagy félbeszakíthatnak-e valakit a gördülékeny kommunikáció biztosítása érdekében.

6. lépés. Irányítsuk a megbeszélést.

Amikor a csapat valamennyi tagja megosztotta elképzeléseit, kezdjük meg a csoportos vitát. Ez teszi lehetővé a csapat számára, hogy más emberek ötleteit továbbgondolja, és új megoldásokkal álljon elő. Mindenkit ösztönözzünk arra, hogy **vegyen részt a megbeszélésben**. Figyeljünk arra, hogy a kritika semmilyen formában sem jelenhet meg – az ötletbörze lényege az, hogy fellendítse a kreativitást, és a kritika nem segíti ezt. Ne feledjük, hogy a szerepünk az, hogy támogassuk a csapatot, ezért ne hangoztassuk saját elképzeléseinket. Irányítsuk a vitát oly módon, hogy egyszerre egy ötletnél maradunk, és ha mellékvágányra téved a beszélgetés, akkor segítsünk újra összpontosítani a csapatnak. Tartsunk szüneteket, hogy a csapat jól tudjon koncentrálni.

7. lépés. Adjunk időt.

Bár a nyílt végű ötletbörze kontraproduktív lehet, vigyázzunk arra, hogy a kreatív gondolkodásnak ne szabjunk túl szigorú időbeli korlátokat. Egyrészt nem szeretnénk, hogy az időbeli korlátok miatt stressz alakuljon ki, másrészt időt szeretnénk hagyni arra, hogy az agyunk elkalandozzon.

8. lépés. Az ülés előtt gyűjtsünk ötleteket. Tervezzük meg, hogyan kívánjuk összegyűjteni a felvetett ötleteket.

9. lépés. Tervezzük meg a nyomon követést.

Az ötletbörze csak akkor hasznos, ha van lehetőség az ötletek megvalósítására. Döntsünk a célkitűzésekről előre, és gondoskodjunk azok befejezéséről még az ülés befejezése előtt. Mindenképp közöljük a továbbiakat. Ez lehet a kiválasztott ötletekkel kapcsolatos további kutatás, azok valamelyikének végrehajtása vagy a további ötletbörzére vonatkozó tervek.

5. SZAKASZ: SZÉTVÁLÁS/ÁTALAKULÁS

Batyus összejövétel



120–180 perc



5–30 résztvevő

CÉL

Megünnepelni a csapat sikereit.

ANYAGOK

Jelentkezési lap az összejövételhez.

Köszönőkártya vagy ajándék minden egyes csapattagnak.

UTASÍTÁSOK

1. lépés. Válasszunk dátumot és időpontot a batyus összejövételhez.

2. lépés. Küldjük szét a meghívókat és a jelentkezési lapot.

Használjuk a következő utasításokat.

- Könnyen szállítható élelmiszereket hozunk.
- Kisebb adagokban gondolkodjunk.
- Csomagoljuk az ételt tálalásra kész tárolóedényekbe.
- Hozunk magunkkal evőeszközöket.
- Lehetőleg készételeket hozunk.
- Ügyeljünk az étrendi korlátozásokra.
- Ügyeljünk arra, hogy címkézzük az ételt.

4. lépés. Készítsünk listát azokról az emberekről, akik képesek és hajlandók segítséget nyújtani az előkészületekben.

5. lépés. Élvezzük ki az összejövételt.

6. lépés. Szánjunk időt arra, hogy köszönetet mondjunk a csapatnak az **AIR (action, impact, reward, vagis cselekvés, hatás, jutalom)** szellemében.

Cselekvés

Először ismertessük a csapat cselekvését. Lehet valami véges és konkrét dolog, például egy jelentés elkészítése, vagy olyan folyamatos magatartás, amely hosszú távon változást hoz. Adjunk részletes információkat annak demonstrálására, hogy a tagok munkájára valóban felfigyeltünk.

Hatás

Ezt követően ismertessük a fellépés hatását. Ez öntudatot ébreszt a csapatban, és úgy érzik, megérdemlik az elismerést.

Jutalom

Végül a jutalom következik. Ez lehet egy olyan kártya, amelyre a csapat minden tagja számára egy személyes üzenetet írtunk, vagy más köszönetnyilvánítási gesztus.

PÉLDA JELENTKEZÉSI LAPRA BATYUS ÖSSZEJÖVETELHEZ

JELENTKEZÉSI LAP BATYUS ÖSSZEJÖVETELHEZ			
#	Név	Étel/tárgy	Megjegyzések
		Falatok/köreték (pl. partiételek, mártogatós ételek, szárny, tekerccsek)	
		Előételek (pl. saláták, egytálételek)	
		Italok/jég (pl. forró/hideg alkoholmentes italok)	
		Desszertek (pl. helyi specialitások)	
		Egyéb tárgyak (pl. tányérok, poharak, evőeszközök, dekoráció, asztalterítők, szalvéta)	

Példák arra, hogy hogyan fogalmazzuk meg a csapatnak szóló köszönetünket ⁽⁹³⁾

- „Mindannyiótoknak gratulálok a kemény munkához és a pozitív gondolkodáshoz. Teljesen új értelmet adtatok a csapatmunkának. Mindenkinek köszönöm!”
- „Köszönöm a csapat nevében, hogy az ügyfeleket kezelitek! Tudtam, hogy megbízhatok bennetek. Nagyon jó érzés, hogy a csapatom tagjai vagytok.”
- „Kevés arra a szó, hogy igazán kifejezhessem az elismerésemet, hiszen a munkátok mindig megfelelt az elvárásaimnak. Köszönöm csapatom valamennyi tagjának.”
- „Mi vagyunk a legjobbak, mert nálunk dolgoznak a legjobb alkalmazottak. Köszönjük elkötelezettségeteket és kemény munkátokat.”
- „A világ minden dicséretét megérdemlitek a jól végzett munkáért. Gratulálunk fantasztikus eredményeitekhez. Büszkék vagyunk rátok.”

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

8. MELLÉKLET. A KRITIKUS ESEMÉNYEK ELLENŐRZŐ LISTÁJA

Minőségi referenciamutatók. A hatóságok, különösen a vezetők és a csoportvezetők annak megállapítására használhatják fel a javasolt minőségi referenciaértékeket, hogy programjaik mennyire képesek reagálni a kritikus eseményekre, amikor azok bekövetkeznek. Az alábbiakban részletezett mechanizmus megléte lehetővé teszi a megfelelő tájékoztatáson alapuló és időben történő nyomon követést esemény bekövetkezésekor.

1. ELŐKÉSZÍTŐ TEVÉKENYSÉGEK		
Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
A hatóságok meghatározzák a belső és külső támogató szolgálatok szerepét kritikus esemény esetén, azon helyzetek körét, amelyekben a belső/külső támogatás alkalmazható (vagy nem), és minden érintett érdekelt felet (vezetőket, személyzetet) tájékoztatnak.	Ez a fellépés a belső/külső támogatás fajtájára/céljára/ szerepére és a személyzeti kategóriákra terjed ki ⁽⁹⁴⁾ .	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A hatóságok döntenek arról, hogy a belső támogató személy(ek) tanácsadói szerepet (tanácsadó) is betölt(enek)-e.	A belső támogatás ajánlásokat fogalmazhat meg a közvetlen felettesek számára a kritikus események kezelésével és a további események elkerülésének mikéntjével kapcsolatban (támogatás az értékelésekhez, nyomon követés, a helyzetek értékelése).	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A hatóság meghatározza, hogy a belső támogatás egy alkalmazott által végzett feladat-e, vagy pedig a belső támogatást több kolléga között osztják-e el.	A fellépés a csapat méretétől és a szervezeten belüli egyéb tényezőktől függ. Ha több kollégából áll a csapat, akkor egy koordinátornak meg kell szerveznie, hogy ki a felelős az érintett személyért.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Feltárjuk és értékeljük a belső támogatás előnyeit a külső támogatáshoz képest.	Számos kritikus esemény kapcsán előfordulhat, hogy ha időben rendelkezésre áll, akkor elegendő a belső támogatás, és nincs is szükség külső szakemberre. Ez az esemény típusától is függ. Ha orvosi vizsgálatra van szükség, akkor mindig be kell vonni külső szakembert. A személyzet azonnal reagálhat, és nincs szükség sok magyarázatra a környező tényezőkre vonatkozóan, amelyek nem mindig egyértelműek vagy könnyen megmagyarázhatók a külső szakemberek számára. A belső támogatás a közvetlen segítség elvét követve reagálhat.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

(94) Ismerjük el az események érzelmi hatását, és nyújtunk közvetlen pszichoszociális segítséget. Hallgassuk meg őket, ismerjük fel érzéseiket és adjunk pszichoszociális információkat (rendellenes eseményekre adott szokásos reakciók). Ezt a támogatást szisztematikus/ szervezett módon kell felajánlani. Kísérjük figyelemmel az érintett személyt a stressz jeleiben bekövetkezett változások értékelése és megvitatása céljából a kritikus eseményt követő napokban és hetekben. Ajánljuk fel szükség esetén a külső szakmai támogatást, és ismerjük el a belsőleg biztosítható közvetlen pszichoszociális segítségnyújtás korlátait. Hatókör: határozzuk meg, hogy a belső/külső támogatás mely helyzetekre és mely személyekre (beleértve az önkénteseket, alvállalkozókat, gyakornokokat) vonatkozik, és mely helyzetekre nem vonatkozik.

2. TÁJÉKOZTATÁS

Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
A kritikus események kezelésére protokollokat (pl. szabványműveleti eljárásokat) dolgoznak ki és közölnek az érintett személyzettel.	A szabványműveleti eljárásoknak mind a felső vezetés, mind az alkalmazottak rendelkezésére kell állniuk. A kritikus események esetén megteendő lépéseket egyértelműen meg kell határozni. Az elszámoltathatóság biztosítása érdekében egyértelműen meg kell határozni az egyes támogató szervezeti egységek (közvetlen felettes, biztonsági/védelmi részleg, HR-részleg és érintett alkalmazott) felelősségi körét. A szabványműveleti eljárásoknak egyértelmű jelentéstételi mechanizmust kell tartalmazniuk, és tájékoztatást kell nyújtaniuk arról is, hogy kiküldetés esetén hogyan lehet a folyamatot a helyi eljárásokhoz igazítani. Figyelembe kell venni és lehetőség szerint össze kell hangolni egymással a releváns, már bejárattott eljárásokat.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A személyzet minden tagja tájékoztatást kap a hatályos protokollokról (kritikus események és egyéb biztonsági és védelmi intézkedések).	A meglévő támogatási mechanizmusokat és szabványműveleti eljárásokat minden rászoruló személy esetében alkalmazni kell. Azokban az esetekben, amikor a hatóságok külső szakértőkkel és/vagy kirendelt személyzettel dolgoznak, a személyzetet tájékoztatni kell a protokollt érintő közös szempontokról, és meg kell ismerni a protokollok közötti különbségeket.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Rendszeres tájékoztatás és naprakész tájékoztatás a rendelkezésre álló támogató szolgáltatásokról (kritikus és egyéb biztonsági/védelmi események).	A hatóságokat arra ösztönözzük, hogy az alábbiak szerint nyújtsanak naprakész tájékoztatást az alkalmazott támogatási mechanizmusokról: <ul style="list-style-type: none"> – e-mailben – tájékoztató megbeszéléseken – személyes megbeszéléseken – más releváns csatornákon keresztül évente legalább egyszer. 	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A felső vezetés/a vezetők használhatják a bevezetett protokollokat, beleértve a Covid19-járvánnyal kapcsolatos eljárásokra és az evakuálásokra vonatkozó ismereteket is.	Lehetőség szerint a helyszíni műveletekhez rendelt biztonsági és védelmi szakértőknek közösen kell összeállítaniuk a kritikus események kezelésére, az evakuálási tervek stb. vonatkozó ellenőrző listákat, hogy biztosítsák a megvalósíthatóságot és a helyi sajátosságok integrálását.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

3. KOORDINÁCIÓ

Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
A hatóság meghatározza, hogy ki felelős a gyakorlati segítségnyújtásért és az események nyomon követésével megbízott más személyekkel való koordinációért.	A gyakorlati segítségnyújtást és koordinációt, valamint a pszichoszociális segítségnyújtást ugyanaz a személy vagy különböző személyek végezhetik ⁽⁹⁵⁾ .	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A hatóságok kiválasztanak egy illetékes kapcsolattartó személyt ⁽⁹⁶⁾ , aki figyelemmel kíséri a személyzet azon tagját, aki kritikus eseményt tapasztalt.	A felelős személy helyett a közvetlen felettes is kiválaszthatja a személyzet érintett tagját, aki figyelemmel kíséri az érintett alkalmazottat. Kritikus eseményt követően fennáll annak a kockázata, hogy az alkalmazott újra traumatizálódik azáltal, hogy különböző szervezeti egységek (egészségügyi személyzet, HR-személyzet, közvetlen felettesek, biztonsági tisztviselők stb.) különböző munkatársaihoz fordul, hogy feldolgozás céljából előadja az esemény részleteit. Ezért ajánlott egy vagy legfeljebb két kiválasztott személyen keresztül összehangolt választ adni, figyelembe véve a nemek közötti egyenlőséget és a szakértelmet.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

(95) A gyakorlati segítség számos szempontra kiterjed. Ezek közé tartozik az események narratívájának előkészítéséhez nyújtott segítség; a különböző szolgálatok felé történő összehangolt reagálás; úrlapok kitöltése a szükséges információkkal; külső pszichológiai/orvosi segítségnyújtás, illetve a rendőrség bevonása; valamint a veszélyhelyzeti kapcsolattartó megkeresése. E szempontok némelyikéért a vezető felelhet. A munkafolyamatot és a feladatokat egyértelműen meg kell határozni és össze kell hangolni.

(96) Ez lehet magánszemély (pl. személyzeti tanácsadó) vagy állandó csapat által nyújtott belső támogatás. Lásd a 3.3.2. szakaszt: „Kritikus esemény után nyújtott kollegiális támogatás”, valamint a 3.3.3. szakaszt: „Az integrált eseménykezelő csapat”. A stresszcsoport és a kollegiális támogatási kezdeményezések tekintetében lásd a „Belső támogatás nyújtása kritikus események esetén” című 9. mellékletet. A külső támogatás újabb lehetőség lehet.

A kiválasztott reagáló személy ismeri a kritikus eseményekkel kapcsolatos releváns protokoll(oka)t, és kapcsolatot tart a személyzet más érintett tagjaival az időben történő orvosi/pszichológiai támogatás (vagy egyéb támogatás) biztosítása érdekében.	A kapcsolattartó személy az érintett alkalmazottat a szükséges információk megadásával, pszichológiai/orvosi segítségnyújtás vagy a rendőrség megkeresésével támogatja, és szükség lehet arra is, hogy felvegye a kapcsolatot az alkalmazott által biztosított veszélyhelyzeti kapcsolattartóval.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Az érintett érdekelt felek (orvosi szolgálatok, a személyzet jólétével foglalkozó és a biztonsági személyzet) bejáratott koordinációs/megkeresési rendszerrel rendelkeznek (a kapcsolattartók számát is beleértve) ahhoz, hogy átfogó módon reagálhassanak az érintett személy esetére.	Az egyértelmű koordináció csökkenti a késések vagy átfedések kockázatát a szolgáltatásnyújtás terén, valamint az újbóli traumatizálódást.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Az érintett munkavállaló számára lehetőség szerint választási lehetőséget kell kínálni arról, hogy ki nyújtson további támogatást.	Ez a lehetőség különösen akkor releváns, ha a kritikus esemény szexuális erőszakkal kapcsolatos és ha a kapcsolattartó neme ugyanaz, mint az elkövetőé, és/vagy ha a személyzet jólétével foglalkozó kapcsolattartó személy követte el az erőszakot.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

4. DOKUMENTÁCIÓ

Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
Rendelkezésre áll a kritikus eseményekre vonatkozó egységesített jelentéstételi formátum, amely a szabványművelési eljárások részét képezi.	A szabványművelési eljáráshoz csatolt, a dokumentációt alátámasztó formanyomtatványnak következetesnek kell lennie minden művelési országban annak érdekében, hogy a felső vezetés azonosíthassa a tendenciákat, és következetes, ugyanakkor teste szabott támogatást nyújthasson az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők számára.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Kritikus információkat tartalmazó jelentés készül, amelyet adott esetben megosztanak az érintett szereplőkkel, többek között a rendőrséggel (figyelembe véve az áldozat titoktartáshoz való jogát).	Az érintett alkalmazottat segíteni kell a támogató személyzet (pl. tanácsadó/pszichológus/orvos) által az eseményekről készített narratíva előkészítésében, amelyet további feldolgozás céljából megosztanak az irányítással.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A körülményektől függően további információkat gyűjtenek a kritikus eseményről – például ha egy ilyen eseményben több személy (egy másik munkatárs/kérelmező) is érintett, és ezeket további feldolgozás céljából csatolják az eseményjelentéshez.	Olyan esetekben, amikor második és/vagy harmadik személy is érintett. Például ha a kérelmező másokat veszélyeztet, vagy öngyilkossági kísérletet tesz. Az orvosi/fizikai ellátást és szükség esetén értékelést követően a kérelmezőnek lehetőséget kell biztosítani arra, hogy megoszthassa véleményét az eseményről.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

5. KÖZVETLEN TÁMOGATÁS

Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
A hatóságok/egyéb illetékes hivatalok biztosítják, hogy helyszíni irodáikban rendelkezésre álljanak a kitétséget követően használandó profilaxiskészletek, szexuális erőszak esetén pedig rendelkezésre álljon egy megfelelő külső kapcsolattartó személy.	A kitétséget követően használandó profilaxiskészleteket az irodahelyiségekben kell rendelkezésre bocsátani, ahol nincs ilyen szolgáltatást nyújtó egészségügyi létesítmény (pl. a görög szigeteken).	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A személyzet valamely tagja elleni szexuális erőszak (pl. erőszakos közöszülés) esetén az érintett személy azonnali orvosi ellátását meg kell szervezni, hogy a kitétséget követően használandó profilaxiskészletet alkalmazni lehessen.	A kitétséget követően használandó profilaxiskészletet az esemény bekövetkezésétől számított 72 órán belül kell alkalmazni. Rendelkezésre kell bocsátani egyéb fontos gyógyszereket (pl. sürgősségi fogamzásgátló tablettát).	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

Azonnali pszichológiai támogatást ajánlanak fel az érintett személynek.	Ez a támogatás nem csak a szexuális erőszak áldozatai számára áll rendelkezésre; az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők által tapasztalt valamennyi kritikus eseményre kiterjed. Az ilyen pszichológiai szolgáltatásokat lehetőség szerint helyi szinten nyújtják, és ezekre személyesen vagy online ülések keretében kerül sor. Tanácsos (kapcsolatfelvételi lista formájában) olyan szakemberekből álló csoporttal rendelkezni, akik közül az érintett munkatársak választhatnak. A szakemberek jegyzékének összeállításakor figyelmet kell fordítani a következőkre: <ul style="list-style-type: none"> – különféle uniós nyelvek használata – a kritikus események során történő támogatásnyújtásban tapasztalattal rendelkező szakemberek által nyújtott szolgáltatások – eltérő nemű/életkorú szolgáltatók – a kulturális/vallási háttér sokszínűsége a szolgáltatók között. A felsorolt szakemberekkel egyetértési megállapodást kötöttek arról, hogy a szolgáltatásokat nem az érintett személynek kell megfizetni, hanem az egészségbiztosítónak/a hatóságnak/egyébnek ⁽⁹⁷⁾ .	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Azonnali orvosi ellátást ajánlanak fel az érintett munkavállalónak.	Ez a támogatás nem csak a szexuális erőszak áldozatai számára áll rendelkezésre; az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők által tapasztalt valamennyi kritikus eseményre kiterjed. A felsorolt szakemberekkel egyetértési megállapodást kötöttek arról, hogy a szolgáltatásokat nem az érintett személynek kell megfizetni, hanem az egészségbiztosítónak/a hatóságnak/egyébnek.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Az érintett személyt tájékoztatják jogairól, különösen az érzékeny információk megosztásával kapcsolatban.	Figyelembe kell venni az érintett munkavállaló által megosztott információk bizalmas jellegét. Egyesek nem feltétlenül szeretnék, hogy a kollégák tisztában legyenek azzal, hogy mit tapasztaltak, illetve milyen szolgáltatásokat kapnak.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Az érintett személyzetnek nyújtott hosszú távú pszichológiai tanácsadási támogatás és a támogató szabadság lehetősége adott esetben rendelkezésre áll, ha azt a szakemberek szükségesnek tartják.	Az eseménytől függően tanácsos lehet hosszabb távú nyomon követést alkalmazni annak biztosítása érdekében, hogy a munkavállaló egészséges módon kezelje a kritikus eseményt.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A feladatok kritikus eseményt követő újradezése bizonyos esetekben csak akkor javasolható, ha erről rendelkezésre áll egy szakember (orvos/pszichológus) nyilatkozata.	Néha előfordulhat, hogy az érintett egyének a kritikus eseményt követő trauma következtében nem érzékelik a hosszabb szünet vagy a helyváltoztatás fontosságát. Ezért tanácsos lehet egy olyan szakértő bevonása, aki támogatja a döntéshozatali folyamatot azzal kapcsolatban, hogy a személyzet tagja alkalmas-e feladatai újbóli ellátására. Az érintett személy döntéshozatalban való részvétele bevált gyakorlat az átláthatóság biztosítása és az érintett személy mindenek felett álló érdeke jelentőségének bizonyítása szempontjából.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Ha egy kritikus esemény további személyt érint (pl. az esemény tanúja vagy az esemény középpontjában álló kérelmező, aki például öngyilkossági kísérletet tett), az illetékes kapcsolattartó személy gondoskodik arról, hogy orvosi és/vagy pszichológiai ellátást nyújtsanak (az alkalmazottak és a kérelmezők számára).	Az értékelés eredményétől függően további nyomonkövetési intézkedésekre lehet szükség az orvosi/pszichológiai értékelések, a helyszín/szállás megváltoztatása stb. tekintetében.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

(97) A belső támogatás több szempontot is magában foglal. Nem mindig kell az érintett munkatársakat külső szakemberhez irányítani, ha rendelkezésre áll belső támogatás (pl. kollegiális támogatást nyújtó stresszcsapat, eseménykezelő csapat, kapcsolattartó személy, munkatársi támogatás, pszichológus). Azonban ha az érintett személy nem tud megbirkózni az esemény hatásával, akkor szükség van rá. Néha az érintett alkalmazottak kezdetben biztonságosabbnak érzik magukat egy munkatárssal, mivel ők ismerik a körülményeket és a munkakörnyezetet, és nem sok magyarázatra lesz szükség. Külső támogatást szakemberek (pszichológus, pszichoterapeuta) kínálnak. Akkor is javasolható, ha az érintett személy azt szeretné, hogy ne munkatárstól kapjon támogatást. Fontos az érintett személyt szakemberhez küldeni, ha az esemény után több héttel (javaslatunk szerint 4 héttel) még pszichés hatásra utaló jeleket mutat, ami poszttraumás stresszes rendellenességre utalhat. Ezt orvos/pszichológus vagy belső támogató személy is megállapíthatja.

A vezetőkre összpontosító kollegiális/munkatársi támogató ülések/oktatási szupervízió biztosítása.	E negyedéves ülések a vezetők számára platformot biztosítanak arra, hogy megvitassák a kritikus eseményekre adott válaszaikat vagy ezeknek a felelősségi körükön belüli kezelését, a kihívások megbeszélése révén tanuljanak egymástól, és megosszák egymással a bevált gyakorlatokat.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
6. KAPACITÁSEPÍTÉS		
Intézkedés	Magyarázat	Állapot (jelölje meg)
A hatóságok, illetve az EASO alapképzést biztosítanak a szabványműveleti eljárásokról és a jelentéstételi mechanizmusokról valamennyi vezető/koordinátor és ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselő, valamint a kiküldött/kirendelt személyzet számára.	Ezeket a képzéseket az alábbiakkal koordinálva lehet megtartani: <ul style="list-style-type: none"> – HR-részleg – személyzeti tanácsadók vagy hasonlók – adott esetben biztonsági és védelmi tisztviselők. 	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A vezetők és más érintett alkalmazottak rendszeres képzésben részesülnek az alapvető traumakezelésről.	Minden közvetlen felettes lehetőséget kap a trauma által a személyzetre gyakorolt hatással kapcsolatos érzékenyítésre. Ez fontos ahhoz, hogy megfelelő, időszerű és empátikus választ lehessen adni.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A hatóságok képzést tartanak a belső támogatással megbízott személyzet számára ⁽⁹⁸⁾ .	Ajánlott időtartam: 3 nap Opció. További, időszakos (belső) ismeretfrissítő tanfolyamok az ismeretek és készségek megőrzése érdekében. Oktató. Szakértelemmel rendelkezik a munkatársi/belső támogatással és a kritikus események hatásaival kapcsolatosan.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
Lehetőség szerint és a kiküldetés helyétől függően a szimulációs gyakorlatokat biztonsági szakértők/személyzeti tanácsadók biztosítják.	A kiküldendő személyzet felkészültebbnek érzi magát arra, hogy valódi fenyegetést jelentő helyzetben cselekedjen, ha volt lehetősége megtapasztalni biztonsági és védelmi gyakorlatokat (pl. mi a teendő akkor, amikor a kérelmező fenyegetést jelent egy tisztviselőre nézve, és mit kell tenni, ha egy munkatárs közli, hogy megerőszkolták).	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva
A hatóságoknak rendszeres tanácsadást kell biztosítaniuk a vezetők számára, hogy javítsák vezetői és kommunikációs készségeiket a csapataikkal kapcsolatban (ideértve a helyszíni csapatokat is).	Néha hiányzik az egyértelmű, rendszeres és érdemi kommunikáció a vezetők és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők/kirendelt szakértők között. Ezért a jó minőségű vezetés szempontjából fontos, hogy a vezetők megismerjék az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők (ügykezelők, befogadási tisztviselők stb.) igényeit, és hogy emlékeztessék őket ezekre, különös tekintettel az uniós fogadóállomásokon dolgozók igényeire. A gyümölcsöző munkahelyi légkör megteremtéséhez elengedhetetlen a rendszeres és tiszteletteljes kommunikáció (bejelentkezéseken keresztül, egyénileg és csapatokban) a közvetlen felettesek és személyzetük között.	Még nem kezdődött el Folyamatban Végrehajtva

(98) Lásd: 6. fejezet: „Kapacitásépítő beavatkozások”. A képzés javasolt időtartama 3 nap, és a képzésnek ki kell terjednie a pszichológiai elsősegélynyújtás elemeire. Emellett az ismeretek és a készségek megőrzése érdekében időszakos (belső) ismeretfrissítő tanfolyamokra is sort kell keríteni. Az oktatóknak szakértői/belső támogatással és a kritikus események hatásaival kapcsolatos szakértelemmel kell rendelkeznie.

ÖSSZEFOGLALÁS: REAKCIÓÁRAMLÁS

A vezető és/vagy külső/belső támogató személy által meghozandó intézkedések.

A. Azonnali reagálás

- A lehető leghamarabbi megérkezés az esemény helyszínére, ha eleve nem vagyunk ott.
- A helyzet és a további kockázatok értékelése.
- A helyzet dezeszkálálása (potenciálisan a biztonsági részleg, illetve rendőrség támogatásával, az eseménytől függően).
- Az érintett személy számára annak javasolása, hogy óhaja szerint hazamehet, ha az érzelmi hatás jelentős, de gondoskodjunk arról, hogy az érintett személy ne maradjon egyedül otthon, és ne menjen haza egyedül.
- Kérésre lehetőség biztosítása az érintett személynek arra, hogy beszéljen, ha éppen ekkor akar.
- Annak megkérdezése, hogy az érintett hogy érzi magát, és van-e valamire sürgősen szüksége.
- Annak megállapítása, hogy a személy megérti-e az általunk feltett kérdéseket.
- Ha mások is érintettek, találjon valakit, aki támogatja őket és strukturált tájékoztatást nyújt a többi érintett személynek röviddel az esemény után az átláthatóság biztosítása érdekében.
- Az érintett személy lehetőség szerint értesítse családját, ha szeretné, vagy adja meg a kapcsolattartási adatait a kapcsolattartó személynek, ha ezt nem szeretné maga megtenni.
- Sérülés és orvosi/pszichológiai támogatás iránti azonnali igény esetén gyors adminisztratív segítségnyújtás (biztosítási űrlapok kitöltése, külső fizikai ellátás igénybevétele stb.) és a komfort biztosítása az érintett számára, tudatva az illetővel, hogy a többi kérdéssel később is lehet foglalkozni.
- Annak biztosítása, hogy az érintett személyt máshová vigyék, például ha balesetet követően otthon kíván maradni.

B. Nyomonkövetési intézkedés

- Értékelje az esemény hatását több nap elteltével.
- Szánjon rá időt, hogy beszéljen erről az érintett személyekkel és a csapattal.
- Szánjon rá időt, hogy értékelje, hogy a felelős személy hogyan kezelte az eseményt, és vonja le a tanulságokat (lehetőség szerint az érintett személyek operatív tájékoztatása) a meglévő rendszer javítása érdekében.
- Figyeljen az érintett személy szokatlan reakcióira, és szükség esetén tegyen javaslatot szakmai segítségnyújtásra.
- Továbbra is tájékoztassa a csapat tagjait az eseményről és a kapcsolódó fejleményekről/következményekről.

9. MELLÉKLET. BELSŐ TÁMOGATÁS NYÚJTÁSA KRITIKUS ESEMÉNYEK ESETÉN

A. BELGIUM ESETE

Az alábbiak a Menedékkérők Befogadásával Foglalkozó Szövetségi Ügynökség (Fedasil) által megosztott információkon alapulnak, és bevált gyakorlatnak tekinthetők. Ez a szakasz a Fedasil stresszcsapata és más szervek által nyújtott támogatás megszervezését ismerteti, és tisztázza az események kollegiális támogatás révén történő nyomon követésével kapcsolatos feladatköröket.

STRESSZCSAPAT

Súlyos eseményt követően minden befogadóállomásnak és más munkahelynek biztosítania kell a személyzet támogatását.

Ez kétféle módon történhet:

- egyéni interjúk az erre a feladatra kiképzett kollégákkal (azaz a stresszcsapatokkal),
- csoportos tájékoztató a Vöröskeresztnél.

Mindkét esetben lehetőség van arra, hogy a személy számára külső szakmai segítséget kérjenek.

A stresszcsapat jövőképe

A központok személyzete rendszeresen szembesül a lakosokkal kapcsolatos eseményekkel. Ezek pszichológiai hatással járhatnak. Az ilyen események által érintett személy érzelmi és fiziológiai szinten stressz tüneteit mutathatja. Ezek a következmények normálisak. Ennek felismerése és elfogadása segítheti a felépülést. A Fedasil szerint az érintett munkatárs környezetének támogatása segítheti az érintett személyt az esemény kezelésében. Ezért vezették be a stresszcsapatokat. A Fedasil elismeri annak fontosságát is, hogy egyes alkalmazottakat szakember által nyújtott támogatásban részesítsenek, amennyiben úgy ítélik meg, hogy ez szolgálja mindenek felett álló érdekeiket.

A Fedasil-modellben a stresszcsapat tagjai a befogadás terén közvetlen támogató szerepet töltenek be. 2008-ban stresszcsapatokat hoztak létre, hogy kollegiális támogatást nyújtsanak a kritikus esemény által érintett személyzetnek. A cél egyrészt az események által okozott kezdeti stressz csökkentése, másrészt a szokásos megküzdési mechanizmusok ösztönzése. A stresszcsapat tagjai olyan önkéntes alkalmazottak, akiket erre kiválasztottak, és akik speciális képzés révén további szakértelmet szereztek. Ezt a képzést a kollegiális támogatás területére szakosodott külső oktatók biztosítják. Emellett évente háromszor oktatási szupervíziós üléseket tartanak a stresszcsapat tagjai számára.

Az alábbi lista további információkat tartalmaz a Fedasil-megközelítésről a stresszcsapatok és a kollegiális támogatás vonatkozásában.

- **Éjszakai esemény (20:00 és 8:00 között).** Elméletben csak akkor kerül sor beavatkozásra, ha a stresszcsapat egy tagja a helyszínen tartózkodik, és nem volt részese az eseménynek. A vezetőség tájékoztatást kap és a helyszínre jön, vagy telefonon veszi fel a kapcsolatot. A vezetőség másnap reggel tájékoztatja a stresszcsapatot.
- **Esti vagy hétvégi esemény.** A stresszcsapat beavatkozása a tagok rendelkezésre állásától függ. Ha nem tudnak meghallgatást tartani, akkor az első kapcsolatfelvételtelre telefonon kerül sor, és a hétre időpontot egyeztetnek.
- **A stresszcsoporthoz tagja szabadságon van vagy beteg.** Nincs beavatkozás; másik csapattagot jelölnek ki a nyomon követésre. Ha a nyomon követés folyamatban van, fontos, hogy a stresszcsapat tagjai kapcsolatba lépjenek egymással, hogy átadják egymásnak a stafétát.
- **A stresszcsapat felépüléssel foglalkozik** (tartós, oktató). Lehetőség van intézkedésre.
- **Az érintett kollégáktól érkező közvetlen hívás.** A beavatkozásra napközben kerül sor, kivéve, ha erről a stresszcsapat tagja és a kolléga kifejezetten megállapodik.
- **Az érintett kolléga távolléte.** Elengedhetetlen a támogatás felajánlása, függetlenül a távollét okától (szabadság, betegség, felépülés). A beavatkozásra telefonon vagy beleegyezés esetén otthon kerül sor. Ha az érintett kolléga visszatér a befogadó létesítménybe, akkor a stresszcsapat meghallgatja.

A KOLLEGIÁLIS TÁMOGATÁS BIZTOSÍTÁSÁRA IRÁNYULÓ 11 LÉPÉS KRITIKUS ESEMÉNY ESETÉN

1. lépés. A kollegiális támogatás biztosításához a hatóságon belül szakértői csoportot választanak ki (önkéntes alapon) különböző, de releváns szolgálatok/szervezeti egységek munkatársai közül a kollegiális támogatási rendszer végrehajtására. A következő lépésben e csoport beavatkozásait egy dokumentumban meghatározzák és röviden ismertetik. Az e csoport által lefedett témák szélesebb körűek is lehetnek, ideértve a kritikus események nyilvántartásba vételét, a biztonsági események által kiváltott válságok kezelésének módját, az agresszív magatartás kezelésére szolgáló képzéseket és az ilyen események során alkalmazott magatartási kódexet.

A munkacsoportnak meg kell állapodnia a következőkről.

- A működés helye (egy vagy több helyszínen történő munkavégzés).
- Nyújt-e támogatást közvetlen munkatársaknak vagy a felettes alá rendelt személyeknek (lehetőség szerint a semleges megközelítés biztosítása érdekében).
- Az e támogatásra rendelkezésre álló személyek száma (öt személy ajánlott).
- Könnyen hozzáférhető csapattámogatás. A tagok telefonszámait a személyzetnek ismernie kell. A csapaton belül egyértelmű megállapodásokat kell kötni (adott esetben) a csapat koordinátorának felelőssége mellett.

- Időzítés. A tagoknak minden tőlük telhetőt meg kell tenniük annak érdekében, hogy a lehető leghamarabb, de az eseményt követő 24 órán belül kezdeményezzék a támogatást. Ez nem garantálható, és sor kerülhet előzetes gyors kapcsolatfelvételt is egy későbbi megbeszélés megszervezése érdekében.
- A csapattagok bevonása. Ha a kollegiális támogató csoport valamely tagja maga is részese volt egy kritikus eseménynek, nem tekinthető „aktív” támogatásnyújtónak.
- Ellentételezés. A beavatkozások munkaidőnek minősülnek, és szükség esetén (túlóra) ezekért ellentételezést kell nyújtani.
- Költségek. A felmerült költségeket (utazás és telefonhívások) a meglévő megállapodásoknak megfelelően megtérítik.

2. lépés. Minden kolléga számára egyértelmű, hogy mire terjed ki a kollegiális támogatás (kritikus esemény), és mire nem (pl. egy alkalmazott személyes problémáinak megbeszélése).

3. lépés. Megállapodás arról, hogy ki veheti igénybe a kollegiális támogatást (minden alkalmazott, önkéntesek, alvállalkozók, gyakornokok stb.).

4. lépés. Megállapodás arról, hogy mikor kerül sor kollegiális támogatásra (legkésőbb 48 órával az esemény bekövetkezését követően).

5. lépés. A kapcsolattartónak tájékoztatnia kell az eseményről a vezetést.

6. lépés. Konkrét és közvetlen ellátást nyújtanak. Felkeresik a helyszínt, vagy felhívják az érintett személyzetet; információt gyűjtenek az eseményről és az érintett személyek állapotáról; érdeklődnek szükségleteikről, és tájékozódnak arról, hogyan lehet ezeket kielégíteni; az eseményre vonatkozó lényeges információk közlése az áldozattal; valamint nyomomonkövetési intézkedésekre tett javaslatok.

7. lépés. Tanácsadás a kritikus eseményekkel és a potenciálisan traumatikus eseményekkel való megbirkózással kapcsolatban, és a személy segítése abban, hogy megtalálja a személyes erőforrásokat az esemény kezeléséhez.

8. lépés. Figyelem fordítása az esemény lehetséges tágabb következményeire (pl. az érintett munkatárs távolmaradása és a munkájára gyakorolt hatás, a csapatra [és a potenciálisan érintett lakosokra] gyakorolt hatás).

9. lépés. Szükség esetén külső szakmai segítség kérése, és a közvetlen támogatás korlátainak elismerése.

10. lépés. A támogatást a kollegiális támogató csoport, az érintett személy vagy a személyzet más tagjai aktiválhatják.

11. lépés. A támogatást legalább három alkalommal biztosítják. Az első egy 48 órán belüli beszélgetés, a második egy két héten belüli beszélgetés, a harmadik pedig egy 4–6 héten belüli beszélgetés. Ez az ütemezés az érzelmi reakcióktól függően rugalmas.

Titoktartási megfontolások

A vezetőség legfeljebb arról értesülhet, hogy a beavatkozás folyamatban van. Kivételt képez ez alól, ha bűncselekményt jelentettek, amely esetben a kollegiális támogató csapat egyik tagja a fontos információk összefoglalását továbbítja a vezetőknek.

Egyéni támogatás/kollektív támogatás

Csoportszinten javasolható több olyan munkatárs támogatása, akik kritikus esemény résztvevői voltak. Érzelmi és kollektív tájékoztatásról van szó, amelyet az ilyen megbeszélések céljából kiképzett külső személyek tartanak.

Új tagok felvétele

A szerep a (pl. befogadó létesítménnyel kapcsolatos) koordinációs vagy irányítási feladatok kivételével bármilyen beosztású és képesítéssel rendelkező személyzet számára nyitva áll. Ajánlott a menekültügy területén szerzett tapasztalat, különösen a nemzetközi védelmet kérelmezők esetében.

Profil

Az olyan új, fiatal alkalmazottaknak, akik még nem ismerik a szakma trükkjeit, nem lesz könnyű elnyerni a kollégák bizalmát. Fontosak az olyan szociális készségek, mint az empátia és az együttérzés, a tapintat, a stressz jeleire fordított figyelem és a hitelesség. Egyéb fontos kritériumok közé tartozik az érzelmileg érintett kollégáknak szóló érzelmi támogatás felajánlása, az egyértelműbb átfogalmazás képessége, valamint a tanácsadásra és a bizalmas információk diszkrét kezelésére való képesség. Szintén fontos a lojalitás és az együttműködési szellem a stresszcsapat más tagjaival és a vezetőséggel való együttműködés során, ahogy az is, hogy a többi kolléga elfogadja és megbízhatónak tartsa őket. Ha egy tagnak a saját, súlyos vagy krónikus stresszt okozó személyes nehézségeivel kell megbirkóznia, tanácsos ezt megbeszélnie az igazgatóval és/vagy a kollegiális támogatás koordinátorával, és ideiglenesen elhagynia ezt a szerepkört ⁽⁹⁹⁾.

(99) A kiválasztás három lépésből áll. 1. Új központ esetében a személyzet tájékoztatást kap a folyamatról és a szerepről, lehetőleg megbeszélés keretében. 2. A jelöltek és az igazgató/koordinátor keresésére vonatkozó információk nyilvános megosztása ösztönözheti olyan potenciális kollégák jelentkezését, akik rendelkeznek az ehhez a szerephez szükséges készségekkel. 3. Interjúra kerül sor az alapkészségek és motiváció értékelése céljából, amelyet a központ igazgatója és a kollegiális támogatás koordinátora folytat le.

A STRESSZCSAPAT ETIKAI KÓDEXE

Az alábbi sablont a Fedasil stresszcsapat által alkalmazott etikai kódex alapján dolgoztuk át. Az alábbi pontokat az illetékes személyzetnek elszámoltathatóság céljából alá kell írnia.

A stresszcsapat alkalmazottjaként önkéntesen végzett tevékenységem tekintetében kijelentem, hogy egyetértek az alábbiakkal.

- Tiszteletben tartom a feladatom keretében rám bízott információk bizalmas jellegét. Támogatásomat diszkrét, udvarias és szenzitív módon ajánlom fel.
- Mindig szigorúan ragaszkodom a rám bízott feladathoz.
- Ha valaki tájékoztatást kér tőlem vagy olyan problémáról tájékoztat, amely nem kapcsolódik közvetlenül a feladatomhoz és a képességemhez, az ügyet hozzáértő személyhez fogom utalni.
- A médiával való kapcsolattartás során az ügyet a hatáskörömbé tartozó felelős személyhez (például a központ vezetősege, a központi irodában működő kommunikációs részleg) utalom.
- Mindig semleges álláspontot képviselek, nem teszek megkülönböztetést, és nem ítélek.
- A nemek közötti egyenlőséget figyelembe vevő megközelítést fogok alkalmazni, megfelelő nyelvezetet használok, és odafigyelek támogatandó kollégáimra.

Dátum/aláírás: _____

B. HOLLANDIA ESETE

A KRITIKUS ESEMÉNYEKRE REAGÁLÓ INTEGRÁLT CSAPAT LÉTREHOZÁSA

Az alábbiakban a szervezet egészével foglalkozó eseménykezelő csapat (*ketenbreed calamiteitenteam* [KCT]) létrehozása során a COA által követett (és eredeti szövegében általuk megosztott) folyamatot ismertetjük.

Az integrált eseménykezelő csapat (KCT) eljárási protokollja — 2018. január 16-i felülvizsgált változat.

Bevezetés. A bevándorlási láncban egy ideje odafigyelünk az olyan eseményekre, amelyek pszichológiai problémákból erednek, a közrend, a béke és a biztonság súlyos megzavarására, az éhség- és szomjúságsztrájkokra, az öngyilkosságra, az öngyilkossági kísérletekre és a külföldi állampolgárok öngyilkosságának kockázatára.

2012. október 22-én jóváhagyták a KCT létrehozásáról szóló egyetértési megállapodást. Megállapodás született arról, hogy a láncpartnerek, nevezetesen a menedékkérők befogadásával foglalkozó központi ügynökség (COA), a Bevándorlási és Honosítási Szolgálat (Immigratie- en Naturalisatiedienst [IND]), a Visszaszállítási és Indulási Szolgálat (Dienst Terugkeer en Vertrek [DT & V]) és a Büntetés-végrehajtási Intézetek Hivatala (Dienst Justitiële Inrichtingen, [DJCT]) köteles közvetlenül tájékoztatni a KCT-t az eseményekről, azok intenzitási szintjére tekintet nélkül, és így a megfelelő információátadás hiánya egyetlen intézkedést sem akadályozhat.

Ez a protokoll az egész láncra kiterjedő megállapodásokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy a bevándorlási láncban részt vevő partnerek hogyan tájékoztatják egymást az eseményekről, és szükség esetén hogyan működnek együtt egymással.

Bevándorlási lánc. A kis bevándorlási lánc tagjai az IND, a COA és a DT & V. Minden szervezet saját feladatokkal és hatáskörrel rendelkezik a külföldi állampolgárokra vonatkozó politika végrehajtásában, az igazságügyi és biztonsági államtitkár felügyelete alatt. Minden egyes szervezet önállóan, de a láncbeli partnerekkel konzultálva és azokra támaszkodva látja el feladatát. A DJI különleges szerepet tölt be a folyamat egészében. A KCT együttműködik a DJI-vel, ha egy külföldi állampolgárt idegenrendészeti fogdában őriznek, vagy ha felveszik a scheveningeni Szomatikus Ellátással Foglalkozó Igazságügyi Központba (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg [JCvSZ]).

A KCT a menekültügyi albizottság elnökén keresztül az ügyfél és a Külügyi Főigazgatóság felé elszámoltatható.

AZ ESEMÉNYEK KOORDINÁLÁSA A LÁNCON BELÜL

Az esemény fogalma

A bevándorlási láncon belül minden szervezetnek foglalkoznia kell eseményekkel. Az „esemény” fogalma minden olyan helyzetet magában foglal, amelyben egy külföldi állampolgár cselekménye vagy annak kockázata veszélyt jelent vagy okozhat saját maga és/vagy mások számára.

Tekintettel arra, hogy számos formát ölthet, nem lehet meghatározni, hogy ebben az összefüggésben pontosan mit kell eseménynek tekinteni. A külföldi állampolgárokra vonatkozó politika végrehajtása, amelynek szerves része a nemzetközi védelem iránti kérelmek elutasítása és a kitoloncolás, negatív reakciókat válthat ki a külföldi állampolgárok részéről.

Tekintettel a hatékony információátadásnak és a protokoll egységes alkalmazásának a fontosságára, megállapodás született arról, hogy a KCT-t tájékoztatják, ha az IND, a COA vagy a DT & V valamely alkalmazottja ezt megfélelőnek tartja. A jelentéstétel felelősség, ugyanakkor a szakmai alkalmazott mérlegelési jogkörébe is tartozik. E szabály alól kivételt képeznek a DJI valamely helyszínén vagy a JCVSZ-nél bekövetkező események. Az e központokban bekövetkező eseményeket a DJI-nek kell közölnie, rögzítenie és kezelnie. A DT & V (DJI-helyszínhez kötődő) alkalmazottja határozza meg, hogy az eseményt jelenteni kell-e a KCT-nek, és ha igen, mikor. Előfordulhat továbbá, hogy a JCVSZ egészségügyi szolgálata jelentést tesz a KCT-nek. Ilyen helyzetben a KCT mindig felveszi a kapcsolatot az érintett személy ügyéért felelős felettel.

Sokrétűsége és eltérései miatt nem szükséges, hogy a KCT minden jelentés tekintetében eljárjon. A láncbéli partnerek saját belső megállapodásokkal is rendelkeznek arról, hogyan kell beavatkozni események esetén. A KCT elsősorban a menedékkérők központjában vagy idegenrendészeti fogdában tartózkodó külföldi állampolgárokról szóló jelentésekre összpontosít. Az olyan külföldi állampolgárokat – köztük a tartózkodási joggal nem rendelkező külföldi állampolgárokat – érintő, küszöbön álló olyan események esetén, akik egy településen vagy egy konkrét létesítményben kaptak menedéket, fel kell venni a kapcsolatot a holland Mentális Egészségügyi és Függőségi Ellátást Nyújtó Szövetséggel, a rendőrséggel vagy a veszélyhelyzeti szolgálattal.

A következő négy intenzitási szintet különböztetjük meg:

1. a külföldi állampolgár például testbeszéd útján olyan jelzéseket ad, amelyek az esemény bekövetkezésének kockázatát jelzik;
2. a külföldi állampolgár vagy meghatalmazott képviselője szóbeli vagy írásbeli közlése utal az esemény kockázatára;
3. a külföldi állampolgár olyan cselekményeket hajtott végre, amelyek az esemény súlyos kockázatára utalnak;
4. a külföldi állampolgár bizonyos olyan cselekményeket – például öngyilkossági kísérletet – hajtott végre, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek.

Ha az egyik láncbeli partner alkalmazottja megállapította, hogy a fent említett helyzetek valamelyike fennáll, azt jelenteni kell a KCT-nek. Ezt a jelentést szervezeten belül készítik el, és megküldik a COA biztonsági irodájának. A KCT alkalmazottja értékeli a jelentés intenzitási szintjét, és szükség esetén azonnal intézkedik.

Jelentéstétel – 1. és 2. intenzitási szint

Az 1. és 2. intenzitási szinthez tartozó jelentések esetében a KCT elvileg nem fog beavatkozni. Az események és az eskalálódás megelőzése érdekében a KCT meghatározza, hogy mely láncbeli partnereket tájékoztatják a jelentésről. Ezenkívül értékelni fogják, hogy az alacsony intenzitási szint ellenére szükség van-e a KCT jelenlétére.

A három szervezet jelentéseinek nyilvántartásba vételét és kezelését a COA biztonsági irodája végzi. Ez az információ minden láncbeli partner számára azonnal rendelkezésre áll.

Jelentéstétel – 3. és 4. intenzitási szint

A 3. és 4. intenzitási szintről szóló jelentések esetében az e célból előírt intézkedéseket a KCT hozhatja meg. Ezen intézkedések elsődleges célja a kialakult esemény stabilizálása annak érdekében, hogy az érintett szervezet továbbra is elláthassa rendes feladatait. A KCT tanácsot adhat, kérdéseket tehet fel, kérheti a külföldi állampolgár ellenőrzését, és adott esetben beszélhet a külföldi állampolgárral.

Az eljárás értékeléséért és lebonyolításáért továbbra is az ügyért felelős személy, illetve az elsődleges eljárás felügyelője felel. A KCT nem vállal felelősséget az érintett szervezetekért. A COA helyszínein továbbra is a helyszín vezetője felel az életminőségért és a biztonságért. Ez vonatkozik a DJI helyszínein működő igazgatóra is.

A jelentések értékelése a külföldi állampolgárokkal napi szinten dolgozó egyes alkalmazottak feltételezett szakértelmén alapul. Minden egyes szervezet felelős egy olyan belső folyamat megszervezéséért, amely biztosítja, hogy a KCT tájékoztatást kapjon az esemény bekövetkeztekor.

A személyzet tagja az általa kezelt ügyek keretében mindenkor felelős a külföldi állampolgárokért. Minden jelentést bejegyeznek a külföldi állampolgár IND-rendszerbeli személyi aktájába, és éjszakai feldolgozás során elküldik a DT & V-nek. A láncon belüli munkatárs feladata, hogy felhívja a figyelmet a KCT által ismert külföldi személyre olyan megbeszélések keretében, amelyen az egyes szervezetek jelen vannak. Szükség esetén kérdéseket lehet feltenni a KCT-nek, és tanácsot lehet kérni a KCT-től.

A KCT ELJÁRÁSA VÁRATLAN ESEMÉNYEK ESETÉN

1. lépés. Jelentéstétel a KCT-nek

Esemény bekövetkezése esetén a jelentést elküldik a KCT postafiókjába.

A postafiókot a hét minden napján ellenőrzik.

2. lépés. A KCT közvetlen fellépése

A KCT szükség esetén felveszi a kapcsolatot a bejelentővel, és többek között a következő információkat gyűjti össze.

- Hol történt az esemény?
- Mikor kezdődött az esemény?
- Kitől érkezett a jelzés? Ki azonosította az eseményt?
- Ki volt az eseményt okozó külföldi állampolgár (beleértve V-számát is)?
- Milyen jellegű az esemény (éhség-/szomjúságsztrájk, öngyilkossággal való fenyegetés vagy egyéb)?
- A külföldi állampolgár cselekményének van célja? Ha igen, mi?
- Milyen intézkedéseket hoztak eddig?
- Ki a kapcsolattartó a helyszínen?
- Szükség van-e orvosi ellátásra, és ha igen, milyen jellegűre?

A KCT felkérheti a bejelentőt, hogy készítsen tényszerű beszámolót a külföldi személy magatartásáról és a beszélgetésekről. A KCT a bejelentőnek tanácsot is adhat. A kérdéseket és/vagy tanácsokat e-mailben vagy telefonon lehet feltenni/nyújtani. A KCT az összes kapott információ alapján meghatározza, hogy szükség van-e a jelenlétére.

3. lépés. A KCT tényleges jelenléte

Ha arra a következtetésre jutunk, hogy a KCT jelenlétére szükség van, a KCT alkalmazottja meghatározza, hogy mikor kerül sor a megjelenésre, és hogy mely KCT-alkalmazottakat rendelik ki. Erre a KCT vezetőjével szoros együttműködésben kerül sor. A kiindulópont az, hogy lehetőség szerint a KCT két alkalmazottját küldik ki különböző szervezetek. Ha a KCT két női alkalmazottját alkalmazzák férfi külföldi állampolgár esetében, akkor férfi tolmácsot foglalkoztatnak. A helyszínt a biztonsági iroda közvetítésével határozzák meg, és a kinevezést megerősítik.

Az eseménykezelő csapat tagjai számára az alábbi képzési témák ajánlottak (a COA javaslatának megfelelően).

- Kommunikáció: hogyan veszi fel a kapcsolatot a külföldi állampolgárral a beszélgetés során?
- Pszichiátria: trauma, depresszió, öngyilkosság és félelem.
- Éhség- és szomjúságsztrájkok: pszichikai következmények és mentális szempontok.
- Hogyan beszélget öngyilkosságra hajlamos személlyel?
- Etikai dilemmák.
- Hogyan működik az agyunk?

- Hogyan lehet dezeszkálálni egy beszélgetés folyamán?
- Időgazdálkodás.

Ezenkívül ajánlott, hogy a csapattagok 6 hetente egyszer 3 órás intervízióon vegyenek részt.

A KCT erőfeszítéseinek célja az események dezeszkálálása és/vagy (az azokkal való fenyegetés) megszüntetése. Ezt úgy lehet megvalósítani, hogy tolmács jelenlétében egy vagy több beszélgetést folytatnak a külföldi állampolgárral.

A külföldi állampolgárral folytatott beszélgetést megelőzően a helyszínen mindig előzetes találkozóra kerül sor a bejelentést tevő személlyel vagy a külföldi állampolgárral kapcsolatba kerülő személyekkel, például a felügyelővel. A kirendelést követően szóbeli visszajelzést adnak a beszélgetésről, lehetőség szerint ugyanazon személyek jelenlétében, akik részt vettek az előzetes találkozón. Legkésőbb a kirendelést követő 2 munkanapon belül írásbeli jelentést küldenek a három szervezetnek, ezek pedig továbbítják azt az érintetteknek, és lehetőség szerint elmentik azt a számítógépes rendszereikben/adatbázisaikban.

A jelentés lezárására akkor kerül sor, amikor a helyzet stabilizálódik, és/vagy az érintett személy tartózkodási helye már nem igényel támogatást a KCT-től.

4. lépés. A kirendelést követő kérdések

Elképzeltető, hogy a kiküldés során kiderül, hogy a külföldinek kérdése van, például az eljárás időtartamával vagy egy másik helyre való átszállítással kapcsolatban. Ezekre a kérdésekre a kirendelés során a lehető legteljesebb mértékben válaszolunk. Ha a kirendelt személyek nem tudnak válaszolni, vagy először egy másik szervezettől kell információt kérniük, akkor a KCT vezetőjéhez kell fordulni, aki szükség esetén felveszi a kapcsolatot a felső vezetéssel vagy egy igazgatóval.

Értékelés/megelőzés. Az események stabilizálásán (dezeszkálálás) túl a KCT elsődleges célja az események (eszkálálódás) megelőzése. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő információcsere. A tendenciák azonosítása és elemzése ennek az erőfeszítésnek a részét képezi. A KCT tevékenységeiről havonta jelentést küldenek a menekültügyi albizottságnak, és magyarázattal szolgálnak a figyelmet érdemlő jelentésekről. A KCT rendszeresen értékeli a láncon belüli tevékenységeket és együttműködést.

Médiakapcsolatok. Az eseményekre vonatkozó információkat megkapja az Igazságügyi és Biztonsági Minisztérium sajtóinformációs osztálya, amely kapcsolatot tart fenn a láncon különböző partnereinek igazgatótanácsával/vezetésével.

10. MELLÉKLET. A KRITIKUS ESEMÉNYEK BEJELENTÉSÉRE SZOLGÁLÓ SABLON

Az alábbi alapsablon a kritikus események bejelentéséhez használható (az űrlapot a Fedasil által használt jelentéstételi sablon alapján készítették).

A hatóság megnevezése
Értesítési/registrációs szám

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK	
A jelentésre vonatkozó információk	
Befogadó létesítmény	
A jelentés szerzője	
Időpont	
Dátum	
Az esemény időpontja	
Az esemény dátuma	
Az esemény helyszíne	
Az információ forrása	
Rendőrségi beavatkozás	
Egyéb külső beavatkozás	
A média bevonása	
Az ügy lezárására fordított idő	

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK AZ ESEMÉNYRŐL AZ ESEMÉNY ÁLTAL ÉRINTETT SZEMÉLYEK	
Lakos(ok) érintettsége	IGEN/NEM
Az esemény típusa	
Röviden: ki az áldozat, melyek a körülmények	
Munkavállaló érintettsége	IGEN/NEM
Az esemény típusa	
Röviden: ki az áldozat, melyek a körülmények	
Létesítmény érintettsége	IGEN/NEM
Alkalmazott technika és körülmények	
Munkahelyi baleset	IGEN/NEM
Az esemény típusa	
Hol	

Az érintett személyekre vonatkozó információk (az eseményt okozó lakos[ok])

ÉRINTETT LAKOS(OK)												
Név	Azonosító szám	Állampolgárság	Születési idő	Nem	Család összetétele	A létesítménybe való belépés dátuma	A hatás súlyossága (alacsony, közepes, nagy)	Részvétel mértéke: okozó/tanú/érintett	Okozott esemény	Következmények/ szankciók	Korábban kapott szankciók száma	Egyéb megjegyzések

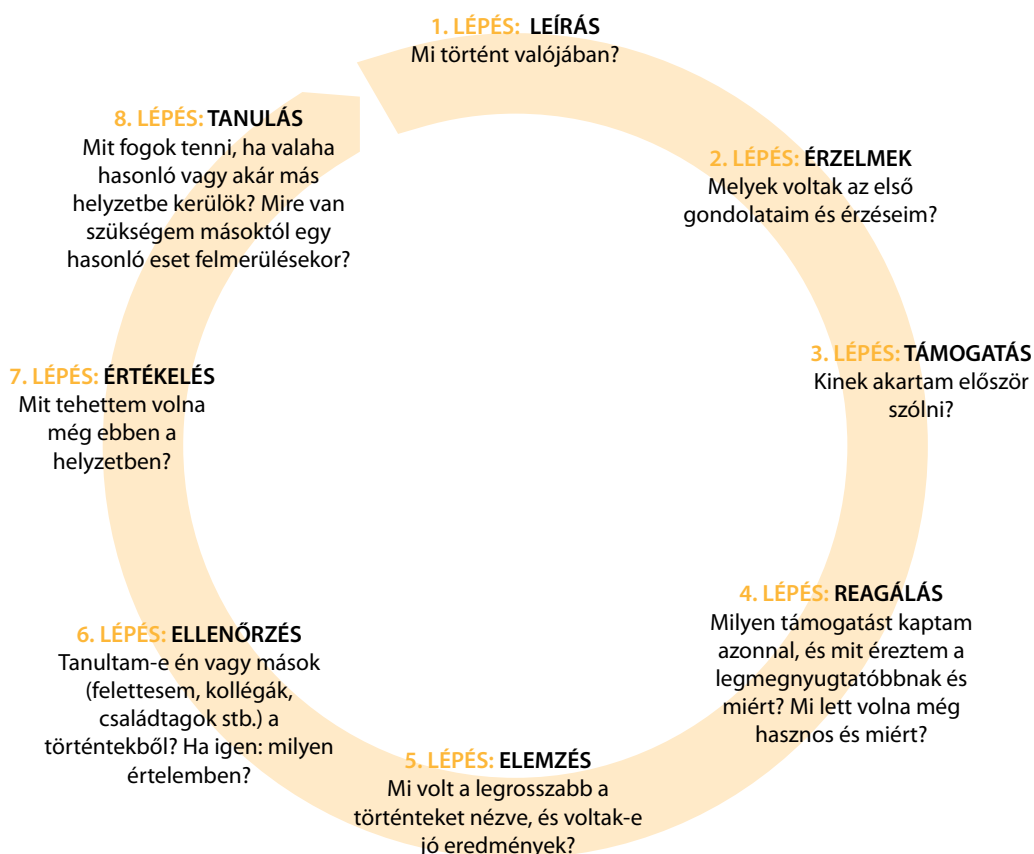
ÉRINTETT SZEMÉLYZET					
Név	Szerep	A hatás súlyossága	Munkával kapcsolatos baleset	A stresszcsoport aktiválása: igen/nem	Egyéb megjegyzések

AZ ESEMÉNY ISMERTETÉSE
Az eseményt megelőző háttér és körülmények

11. MELLÉKLET. REFLEXIÓS ESZKÖZ KRITIKUS ESEMÉNY BEKÖVETKEZÉSÉT KÖVETŐEN

Az alábbiakban megadott kérdések szisztematikus nyomon követése megkönnyítheti annak biztosítását, hogy az érintettek megbirkózzanak a kritikus biztonsági eseményekkel. A kérdéseket a csapattagokkal és az érintett személyzettel használhatják fel a belső és külső facilitátorok, a reflexiós eszközt pedig az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők maguk is felhasználhatják ellenálló képességük megerősítése és az eseményekkel való megbirkózás érdekében. Ez a kérdésciklus lehetővé teszi az érintett személyzet és csapatok számára, hogy megvizsgálják azokat a területeket, ahol tanulni lehet a hasonló események jövőbeli elkerülése érdekében, és azt is lehetővé teszi számukra, hogy jobban felkészüljenek az események bekövetkezésére.

REFLEXIÓ AZ ÉRINTETT SZEMÉLYZET SZÁMÁRA



12. MELLÉKLET. A HATÁROK MEGHÚZÁSA ÉS FÖLDELÉSI TECHNIKÁK KRITIKUS ESEMÉNY BEKÖVETKEZÉSE UTÁN

A. A HATÁROK MEGHÚZÁSA: A „MÁGIKUS BUBORÉK” GYAKORLAT

Az egészséges határokat „mágikus buborékként” lehet elképzelni magunk körül. Szánjunk egy percet arra, hogy leülünk egy csendes helyen, ahol semmi sem vonja el a figyelmet.

Képzeld el, hogy ez a láthatatlan buborék körülvesz, és biztonságot ad a számunkra. Elképzeld a buborékunkat kedvenc színünkben is. Rövid időre hunyjuk le a szemünket, amikor elképzeld saját személyes mágikus buborékunkat. A buborék vékony rétege védőpajzsként működik a számunkra.

Tudjuk azonban, hogy ez a vékony réteg beengedi az oxigént, a fényt, a fontos információkat, az ételeket stb., hogy tápláljanak, és lehetővé tegyék számunkra, hogy egészséges módon érezzünk, tanuljunk és fejlődjünk. A mágikus buborék egyre nő, és több lesz a tér körülöttünk, így biztosítható a privát szféránk és a biztonságunk. Úgy is dönthetünk, hogy kisebb legyen, és szükség esetén több intimitást és időt biztosíthatunk a magunk számára. Figyeljünk oda a mágikus buborékunkra, és ismerjük fel, hogy mikor jön el az idő a buborék megnövelésére és mikor a zsugorítására.

Az általunk elfogadott munkamennyiségre vonatkozó határok meghúzása és fenntartása, valamint a kollégáinkkal és a kérelmezőkkel való interakció alapja a gyakorlatban megvalósított asszertív hozzáállás. A kiégés megelőzése szempontjából fontos készség, hogy megtanuljunk, hogyan lehetünk asszertívek, megőrizve a tiszteletteljes hozzáállást. Az asszertivitás része, hogy korlátozzuk a munkaterhünket vagy mások irreális elvárásait.

B. AZ 5, 4, 3, 2, 1 GYAKORLAT

5-től visszafelé számolva a munkavállaló a saját érzékei segítségével felsorolhatja a körülötte lévő dolgokat ⁽¹⁰⁰⁾. Például öt dolgot, amit hall, négy dolgot, amit lát, három dolgot, amit ülőhelyéről megérinthet, két dolgot, amit az orrával érez, végül egy dolgot, amit meg tud ízlelni.

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

C. LÉGZŐGYAKORLATOK

A munkavállalók lassan belélegeznek az orrukon keresztül, majd kilélegeznek a szájukon át⁽¹⁰¹⁾. A belégzésükre koncentrálnak, érzékelhetnek minden egyes lélegzetvételt, és megfigyelhetik, milyen érzés kifújni a levegőt. Megpróbálják elképzelni, ahogy belélegzik a nyugalmat, a biztonságot és a védelmet, illetve kilélegzik a levertséget, a félelmet és a szorongást. A belélegzés során képzeljük el, hogy a belélegzés nyugalmat áraszt a testünkben. A kilélegzés során azt vizualizáljuk, hogy az aggodalom hogyan húzódik ki a testből, és elpárolog a levegőben. Ezt a gyakorlatot többször is meg kell ismételni.

Van, akinek segít, ha a belégzés során számol (pl. 1, 2, 3, 4 és kilégzés), mivel így oda tud figyelni anélkül, hogy fennállna a veszélye a történteken való töprengésnek.

D. A JÓ DOLGOKRA VALÓ ÖSSZPONTOSÍTÁS GYAKORLATA

Az egyik résztvevő leül vagy megáll hátul, körülnéz, és megpróbál megnevezni három olyan dolgot, ami jó érzés, amitől biztonság- vagy komfortérzete van, és ami ismerős a számára; például: „látom, hogy a kollégám itt áll mellettem”, „látom, hogy süt a nap”, illetve „úgy látom, senki sem sérült meg”.

E. AZ ÖNMAGUNK ÉRZÉSÉRE VALÓ ÖSSZPONTOSÍTÁS GYAKORLATA

Az érintett alkalmazottat arra kérjük, hogy számoljon háromig, és közben vegyen mély lélegzetet az orrán át, majd 4-re lélegezzen ki. A személy a kezével óvatosan és lassan megérinti/megsimogatja alkarját és a felkarját, egészen a válláig. Segíthetnek a finom csípések és az izmok, például a combizmok megfeszítése, aztán kicsit kinyújtjuk a lábunkat, és megrázzuk a kezünket, hogy még erősebben érzékeljük saját testünket.

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

13. MELLÉKLET. ÖNGONDOSKODÁSI TERV

Öngondoskodási tervem sablonja

ÖNGONDOSKODÁSI TERÜLET	MEGKEZDENDŐ/FOLYTATANDÓ ÖNGONDOSKODÁSI GYAKORLATOK	ÉRTÉKELÉSI GYAKORISÁG	TOVÁBBI KIPRÓBÁLANDÓ GYAKORLATOK
Fizikai (rendszeres étkezés, testgyakorlat stb.)			
Érzelmi/lelki/mentális (tanácsadásokon való részvétel, meditációs gyakorlatok, a saját eredmények elismerése, a természetben töltött idő stb.)			
Szakmai (a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartása, időgazdálkodás, kapacitásépítésben való részvétel stb.)			
Személyes/szociális (a barátokkal és a családokkal való találkozás, videohívások, telefonbeszélgetések stb.)			
Pénzügyi (költségvetés megalkotása az életminőség javítása érdekében)			

Az alábbiakban további javaslatok olvashatók.

- Írjunk naplót a feszültség feloldása és a reflektálási folyamat fenntartása céljából.
- Írjunk magunknak levelet, amely például a munkánkkal vagy a magánéletünkkel kapcsolatos elégedettségünkről szól. Írjuk le, hogy mi működik és mit kellene változtatni. Nyissuk ki a levelet egy bizonyos időszak (pl. 6 hónap, 1 év) után, és nézzük meg a pozitív változásokat és a további figyelmet igénylő területeket.
- Fedezzünk fel régi, elfelejtett hobbit (pl. főzés, írás, táncolás).
- Nézzünk meg egy filmet, amelyet mindig is meg szerettünk volna nézni.
- Pihenjünk és aludjunk eleget, hogy ismét talpra állhassunk.
- Használjuk fel a technológiai lehetőségeket (pl. közösségi média) arra, hogy rendszeresen beszéljünk olyan barátokkal, családtagokkal, akik egyéb körülmények folytán (pl. világjárvány idején) távol vannak vagy nehezen elérhetőek.

14. MELLÉKLET. A SZEMÉLYZETI JÓLÉTRE ÖSSZPONTOSÍTÓ KÉPZÉSIPROGRAM-MINTA

Az EASO számos képzési modult kínál mind a menekültügyi tisztviselők, mind a befogadási tisztviselők, valamint a terület oktatói számára. A modulok, az oktatóknak szóló tanfolyamok és a folyamatos szakmai képzés számos kompetenciaterületre kiterjednek, ideértve a jogi politikai eljárásokat, a kommunikációt, a szakmai normákat, a szakmai jólétet, az egészséget, a biztonságot és a védelmet ⁽¹⁰²⁾. Az alábbiakban a munka három szakaszára összpontosító, ajánlott képzési témákat ismertetjük: munkába állás/a kiküldetés előtti szakasz, foglalkoztatás és a foglalkoztatás/kiküldetés megszüntetése.

1. SZAKASZ: MUNKÁBA ÁLLÁS/A KIKÜLDETÉS ELŐTTI SZAKASZ

1. BEVEZETÉS: A MUNKAHELY SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE ÉS RENDSZEREI	
A képzés célja	Az új munkavállaló bevezető vagy orientációs képzésben részesül a következők megismerése érdekében: <ul style="list-style-type: none"> – új munkakörnyezet – a szervezet vagy hatóság háttere (alapítás, küldetés, célok) – szervezeti felépítés és vezetői csapat – csapattagok (központi csapat és kapcsolódó csapatok) – szokásos üzleti eljárások – alapvető áttekintés – általános feladatok – magatartási kódex – csalás elleni és korrupcióellenes politika – a szexuális zaklatás elleni vagy hasonló politikák – kommunikációs csatornák – a szervezet meglévő politikái és különféle szolgáltatásai (javadalmazási és személyzeti juttatási politikák, orvosi és pszichológiai segítségnyújtás)
A tartalom leírása	Az új alkalmazottól elvárt feladatoktól függően a bevezetés bizonyos szempontjai eltérhetnek. Abban az esetben, ha az alkalmazottat a feladatok ellátása céljából különböző helyszínekre küldik ki, akkor útmutatást kap, és lehetőséget adnak számára arra, hogy a felettes irányítása alá tartozó valamennyi telephelyet felkeresse
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek A különböző szervezeti egységek egyik kapcsolattartója rövid ismertetőt tart az új alkalmazottak számára (szóban, a fontos információs anyagokat tartalmazó mappákat is ismertetve), és további kérdések céljából közli a kapcsolattartási adatait
Előnyök	<ul style="list-style-type: none"> – Az örömteli fogadtatás és a hatósághoz/ügynökséghez való tartozás érzése – A munkavállalók szervezetbe vetett bizalmának megteremtése – Bizalomébredés a szükséges új feladatok megkezdése iránt
A képzés ajánlott időtartama	A szervezet/szolgálat méretétől, valamint a szereptől függően: 3 nap és 1 hónap között, hogy meg lehessen ismerkedni az új feladatokkal
Alkalmazotti kategória	Minden új alkalmazott
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatás első hónapja

(102) További információk: az európai ágazati képesítési keretrendszer, a [foglalkozási normák](#) és az [oktatási normák](#).

2. BEVEZETÉS: MŰSZAKI RENDSZEREK ÉS BERENDEZÉSEK

A képzés célja	Az új munkavállaló bevezető vagy orientációs képzésben részesül a következők megismerése érdekében: <ul style="list-style-type: none"> – irodahelyiségek és kapcsolódó funkciók (kit hol lehet megtalálni, a konkrét tárgyak, például a fénymásoló helye, mosdók, kávépult, parkolás) – a munkaeszközök használatára vonatkozó szabályok – a fontos belső online platformok (pl. a menekültügyi személyzet számára releváns informatikai szoftverek [pl. Eurodac, COI-portál]) használatára vonatkozó szabályok – adatvédelmi politika és iránymutatások
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – a releváns irodai berendezések (nyomtatók, fénymásolók, projektorok, videoberendezések, audióberendezések, kommunikációs technológia, elsősegélynyújtó berendezések) használata – a szervezet belső kommunikációs platformjainak használata – a menekültügyi személyzet számára releváns informatikai szoftverek és platformok (pl. a Maris Németországban, Eurodac, COI-portál)
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek, illetve információnyújtás (szórólapok, cselekvési folyamatok, elérhetőségi listák)
Előnyök	Az új munkatársak megismerik az új munkakörnyezetet az infrastruktúra, a berendezések, a logisztika és a használati szabályok tekintetében
A képzés ajánlott időtartama	4 óra
Alkalmazotti kategória	Minden új alkalmazott
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatás első hónapja

3. BEVEZETÉS: BIZTONSÁG ÉS VÉDELEM

A képzés célja	Valamennyi alkalmazott biztonsági és védelmi képzésben részesül, hogy megismerhesse az érvényben lévő biztonsági és védelmi politikát és eljárásokat, valamint a megfelelő kommunikációs csatornákat.
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – elsősegély-nyújtási tanfolyam – tűzvédelmi utasítás – biztonsági tájékoztató (a kiküldetéshez is) <ul style="list-style-type: none"> – evakuálási terv és veszélyhelyzeti kapcsolattartók listája – betartandó egészségvédelmi intézkedések (pl. Covid19, ebola és más lehetséges fertőző betegségek) – munkahelyi biztonság, viselkedésalapú biztonság, biztonsági kultúra és biztonsági kör
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek, illetve információnyújtás (szórólapok, cselekvési folyamatok, elérhetőségi listák stb.)
Előnyök	Meghatározza a munkavállalók biztonsággal és védelemmel kapcsolatos jogainak és kötelezettségeinek kereteit Biztosítja, hogy a munkavállalók védelemben részesüljenek a munkahelyi balesetek által okozott sérülésekkel szemben A munkavállalók szervezetbe vetett bizalmának megteremtése
A képzés ajánlott időtartama	4 óra
Alkalmazotti kategória	Minden új alkalmazott
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatás első hónapja

Megjegyzés: COI: a származási országra vonatkozó információk (country of origin information).

2. SZAKASZ: FOGLALKOZTATÁSI SZAKASZ/FOLYAMATOS TÁMOGATÁS

Szakmai fejlesztés

MUNKAERŐ-FELVÉTEL, SZEMÉLYZETKIVÁLASZTÁS ÉS A SZEMÉLYZET TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE	
A képzés célja	Strukturált iránymutatás nyújtása a követendő eljárásokról és a személyzet felvételéhez szükséges készségekről, valamint a munkateljesítmény értékeléséről
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – munkaerő-felvételi eljárások – kiválasztási eljárások – felvételi interjúk és vizsgák lebonyolítása – teljesítményértékelési eljárások – értékelési célok – értékelés és az eredmények feldolgozása
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A szervezet munkaerő-felvétellel, kiválasztással és értékeléssel kapcsolatos eljárásainak ismerete, valamint a szóban forgó eljárások menekültügyi összefüggésben történő lefolytatásához szükséges készségek fejlesztése
A képzés ajánlott időtartama	(8–12 óra, a résztvevők számától függően)
Alkalmazotti kategória	HR-személyzet
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatás első hónapja
A VIZSGÁLATOT VÉGZŐ TISZTVISELŐK RÉSZVÉTELÉVEL ZAJLÓ SZAKMAI TOVÁBBKÉPZÉSI KÉPZÉSI MODULOK ⁽¹⁰³⁾	
A képzés célja	Alapvető áttekintés biztosítása a nemzetközi védelemről és a közös európai menekültügyi rendszerről, beleértve az európai rendeletek és irányelvek végrehajtásához szükséges gyakorlati készségeket Ezen túlmenően a tagállamok az adott tagállamban menekültügyi képzési egységet biztosítanak, amely tájékoztatást nyújt arról, hogy a nemzetközi és európai keretek hogyan alkalmazandók nemzeti összefüggésben, és hogyan kapcsolódnak a nemzeti jogszabályokhoz
A tartalom leírása	A következő témák szerepelhetnek: a közös európai menekültügyi rendszer, különös tekintettel a menekültügyi eljárásokról szóló irányelvekre; inklúzió; a bizonyítékok értékelése; meghallgatási technikák, többek között a kiszolgáltatott csoportok, köztük a gyermekek vonatkozásában; döntéshozatal; a származási országra vonatkozó információk fontossága; nem, nemi identitás és szexuális irányultság; kirekesztés stb.
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A személyzet feladatainak ellátásához szükséges szakmai kapacitások érvényesítése Arra vonatkozó ismeretek, hogy miként kell a rendeleteket/irányelveket a mindennapi gyakorlatba átültetni annak érdekében, hogy Európa-szerte biztosítható legyen a menekültügy közös megközelítése
A képzés ajánlott időtartama	Attól függ, hány év tapasztalattal rendelkeznek a résztvevők
Alkalmazotti kategória	Minden új ügyintéző/ismeretfrissítés az ügyintézők számára
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok
A BEFOGADÁSÉRT FELELŐS TISZTVISELŐK RÉSZVÉTELÉVEL ZAJLÓ SZAKMAI TOVÁBBKÉPZÉSI MODULOK ⁽¹⁰⁴⁾	
A képzés célja	Alapvető áttekintés a nemzetközi védelemről és a közös európai menekültügyi rendszerről, beleértve az európai rendeletek és irányelvek befogadással összefüggésben történő alkalmazásával kapcsolatos gyakorlati készségeket A tagállamok kiegészítő modult biztosíthatnának arra vonatkozóan, hogy a menekültügyre vonatkozó nemzetközi és európai keretek hogyan alkalmazandók a nemzeti kontextusra, és hogyan kapcsolódnak a nemzeti jogszabályokhoz

(103) Az EASO képzési tanterve modulok széles körét kínálja, amelyek kiterjednek a tisztviselők mindennapi feladatainak és kötelezettségeinek ellátásához szükséges készségekre, ismeretekre és felelősségi körökre.

(104) Az EASO képzési tanterve modulok széles körét kínálja, amelyek kiterjednek a tisztviselők mindennapi feladatainak és kötelezettségeinek ellátásához szükséges készségekre, ismeretekre és felelősségi körökre.

A tartalom leírása	A tartalom magában foglalhatja a következőket: a közös európai menekültügyi rendszer, különös tekintettel a befogadási feltételekről szóló irányelvre és a befogadással kapcsolatos nemzeti iránymutatásra; a kiszolgáltatott személyekre vonatkozó biztosítékok; a gyermekek befogadásának feltételei; az információnyújtás fontossága; nem, nemi identitás és szexuális irányultság; veszélyhelyzeti tervezés; nemzetközi menekültjog; emberi jogok stb.
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	Arra vonatkozó ismeretek, hogy miként kell a rendeleteket/irányelveket a mindennapi gyakorlatba átültetni annak érdekében, hogy Európa-szerte biztosítható legyen a menekültügy közös megközelítése
A képzés ajánlott időtartama	Attól függ, hány év tapasztalattal rendelkeznek a résztvevők
Alkalmazotti kategória	Minden új befogadási tisztviselő/ismeretfrissítés a befogadással foglalkozó, meglévő tisztviselők számára
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok
ADATVÉDELEM	
A képzés célja	Strukturált iránymutatás nyújtása az adatvédelem tekintetében követendő eljárásokról, mind a belső kommunikáció, mind a külső felek és a munka fő célcsoportjai (azaz a kérelmezők) tekintetében
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – uniós adatvédelmi szabályok – adatvédelem (az adatok gyűjtésére, feldolgozására, megosztására, archiválására és törlésére vonatkozó szabályok) – adatbiztonság (adatvédelmi végrehajtási mechanizmusok) – adatvédelmi jogok – az adatvédelem megsértésére való reagálás
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A szervezet adatvédelemre vonatkozó iránymutatásainak és eljárásainak megismerése
A képzés ajánlott időtartama	2–4 óra (a szereptől és a funkciótól függően)
Alkalmazotti kategória	A teljes személyzet
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatás első hónapja

A puha készségek fejlesztése

KOMMUNIKÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ⁽¹⁰⁵⁾	
A képzés célja	A megfelelő szakmai teljesítményt, valamint az egészséges és konstruktív, többek között konfliktushelyzetekben való csapaton belüli interakciót támogató hatékony munkahelyi kommunikációs eszközök és stratégiák bevezetése
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – a kommunikációs ciklus: beszélés – hallgatás/meghallgatás – megértés – tárgyalás – megállapodás – cselekvés – az eredményes kommunikáció akadályai és elősegítői – a kommunikáció/magatartás típusai – csapattagság és csoportdinamika – a határok meghúzása – tárgyalási technikák – kommunikáció és konfliktuskezelés <ul style="list-style-type: none"> – a (pszichológiai, szervezeti) konfliktusforrások azonosítása – a harag kezelése – konfliktusrendezési stratégiák (elkerülés, kompromisszumkeresés, alkalmazkodás, együttműködés) <ul style="list-style-type: none"> – a konfliktusok elkerülését célzó stratégiák (csapatokon belül, ügyfelekkel) – dezeszkalációs stratégiák

(105) Az EASO képzési tanterve a puha készségek fejlesztését célzó modulok széles skáláját kínálja.

A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	Megfelelőbb készségek az eredményes munkahelyi kommunikáció terén, a félreértések elkerülése, a kritikákra adott konstruktív válasz, munkahelyi empátia Fokozott tudatosság a konstruktív és eredményes munkahelyi kommunikációval kapcsolatban
A képzés ajánlott időtartama	2–4 óra
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó személyzet és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok
STRESSZKEZELÉS	
A képzés célja	A személyzet tagjaiban a stressz és a kiégés forrásainak és jeleinek, valamint a stressz elkerülési és kezelési módjainak tudatosítása
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: – a stressz, a krónikus stressz, a kiégés és a közvetett trauma áttekintése – alapkészségek a stressz saját magunkkal és az alkalmazottakkal kapcsolatos felismerése, megelőzése és kezelése terén – negatív és pozitív megküzdési mechanizmusok és az ellenálló képesség megerősítése – a kritikus események kezelésével kapcsolatos alapismeretek – öngondoskodás és öngondoskodási eszközök (a stressz megelőzése)
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A stresszkezeléssel kapcsolatos tudatosság és készségek fokozzák a motivációt, a produktivitást és javítják a munkahelyi kommunikációt, ami hozzájárul a jólét fenntartásához
A képzés ajánlott időtartama	8–16 óra (a feladatoktól függően)
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet és az ellenőrzési pontokon dolgozó valamennyi tisztviselő
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok
INTERKULTURÁLIS ÉRZÉKENYÍTÉS	
A képzés célja	Háttér-információk és készségek biztosítása a kulturálisan sokszínű környezetben való munkavégzésről, az adott esetben ismeretlenek vagy félreérthetőnek tűnő magatartásformák magyarázata, valamint a védelmi és megkülönböztetésellenes politikák helyszíni tudatosítása. A résztvevők kulturális tudatosságának, ismereteinek és kommunikációjának növelése
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: – kulturális sokszínűség – a különböző kulturális környezetekben betöltött nemi szerepek – a nem, az életkor, az idő és a munka fogalma a különböző kulturális környezetekben – védelmi és megkülönböztetésellenes politikák
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	Kulturális tudatosság és a kulturális különbségek hatásának megértése az ügyfelekkel végzett munka kapcsán és a munkahelyen A multikulturális munkahelyek előtt álló kulturális kihívások jobb megértése A kulturális érzékenység és kompetencia fokozása
A képzés ajánlott időtartama	2–4 óra
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet és a menekültügyi területen dolgozó személyzet
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok

VEZETÉS ÉS IRÁNYÍTÁS MENEKÜLTÜGYI KONTEXTUSBAN

A képzés célja	Bevezetés a kulcsfontosságú vezetői stílusokba és készségekbe, valamint ezek alkalmazása a menekültügy területén
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – az irányítás és a vezetés meghatározása – a irányítás dimenziói (irányítási típusok) – a vezetőkkel szembeni elvárások – irányítás a napi szintű vezetésben és az időgazdálkodásban – vezetési elméletek – stratégiai gondolkodás és tervezés/veszélyhelyzeti tervezés – döntéshozatal – delegálás – a kiegyensúlyozott munkaterhelés kezelése (elvek és előnyök) – a minőség és a hatékonyság közötti egyensúly kezelése
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A hatékony döntéshozatalhoz és a konstruktív csapatvezetéshez szükséges vezetői készségek és technikák fokozott ismerete
A képzés ajánlott időtartama	8–12 óra
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet
Megvalósítási időszak	Próbaidő után/ismeretfrissítő modulok

CSAPATÉPÍTÉS

A képzés célja	A vezetők számára szisztematikus ismeretek biztosítása arról, hogy hogyan építsenek csapatot, és hogyan tartsák fenn a pozitív csapatdinamikát
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – csapatépítési technikák – a csapatépítés szakaszai és a csapatdinamika – mi teszi sikeressé a csapatot, és mi ronthatja a csapatmunkát? – a csapattagok erősségeinek felismerése és felhasználása – a csapattagokkal való hatékony együttműködés gyakorlása – csapatépítő tevékenységek – a csapatokon belüli konfliktusok kezelése – coaching: mit jelent a coaching? / a coaching és a mentorálás közötti különbség – coaching: a coaching spektruma – coaching: aktív meghallgatás és meghallgatási blokkok
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A csapatdinamikával kapcsolatos ismeretek és tudatosság bővítése a csapatokon belüli bizalom, elégedettség, jó kommunikáció és hatékony konfliktuskezelés előmozdítása érdekében A csapat működésének általános javítása interperszonális kapcsolatok kialakítása, a szerepek tisztázása vagy a meglévő problémák megoldása révén
A képzés ajánlott időtartama	8–16 óra
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet
Megvalósítási időszak	A munkaviszony során, próbaidő után

KRITIKUS ESEMÉNYEK KEZELÉSE

A képzés célja	Alapvető ismeretek biztosítása a menekültügyi területen és annak irányításával kapcsolatban felmerülő kritikus események jellegéről, valamint a megküzdési mechanizmusokról
-----------------------	---

A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – kritikus események (jelleg és típus) – stratégiák a kritikus események kezelésére (az egyes alkalmazottak ellenálló képességének erősítése) – stratégiák a kritikus események kezelésére (a vezető által a csapatoknak és a csapattagoknak nyújtott támogatás) – trauma: jelek és megküzdési mechanizmusok – azonnali, közép- és hosszú távú támogatás – szervezeti és kollegiális támogatás – eligazítás és a levont tanulságok
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	Képesség a személyzet kritikus esemény utáni, idejében történő figyelemmel kísérésére
A képzés ajánlott időtartama	12–16 óra (különösen az operatív személyzet esetében)
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet és az ellenőrzési pontokon dolgozó tisztviselők
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatási szakaszban/ajánlatosak az ismeretfrissítő modulok

3. SZAKASZ: A MUNKAVISZONY MEGSZŪNÉSE/KIKÜLDETÉS UTÁN

FELKÉSZÜLÉS A KILÉPÉSRE	
A képzés célja	Annak biztosítása, hogy az egyének tisztában legyenek azzal, hogy a távozó alkalmazottaknak és vezetőiknek milyen dokumentumokat kell kitölteniük (vagy figyelembe venniük).
A tartalom leírása	Ez a képzési modul a következőket tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> – konstruktív kilépési tájékoztatás/visszacsatolás – a dokumentumok átadása – a dokumentumok elkészítése (referenciák, a teljesítményre vonatkozó nyilatkozatok stb.)
A képzés javasolt formája	Személyes, online vagy távoktatási tanulási egységek
Előnyök	A távozni készülő kollégák és a potenciális bejövő csapattagok közötti zökkenőmentes átállás biztosítása, beleértve az információk és a levont tanulságok megosztását
A képzés ajánlott időtartama	2 óra
Alkalmazotti kategória	A vezetői feladatokat ellátó teljes személyzet/HR-személyzet
Megvalósítási időszak	A foglalkoztatási szakaszban

15. MELLÉKLET. FÓKUSZCSOPORTOS MEGBESZÉLÉS

A titoktartást meg kell őrizni, és mindenkor egyhangúságra kell törekedni. A facilitátor mindent rögzíthet, amit a fókuszcsoportos megbeszélés során megbeszélnek, ugyanakkor a részletek megosztására és a legfontosabb pontok összefoglalására valamennyi tag egyetértésével kerülhet sor. A fókuszcsoportos megbeszélés nem kötelező, és az alkalmazottakat már a kezdetekkor tájékoztatni kell a fókuszcsoportos megbeszélés céljáról, valamint az információk megosztásának módjáról.

Ellenőrző lista: Fókuszcsoportos megbeszélés ⁽¹⁰⁶⁾

I. FÓKUSZCSOPORTOS MEGBESZÉLÉS MEGTERVEZÉSE
A cél meghatározása
A legfontosabb kérdések listájának összeállítása
Etikai ellenőrzés végrehajtása
A résztvevők meghatározása és meghívása
A homogén összetétel biztosítása (pl. nem, életkor, nyelv tekintetében)
A résztvevők számának meghatározása
Facilitátor és asszisztens meghívása (egyikük facilitál, másikuk jegyzetel)
A fókuszcsoportok számának meghatározása
A megfelelő helyszín kiválasztása
Annak biztosítása, hogy a helyszín megközelíthető és megfelelő méretű legyen
Anyagok elkészítése (névcímkék, beleegyezésről szóló űrlapok, jelenléti ív, rögzítő berendezés)
II. Adatgyűjtés
A megbeszélés előtti előkészítés
A csoportdinamika, a forgatókönyv és az ülésrend megismerése
A megbeszélés facilitálása
Bemutatók (a csoport minden egyes tagjának neve, titoktartási kérdések, alapvető szabályok)
Facilitálás (megvitatás, reflektálás, szünet, a vita rögzítése és megfigyelése)
A kérdések figyelemmel kísérése és a témák nyomon követése
A kérdésekkel együtt minden válasznak egy bizonyos formátumban történő leírása (a társfacilitátor jegyzetel)
Lezárás
III. Elemzés
Tartalomelemzés
A legfontosabb témák
Felsorolás/rangsorolás
Tartalomelemzés
A megbeszélés elemzése
Döntés az eredmények célközönségéről
A vezetőknek továbbítandó visszacsatolás szerkesztése
A következő intézkedési elemek megtétele

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. és Mukherjee, N.: The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation, in: *Methods in Ecology and Evolution*, 9. kötet, 2018, 20–32. o.

KAPCSOLATBA SZERETNE LÉPNI AZ EU-VAL?

Személyesen

Az Európai Unió területén több Europe Direct információs központ is működik. Keresse meg az Önhöz legközelebb eső központot: https://europa.eu/european-union/contact_hu

Telefonon vagy e-mailben

A Europe Direct központok feladata, hogy megválaszolják a polgárok Európai Unióval kapcsolatos kérdéseit. Vegye igénybe a szolgáltatást

- az ingyenesen hívható telefonszámon: 00 800 6 7 8 9 10 11 (bizonyos szolgáltatók számíthatnak fel díjat a hívásért),
- a rendes díjszabású telefonszámon: (+32 2) 29-99-696, vagy
- e-mailen: https://europa.eu/european-union/contact_hu

INFORMÁCIÓKAT KERES AZ EU-RÓL?

Online

Az EUROPA portál tájékoztatással szolgál az Európai Unióról az EU összes hivatalos nyelvén: https://europa.eu/european-union/index_hu

Uniós kiadványok

A következő címen uniós kiadványok tölthetők le/rendelhetők meg díjmentesen/fizetés ellenében: <https://op.europa.eu/hu/publications>. Ha bizonyos ingyenes kiadványokból több példányra van szüksége, rendeljen a Europe Direct központtól vagy hazájának helyi információs központjától (lásd: https://europa.eu/european-union/contact_hu).

Uniós jogszabályok és kapcsolódó dokumentumok

Az EUR-Lex portálról bármelyik hivatalos nyelven letölthetők az EU jogi tartalmi és az 1951-től megjelenő jogszabályai: <http://eur-lex.europa.eu>

Az EU által gondozott nyílt hozzáférésű adatok

A nyílt hozzáférésű adatok európai uniós portálja (<http://data.europa.eu/euodp/hu>) uniós adatkészletekhez biztosít hozzáférést. Az adatok kereskedelmi és nem kereskedelmi célból egyaránt díjmentesen letölthetők és felhasználhatók.



■ Az Európai Unió
Kiadóhivatala