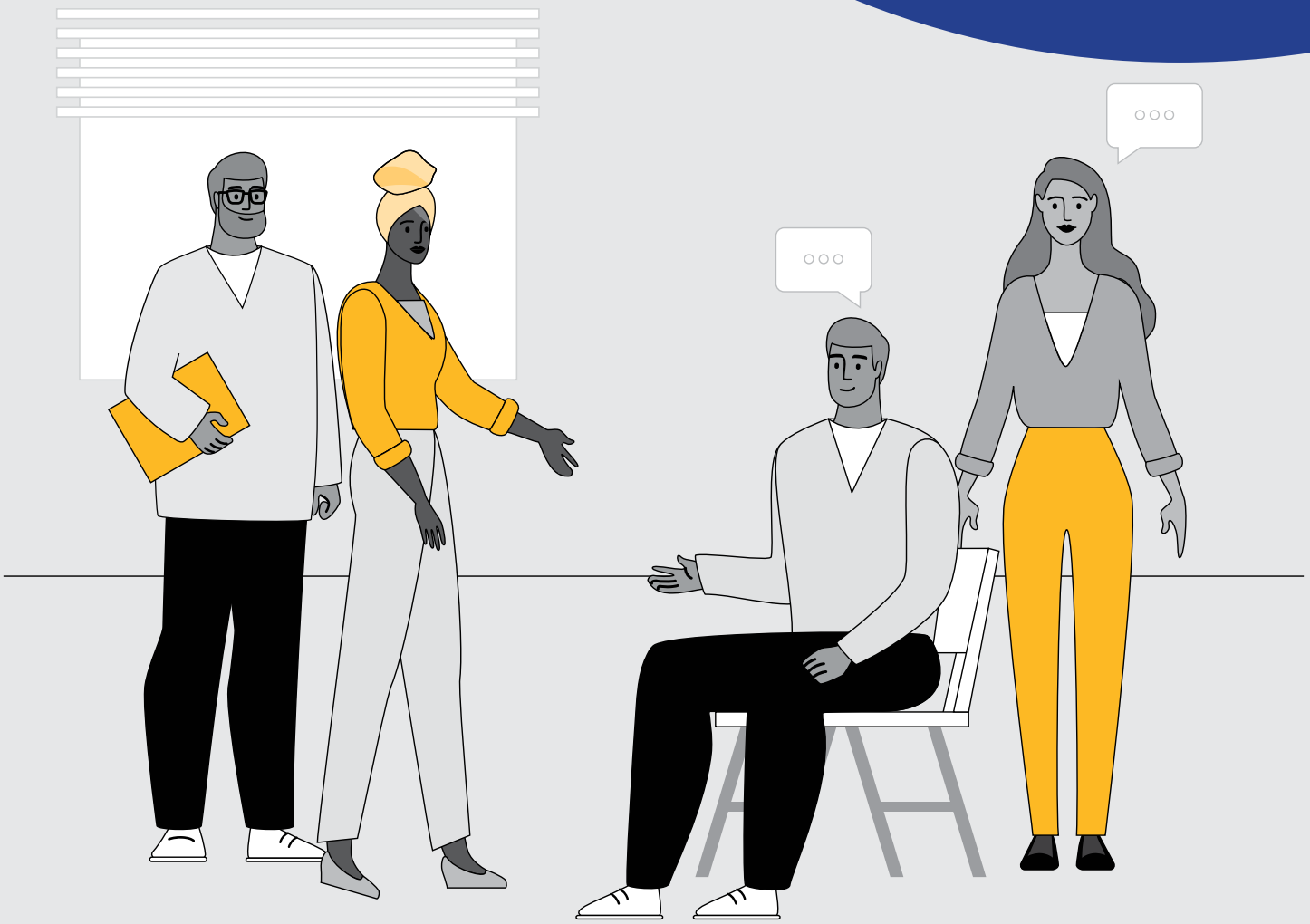
Prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas

II dalis
Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės

EASO praktinių gairių serija

2021 m. rugsėjo mėn.



Prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas

II dalis
Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės

EASO praktinių gairių serija

2021 m. rugsėjo mėn.

Atsakomybės apribojimas

Šio vertimo kokybės nepatikrino kompetentingos nacionalinės institucijos. Jei manote, kad vertimas neatitinka nacionalinio lygmens terminologijos, prašome kreiptis į EUAA.

Rankraštis parengtas 2021 m. rugpjūčio mėn.

Nei Europos prieglobsčio paramos biuras (EASO), nei joks EASO vardu veikiantis asmuo nėra atsakingas už toliau pateikiamos informacijos naudojimą.

Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2021

Print	ISBN 978-92-9487-611-9	doi:10.2847/222676	BZ-02-21-923-LT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-619-5	doi:10.2847/011803	BZ-02-21-923-LT-N

© Europos prieglobsčio paramos biuras, 2022.
Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį. Naudoti ar atgaminti nuotraukas ir kitą medžiagą, kurių autorių teisės nepriklauso EASO, galima tik gavus autorių teisių turėtojų leidimą.

PADĖKA

Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) *prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas* parengtas kvalifikuotų ir darbščių ekspertų, kuriuos EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nacionaliniai informacijos centrai paskyrė dalyvauti darbuotojų gerovės darbo grupėje, dėka. Prisidėjo ekspertai iš Belgijos (Federalinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra), Vokietijos (Federalinis migracijos ir pabėgėlių biuras), Graikijos (Danijos pabėgėlių taryba), Nyderlandų (Centrinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra) ir Rumunijos (Vidaus reikalų ministerija).

EASO pažeidžiamumo grupė taip pat norėtų padėkoti už paramą, gautą iš EASO operacijose dirbančių darbuotojų, taip pat psichologų, remiančių EASO operacijas Graikijoje.

Norėtume padėkoti Jungtinių Tautų vyriausiojo pabėgėlių reikalų komisaro biurui ir Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūrai, kurios abi sudarė šio vadovo informacinę grupę ir pateikė naudingos ir konstruktyvios informacijos tobulinant pirminį projektą.

Taip pat labai dėkojame EASO konsultacinio forumo nariams, pateikusiems atsiliepimų, ir EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nariams už pasidalijimą įžvalgomis.

APIE VADOVĄ

Kodėl šis vadovas buvo parengtas? Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) misija – remti Europos Sąjungos valstybes nares ir asocijuotąsias šalis (toliau – ES ir asocijuotosios šalys), be kita ko, rengiant bendrus mokymus, taikant bendrus kokybės standartus ir teikiant bendrą informaciją apie kilmės šalį. Siekdamas bendro tikslo – padėti ES ir asocijuotosioms šalims siekti bendrų standartų ir aukštos kokybės procesų bendroje Europos prieglobsčio sistemoje – EASO rengia bendras praktines priemones ir gaires.

Šis darbuotojų gerovės vadovas parengtas EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo prašymu. Pripažįstama, kad darbas prieglobsčio ir priėmimo srityje daro neigiamą poveikį bendrai vadovų ir jų grupių savijautai. Institucijos nurodė, kad reikia gairių, kaip geriausiai integruoti darbuotojų gerovės priemones į vykdomą veiklą ir teikiamą paramą.

Kaip buvo parengtas šis vadovas? Šį vadovą pradėta rengti nuo ES ir asocijuotųjų šalių informacijos rinkimo, siekiant išsiaiškinti prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbančių pirminės grandies pareigūnų poreikius ir suprasti esamą gerąją patirtį, kuria galima remtis. Šis vadovas parengtas remiantis informacijos rinkimo rezultatais. Valstybių narių ekspertai padėjo rengti turinį, o rengimo procesą koordinavo EASO. Prieš baigiant rengti vadovą vyko tikslinės konsultacijos su darbuotojų gerovės srities ekspertais, jį peržiūrėjo EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklas.

Kas turėtų naudotis šiuo vadovu? Šis vadovas pirmiausia skirtas prieglobsčio ir priėmimo institucijų vadovams. Visgi, kai kurios šio vadovo dalys yra naudingos žmogiškųjų išteklių skyriams, pirminės grandies pareigūnams, vidaus ir išorės specialistams bei pilietinės visuomenės organizacijoms.

Kaip naudotis šiuo vadovu? Šį vadovą sudaro trys savarankiškos, tačiau viena kitą papildančios dalys. I dalyje „Standartai ir politika“ dėmesys sutelkiamas į tai, kaip valdžios institucijos turi parengti darbuotojų gerovės strategiją, jei ji dar nėra parengta; šiuo tikslu joje pateikti siūlomi standartai ir rodikliai. II dalyje „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ išsamiai aprašomos visos praktinės priemonės, pripažintos gerąja patirtimi ir jau įgyvendintos kai kuriose ES ir asocijuotosiose šalyse. III dalyje „Stebėsena ir vertinimas“ numatytas stebėsenos ir vertinimo mechanizmas, padedantis valdžios institucijoms naudotis priemonėmis, leidžiančiomis paprastai stebėti įgyvendinamų priemonių pažangą. Šiomis gairėmis siekiama papildyti, o ne pakeisti ES ir asocijuotųjų šalių valdžios institucijų vietos politiką ir strategijas, skirtas darbuotojų gerovei.

Kaip šis vadovas yra susijęs su nacionalinės teisės aktais ir praktika? Tai neįpareigojanti konvergencijos priemonė, kuri nėra teisiškai privaloma. Vadove atsispindi geroji patirtis, kuria dalijasi ES ir asocijuotosios šalys bei jų ekspertai ir kuri buvo paversta standartais, kuriais valdžios institucijos gali vadovautis spręsdamos darbuotojų gerovės klausimus.

Susisiekite su mumis. Jei turite klausimų ar grįžtamosios informacijos apie šį dokumentą, kreipkitės į EASO pažeidžiamumo grupę el. paštu vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

TURINYS

Padėka 3
Apie vadovą 4
Santrumpos 7
Bendroji informacija 8

1. ĮVADAS 10
1.1. Pagrindinės šio praktinio vadovo tikslinės grupės 13
1.2. Kaip naudotis šiuo praktiniu vadovu? 14

2. VERTINIMO PRIEMONĖS 16
2.1. Preliminarus darbuotojų gerovės patikrinimas 18
2.2. Pusiau struktūruoti individualūs susitikimai 19
2.3. Tikslinės grupės diskusija 20
2.4. Apklausa dėl darbo kokybės 21
2.5. Įsivertinimas – perdegimo testas 22

3. PARAMOS INTERVENCINĖS PRIEMONĖS, KURIAS TAIKO VADOVAI IR KOLEGOS 24
3.1. Tarpusavio priežiūra 25
3.2. Komandos formavimas 31
3.3. Tikslinės paramos intervencinės priemonės, susijusios su kritiniais incidentais 35

4. PARAMOS INTERVENCINĖS PRIEMONĖS, KURIAS TAIKO VIDAUS IR IŠORĖS SPECIALISTAI 44
4.1. Psichosocialiniai grupiniai užsiėmimai ir konsultuojamasis ugdymas 46
4.2. Individualios konsultacijos 46
4.3. Ugdomoji priežiūra 47
4.4. Mediacija 48

5. RŪPINIMASIS SAVIMI 50
5.1. Kaip parengti rūpinimosi savimi planą 53
5.2. Kaip nustatyti sveikas ribas 55

6. GEBĖJIMŲ STIPRINIMO INTERVENCINĖS PRIEMONĖS 56
6.1. Investavimo į darbuotojų gebėjimus nauda 58
6.2. Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas 58

PRIEDAI 66
1 priedas. Pagrindinės sąvokos 67
2 priedas. Įdarbinimo pokalbio lentelės forma 70
3 priedas. Pusiau struktūruoti kontroliniai arba individualūs susitikimai 73
4 priedas. Apklausos dėl (ne)darbo kokybės pavyzdžiai 75
5 priedas. Įsivertinimas – perdegimo testas 80
6 priedas. Tarpusavio priežiūros metodai 82
7 priedas. Komandos formavimo etapai 92
8 priedas. Kritinių incidentų kontrolinis sąrašas 106
9 priedas. Vidaus paramos teikimas kritinio incidento atveju 112
10 priedas. Pranešimo apie kritinį incidentą forma 121
11 priedas. Refleksijos priemonė, taikoma įvykus kritiniam incidentui 123
12 priedas. Ribų nustatymas ir įsižeminimo būdai po kritinio incidento 124
13 priedas. Rūpinimosi savimi planas 126
14 priedas. Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei 127
15 priedas. Tikslinės grupės diskusija 134

SANTRUMPOS

COA	Centrinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra
DGS	darbuotojų gerovės standartas
DJI	*Dienst Justitiële Inrichtingen* (Kalinimo įstaigų agentūra)
DT & V	*Dienst Terugkeer en Vertrek* (Repatriacijos ir išvykimo tarnyba)
EASO	Europos prieglobsčio paramos biuras
ES	Europos Sąjunga
ES ir asocijuotosios šalys	Europos Sąjungos valstybės narės ir asocijuotosios šalys
EU-OSHA	Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra
Fedasil	Prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra
IND	*Immigratie- en Naturalisatiedienst* (Imigracijos ir natūralizacijos tarnyba)
JCvSZ	*Justitieel Centrum voor Somatische Zorg* (Somatinės priežiūros teisingumo centras)
KCT	*ketenbreed calamiteitenteam* (organizacijos masto incidentų grupė)
SVP	standartinė veiklos procedūra
TGD	tikslinės grupės diskusija
ŽI	žmogiškieji ištekliai

BENDROJI INFORMACIJA

Šia tema atlikti moksliniai tyrimai ([1]) ir surengti Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) susitikimai su šios srities darbuotojais rodo, kad humanitarinės pagalbos ir prieglobsčio srityse dirbantys specialistai dažniau kenčia nuo depresijos, nerimo ar perdegimo nei kitų sričių darbuotojai. Buvo nurodytos tokios priežastys: darbas yra ypač sunkus dėl išteklių trūkumo, gyventojųpopuliacijos, su kuriais jie dirba, kančių ir darbo nesaugumo, o visa tai gali neigiamai paveikti jų savijautą. 2019 m. pradžioje EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nacionaliniai informacijos centrai paprašė EASO per metinį EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo susitikimą pasidalyti gerosios patirties pavyzdžiais iš visos Europos, susijusiais su rūpinimusi savimi ir darbuotojų gerove. Pirmiausia EASO išplatino apklausą visų Europos Sąjungos valstybių narių ir asocijuotųjų šalių (ES ir asocijuotųjų šalių) nacionaliniams informacijos centrams, kurie yra EASO priėmimo ir prieglobsčio procesų tinklų ir EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nariai. Apklausos tikslas – daugiau sužinoti apie valdžios institucijų ir pilietinės visuomenės organizacijų pastangas darbuotojų gerovės srityje. 2019 m. gruodžio mėn. buvo parengta ir trims EASO tinklams perduota šiuo metu taikomos praktikos bei respondentų nustatytų poreikių ir spragų ataskaita ([2]).

Viena iš pagrindinių išvadų, padarytų renkant informaciją, buvo ta, kad nesuvaldyti nuolatiniai su darbu susiję stresą sukeliantys veiksniai gali lemti darbuotojų elgesio pokyčius, paveikti jų įsitikinimų sistemą ir emocinę būseną bei turėti įtakos jų fizinei savijautai. Tai ypač akivaizdu kalbant apie tai, kaip darbuotojai jaučiasi patirdami ilgalaikį stresą. Kaip nurodė 2019 m. EASO pradėtoje apklausoje dalyvavę respondentai, dėl ilgalaikio streso dažniau svyruoja nuotaika, jaučiamas pyktis ir trūksta motyvacijos dirbti.

(1) Solanki, H., „Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention“, Action Against Hunger, Londonas, 2015 m.; Antares Foundation, „Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice“, 2012 m.

(2) Apklausoje dalyvavo iš viso 23 šalys, tarp jų 21 ES valstybė narė. Informacija taip pat gauta iš Norvegijos ir Serbijos. Dalyvavo iš viso 89 asmenys. Pirminės grandies pareigūnai kaip pagrindinius stresą sukeliančius veiksnius nurodė kasdienį susidūrimą su traumuojančiu turiniu, didelį darbo krūvį ir mažą atlyginimą. Tuo tarpu vVadovai kaip pagrindinėmis pagrindines streso priežastimis, be kita ko, įvardijo aukštą biurokratijos lygį, struktūros darbe trūkumą ir nesaugumą darbe. Rezultatai rodo, kad dalyviai pastebėjo, jog pasikeitė jų savijauta, elgesys ir veiksmai tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime.

Apskritai apklausa atskleidė, kad siekiant **užkirsti kelią** darbuotojų blogos sveikatos (fizinės ir psichikos) **rizikai**, darbo aplinkoje reikia tobulinti šias sritis:

— vyresniosios vadovybės įsipareigojimą ir supratimą apie **pareigą rūpintis** ir nuolatinės paramos darbuotojams teikimo svarbą visą komandiruotės ir (arba) darbo ciklą;
— stiprinti prieš įdarbinant vykdomą veiklą (pvz., visų darbuotojų **medicininį** ir **psichologinį patikrinimą**);
— **galimybę gauti** aiškią informaciją apie **politiką** ir **veiklą**, susijusią su darbuotojų gerove.

Galiausiai labai svarbu atkreipti dėmesį į spaudimą darbe, susijusį su tuo, kaip šiuo metu Europoje suvokiama **migracija**. Rezultatai rodo, kad vertinant ir sprendžiant vadovų ir pirminės grandies pareigūnų gerovės poreikius reikės atsižvelgti į dažnai gana neigiamus pasakojimus šia tema.

2020 m. EASO kartu su valstybių narių ekspertais iš **Belgijos**, **Vokietijos**, **Graikijos**, **Nyderlandų** ir **Rumunijos** parengė šį praktinį vadovą ir jį įtraukė 2019 m. atlikto pradinio informacijos rinkimo rezultatus. Vadovą sudaro **trys atskiros dalys**, kurių tikslas – padėti prieglobsčio ir priėmimo institucijoms užtikrinti darbuotojų gerovę.

1. ĮVADAS

Šiame vadove daugiausia dėmesio skiriama darbui operatyvinio prieglobsčio srityje, kuris dėl savo pobūdžio reikalauja specifinės darbo aplinkos. Su prieglobsčiu susijusiose darbo vietose dirbantys darbuotojai (pavyzdžiui, bylas nagrinėjantys pareigūnai, darbo eigos vadovai, registracijos pareigūnai, priėmimo pareigūnai ir grupių vadovai) dažnai susiduria su įvairiomis sudėtingomis fizinėmis ir psichologinėmis sąlygomis. Šie iššūkiai gali apimti nuolatinį didelį darbo krūvį, dėl nuolatinių tarptautinės apsaugos prašytojų atvykimo skaičiaus pokyčių dažnai nenuspėjamą darbo aplinką, susidūrimą su traumą patyrusiais asmenimis ir kai kuriais atvejais išteklių trūkumą kasdienėms užduotims atlikti.

Šiame praktiniame vadove šiuos rizikos veiksnius galima suskirstyti į **dvi** pagrindines kategorijas ([3]).

— **Rizikos veiksniai**, darantys poveikį **pirminės grandies pareigūnams**, tiesiogiai dirbantiems su tarptautinės apsaugos prašytojais. Rizikos veiksniai potencialiai gali lemti netiesioginę traumą. Kaip pavyzdį galima paminėti bylas nagrinėjančius pareigūnus, kurie klausosi prašytojų pasakojimų apie traumuojančius išgyvenimus, ir priėmimo pareigūnus, kasdien dirbančius su traumuotais asmenimis.
— **Streso veiksniai** ([4]), dėl kurių kyla rizika paveikti **visas grupes**. Streso veiksniai gali lemti perdegimą, nes ilgai trunkanti įtempta darbo aplinka gali paveikti darbuotojų – nuo pirminės grandies pareigūnų iki vadovų – savijautą.

Svarbu pažymėti, kad žmonės, dirbantys šį darbą, labai atsidavę padeda į Europą atvykstantiems asmenims, kuriems reikalinga tarptautinė apsauga. Jie kasdien ateina į darbą, nes darbas turi tikslą, ir džiaugiasi galėdami dirbti savo organizacijoje ir prieglobsčio bei migracijos srityje. Be to, daugelis jų mano, kad šis darbas, nepaisant jo sunkumo, yra labai naudingas.

Todėl šio praktinio vadovo tikslas – **padėti vadovams užkirsti kelią** darbuotojų, dirbančių prieglobsčio srityje, įtampai, **ją mažinti ir su ja kovoti**. Profesinė įtampa ir su ja susijusi rizika sveikatai (fizinė ir psichologinė) yra dažna situacija, su kuria susiduria visos organizacijos. Profesinę įtampą dažnai lemia **negebėjimas susidoroti su stresu ir spaudimu** darbo vietoje. Ji gali pakenkti ir atskiriems darbuotojams, ir visai organizacijai ([5]).

Kartu paramos ir supratimo kultūros sukūrimas organizacijoje ar institucijoje turės teigiamą poveikį subjektyviam atskirų darbuotojų gerovės jausmui ir jų darbo efektyvumui ([6]).

---

(3) Šiame praktiniame vadove neskiriama dėmesio su darbo aplinka susijusiai saugos ir saugumo rizikai, pavyzdžiui, nelaimingiems atsitikimams ir kitoms netyčinėms apsaugos problemoms, kylančioms dėl nepakankamo biuro struktūrų, tarnybinių transporto priemonių ar pan. planavimo ar priežiūros.

(4) Taip pat žr. Leka, S., Griffiths, A. ir Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, „Work Organisation and Stress“, Pasaulio sveikatos organizacija, Ženeva, 2004 m., p. 10: „Stresą darbe galima veiksmingai valdyti taikant rizikos valdymo metodą, kaip tai sėkmingai daroma sprendžiant kitas svarbias sveikatos ir saugos problemas. Taikant rizikos valdymo metodą, įvertinama galima darbo aplinkos rizika, dėl kurios tam tikri esami pavojai gali pakenkti darbuotojams. Pavojus- tai įvykis arba situacija, galinti sukelti žalą. Žala reiškia fizinį ar psichologinį sveikatos pablogėjimą. Streso priežastys yra pavojai, susiję su darbo planavimu ir valdymu bei darbo sąlygomis, ir tokius pavojus galima valdyti bei jų poveikį kontroliuoti taip pat, kaip ir kitus pavojus.“

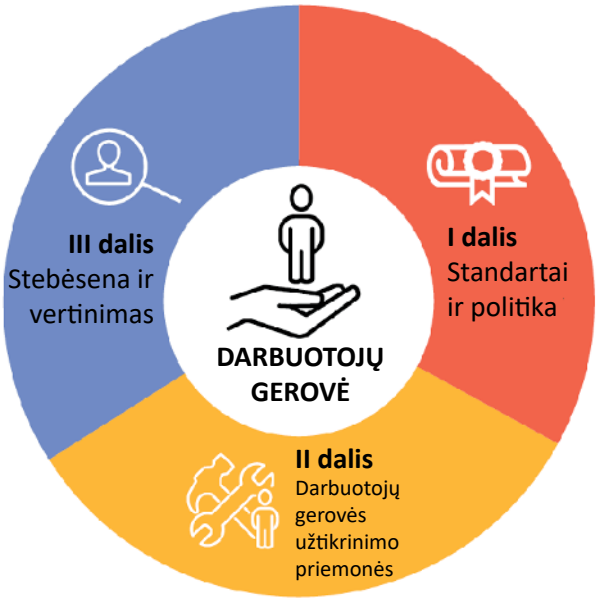
(5) Mezomo, D. S. ir de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, Rossi, A. M., Meurs, J. A. ir Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016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

(6) Taip pat žr. tyrimą, kurį atliko Hart, P. M. ir Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, 38 tomas, Nr. 2, 2003 m, p. 118–127.

Šis požiūris, kuriuo daugiausia dėmesio skiriama **darbuotojų profesinės įtampos prevencijai**, dar vadinamas **trauma pagrįsta priežiūra (TPP) darbo vietoje**, ypač organizacijose, kurios rūpinasi traumuotais asmenimis. Tai tam tikru mastu daro ir Europos prieglobsčio ir priėmimo institucijos. **Trauma pagrįsta priežiūra** paprastai apima organizacijos darbuotojų priežiūrą, rūpinimosi savimi valdymą, grupės paramą ir asmeninį rūpinimąsi savimi. Visais šiais veiksmais siekiama užkirsti kelią darbuotojų perdegimui ir antriniam traumavimui, kartu didinant užuojautą, pasitenkinimą ir antrinį atsparumą. Šios temos aptariamos šiame trejopame praktiniame vadove.

EASO *prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinį vadovą* sudaro trys tarpusavyje susijusios dalys, kurios papildo viena kitą, kad būtų pasiektas ilgalaikis poveikis darbuotojų savijautai. Atsižvelgiant į prieglobsčio ar priėmimo institucijos poreikius, visas tris vadovo dalis galima naudoti kartu kaip visumą, jas tarpusavyje derinant arba kaip atskiras priemones. Vadove siūlomas holistinis trejopas požiūris į darbuotojų gerovę. Jame daug dėmesio skiriama standartų nustatymui ir politikos kūrimui (I dalis), praktinių priemonių parinkimui ir įgyvendinimui (II dalis) bei stebėsenos ir vertinimo mechanizmų taikymui (III dalis), siekiant užtikrinti, kad darbuotojų gerovės politika visada atitiktų darbuotojų poreikius. Intervencinės priemonės rengiamos dalyvaujamuoju būdu ir įvertinus poreikius bei riziką.

1 PAV. Holistinis požiūris į darbuotojų gerovę



I dalyje „Standartai ir politika“ siūlomi **aštuoni standartai**, kuriais būtų vadovaujamasi formuojant, įgyvendinant ir vertinant darbuotojų gerovės politiką ES ir asocijuotųjų šalių prieglobsčio ir priėmimo darbo aplinkoje. Šie standartai susieti su kokybės kriterijais, rodikliais ir siūloma veikla, kurią valdžios institucijos turi taikyti siekdamos racionalizuoti darbuotojų gerovę savo departamentuose. Pateikiamos rekomendacijos, kaip suformuluoti darbuotojų gerovės strategiją, kuria remiantis būtų rengiama ir įgyvendinama darbuotojų gerovės politika, užtikrinanti darbuotojų gerovę. **Pagrindinė** I dalies **tikslinė grupė** yra **vadovybė ir žmogiškųjų išteklių (ŽI) skyriai.**

II dalyje „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ siūlomos įvairios socialinių emocinių įgūdžių ugdymo praktinės priemonės, pratybos ir pasiūlymai. Jie skirti vadovams ir pirminės grandies pareigūnams, taip pat vidaus ir išorės specialistams, kad būtų laikomasi I dalyje pristatytų darbuotojų gerovės standartų. Rekomenduojamų priemonių, pratybų ir gebėjimų stiprinimo veiklos, įskaitant rūpinimosi savimi veiklą, sąrašas nėra baigtinis, jame pateikiama geroji patirtis, kuria dalijasi valstybių narių ekspertai. **Pagrindinė** II dalies **tikslinė grupė** yra **visi prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbantys darbuotojai**, vadovybė ir žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojai, už kritinių incidentų valdymą atsakingos grupės ir darbuotojai, dalyvaujantys stiprinant vidaus gebėjimus. Į šią grupę taip pat įeina specialistai, padedantys užtikrinti prieglobsčio ir priėmimo institucijų grupių darbuotojų gerovę.

III dalyje „Stebėsena ir vertinimas“ rekomenduojama imtis priemonių, kad būtų galima įvertinti, ar įdiegtos priemonės daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir kaip ją gerina. **Pagrindinė** III dalies **tikslinė grupė** yra **darbuotojai, kurie prieglobsčio ir priėmimo institucijoje daugiausia dėmesio skiria stebėsenai ir ataskaitų teikimui**. Atliekant stebėseną įgyta patirtis padės vadovybei informuoti apie koregavimo poreikius, kad būtų pasiektas bendras veiksmingumas.

Remiantis Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA), kitų ES įstaigų ir akademinių šaltinių pateiktomis apibrėžtimis, trijose EASO *prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinio vadovo* dalyse vartojami keli su darbuotojų gerove susiję terminai, įskaitant „gerovę“, „stresą“ ir „perdegimą“. Informacijos apie trijose šio vadovo dalyse vartojamus terminus rasite 1 priede „Pagrindinės sąvokos“.

1.1. PAGRINDINĖS ŠIO PRAKTINIO VADOVO TIKSLINĖS GRUPĖS

Ši dalis skirta **visiems prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbantiems darbuotojams** – nuo pirminės grandies pareigūnų, tiesiogiai dirbančių su prašytojais, iki vyresniosios vadovybės. Šios dalies turinys taip pat gali būti aktualus vidaus ir išorės specialistams, teikiantiems psichosocialinę pagalbą darbuotojams, dirbantiems su atitinkamomis institucijomis ir jų naudai.

Pagrindinės tikslinės grupės, kurioms skirta šio praktinio vadovo II dalis, yra šios:

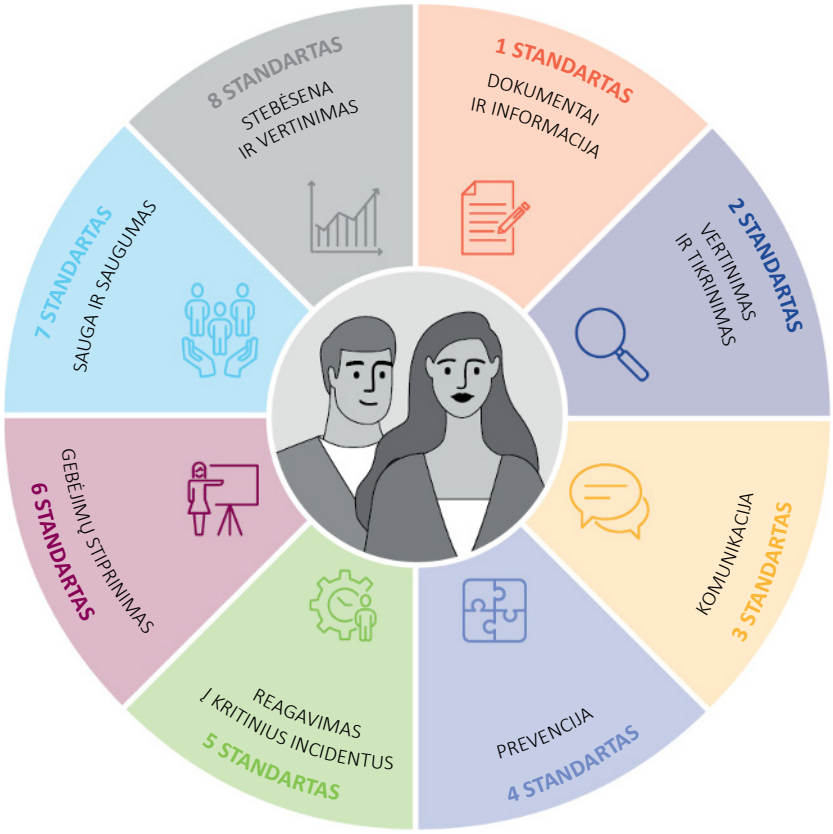
— pirminės grandies pareigūnai,
— vyresnieji ir viduriniosios grandies vadovai, komandų vadovai ir koordinatoriai, dirbantys prieglobsčio ir priėmimo srityje,
— žmogiškųjų išteklių bei saugos ir saugumo pareigūnai,
— vidaus ir išorės specialistai.

Nors siūlomos intervencinės priemonės, skirtos veiksmingai padėti pirminės grandies grupėms, vadove visiems darbuotojams primenama, kaip svarbu užtikrinti rūpinimąsi savimi ir kokia atsakomybė už tai tenka kiekvienam.

1.2. KAIP NAUDOTIS ŠIUO PRAKTINIU VADOVU?

Nors surinkta ir į šią vadovo dalį įtraukta geroji patirtis nėra išsami, čia apibūdinami įvairūs ES ir asocijuotųjų šalių metodai. Ši geroji patirtis apima darbuotojams skirtas paramos darbo vietoje priemones, kurias įdiegus ir puoselėjant valdžios institucijose galima pagerinti vadovų ir darbuotojų bei kolegų tarpusavio bendravimą. Jos taip pat gali padėti išvengti nerimo, streso ir perdegimo, įveikti kritinių incidentų emocinį poveikį, sustiprinti grupes ir padidinti kasdienių užduočių vykdymo efektyvumą ir veiksmingumą. Priemonės gali būti naudojamos grupių ar individualiu lygmeniu teikiant paramą visiems darbuotojams, įskaitant pirminės grandies pareigūnus, grupių vadovus ir vadovus. Šią praktiką gali įgyvendinti vadovai, kolegos, vidaus ar išorės specialistai, o savipagalbos priemonių atveju – patys darbuotojai. Konkrečioje institucijoje naudotinų priemonių pasirinkimas priklausys nuo darbo aplinkos, darbuotojų gerovės poreikių ir išteklių. Vadovybė jas gali naudoti reguliariai arba siūlyti pagal poreikį. Priemonės, intervencijos ir praktika yra susieti su vadovo I dalyje išdėstytais standartais, kaip parodyta ir 2 paveikslėlyje.

2 PAV. Aštuoni darbuotojų gerovės standartai



3 paveiksle pateikiama išsami **visų gerosios patirties pavyzdžių** ir **priemonių**, pateiktų šioje vadovo dalyje, apžvalga bei siūlomos jų įgyvendinimo priemonės.

3 PAV. Visų intervencinių priemonių apžvalga

PRIEMONĖS RŪŠIS			
Vertinimo priemonės, kurias taiko vadovai	**Intervencinės priemonės,** kurias taiko vadovai ir kolegos	**Intervencinės priemonės,** kurias taiko specialistai	**Rūpinimosi savimi priemonės,** kurias taiko visi darbuotojai
1. Patikros klausimai 2. Pusiau struktūruoti individualūs susitikimai 3. Tikslinės grupės 4. Apklausa dėl darbo kokybės 5. Įsivertinimo priemonė – perdegimo testas	1. Tarpusavio priežiūra 2. Komandos formavimas 3. Kritinių incidentų valdymas	1. Psichologiniai grupiniai užsiėmimai ir konsultuojamasis ugdymas 2. Individualios konsultacijos 3. Ugdomoji priežiūra 4. Mediacija	1. Rūpinimosi savimi plano sudarymas 2. Sveikų ribų nustatymas
Gebėjimų stiprinimas *Užtikrina vidaus arba išorės specialistai*			

Poreikis stiprinti prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbančių darbuotojų gebėjimus – tai aplinkybė, į kurią valdžios institucijos turi atsižvelgti visą darbuotojų darbo ciklą ir kuri išsamiau aptariama 6 skyriuje „Gebėjimų stiprinimo intervencinės priemonės“.

Svarbi pastaba dėl konfidencialumo. Taikant visas šiame vadove pateikiamas intervencines priemones, reikia laikytis konfidencialumo reikalavimų. Be atitinkamo (-ų) darbuotojo (-ų) sutikimo joks su darbuotojais vykusių diskusijų turinys neturi būti perduodamas nei jų kolegoms, nei vadovybei. Vienintelė išimtis būtų taikoma nustačius riziką, susijusią su galimu savęs žalojimu ar kenkimu kitiems, nes tai susiję su visų dalyvių sauga ir saugumu.

Galiausiai, nors darbdavys pirmiausia yra atsakingas už savo darbuotojus, kai kuriais atvejais gali tekti apsvarstyti ir tiesioginę paramą nukentėjusiems šeimos nariams, pavyzdžiui, kai darbuotoją paveikė kritinis incidentas, turintis ilgalaikių pasekmių.

2. VERTINIMO PRIEMONĖS

ŠIAME SKIRSNYJE APTARIAMOS TEMOS

- ✓ 2.1. Preliminarus darbuotojų gerovės patikrinimas
- ✓ 2.2. Pusiau struktūruoti individualūs susitikimai
- ✓ 2.3. Tikslinės grupės diskusija
- ✓ 2.4. Apklausa dėl darbo kokybės
- ✓ 2.5. Įsivertinimas – perdegimo testas

Priemones daugiausia turi naudoti vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojai; įsivertinimo priemones turi naudoti visi darbuotojai.

Šiame skirsnyje **pateikiamos penkios vertinimo priemonės, skirtos darbuotojų gerovės poreikiams nustatyti** ir pirminės grandies darbuotojų streso valdymo gebėjimams įvertinti. Šis patikrinimas padeda užkirsti kelią reakcijoms į stresą ir palengvina paramos intervencinių priemonių taikymą laiku tiek individualiu, tiek grupių lygmeniu ([7]).

Reguliarūs **vertinimai** yra naudingi ir būtini siekiant matuoti, stebėti, vertinti, mokytis ir dokumentuoti darbuotojų darbo sąlygas ir pokyčius. Jie leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie darbuotojų poreikius ir trūkumus visą darbo ciklą. Padedant vadovams palaikyti darbuotojų gerovę, vertinimo priemonės taip pat gali padėti pirminės grandies pareigūnams suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Tam naudojama grįžtamoji informacija, gauta taikant šias priemones, o tai skatina tiek profesinį, tiek asmeninį augimą. Siūlomomis priemonėmis daugiausia naudosis vadovai, kurie turi turėti įgūdžių, reikalingų fiziologinei ir psichologinei įtampai nustatyti, kad galėtų veiksmingai jomis naudotis. Todėl svarbu šias pastangas susieti su skirsniu, skirtu rekomenduojamoms mokymo temoms, išsamiai aprašytoms 14 priede „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“.

Svarbu pažymėti, kad atliekant vertinimus surinkta informacija turėtų būti laikoma griežtai konfidencialia. Grupės ar organizacijos lygmeniu nustatytomis išvadomis su atitinkamomis profesinėmis grupėmis turi būti dalijamasi tik prireikus ir visada anonimiškai.

Įtraukdamos **šias penkias intervencines priemones** į darbuotojų gerovės veiksmų planą, institucijos galės laikytis šių standartų.

2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas

4 DGS. Prevencija

8 DGS. Stebėsena ir vertinimas

(7) Darbuotojų gerovės vertinimo negalima painioti su veiklos peržiūromis ar vertinimais. Tikslas – įvertinti darbuotojo poreikius, įskaitant profesinio tobulėjimo poreikius.

2.1. PRELIMINARUS DARBUOTOJŲ GEROVĖS PATIKRINIMAS

Tik 19 proc. 2019 m. EASO informacijos rinkimo veiklos dalyvių teigė, kad jų darbdavys sistemingai tikrina darbuotojų gebėjimą reaguoti į numatomus stresą darbe sukeliančius veiksnius ir juos įveikti (pvz., atlikdamas psichologinį vertinimą prieš įdarbinant). Iš viso 52 proc. dalyvių aiškiai nurodė, kad prieš įsidarbinant joks patikrinimas nebuvo atliekamas ([8]).

Darbuotojų gerovės tikrinimas dėl streso poveikio rizikos ir gebėjimo įveikti stresą galėtų būti pradėtas vykdyti ankstyvaisiais darbo etapais. Tai galėtų vykti antrame atrankos etape arba įvadinio instruktažo metu. Į esamą **pokalbio klausimyno formą** ([9]), kurią valdžios institucijos naudoja per atranką arba per pirminius įvadinius susitikimus su tiesioginiais vadovais, galima įtraukti patikros klausimus, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų gerovei. Tokia forma jau buvo pristatyta I dalyje „Standartai ir politika“. Jei ji naudojama vėliau įdarbinimo ir integravimo procese, klausimus galima šiek tiek pakoreguoti, kad jie geriau atitiktų situaciją. Atliekant išankstinį darbuotojų gerovės patikrinimą daugiausia dėmesio galėtų būti skiriama klausimams, apimantiems streso valdymo įgūdžius, streso įveikos mechanizmus, naudojamus patiriant stresą, ir pastangas pasirūpinti savimi. Klausimais taip pat galima būtų siekti daugiau sužinoti apie (būsimo) darbuotojo motyvaciją, požiūrį į kolektyvinį darbą ir konfliktų sprendimo įgūdžius.

Bendrą atrankos pokalbio klausimyną turėtų parengti žmogiškųjų išteklių skyrius ir atitinkami ekspertų skyriai. Priklausomai nuo darbo profilio, atrankos pokalbyje daugiausia dėmesio bus skiriama kandidato prisistatymui, techninei kompetencijai (žinioms, įgūdžiams ir patirčiai), požiūriui į bendradarbiavimą (pvz., su rėmėjais ar vietos partnerių vadovybe), finansinei kompetencijai (biudžeto ciklas), stebėsenos ir vertinimo kompetencijai. Įtraukus šiuos klausimus pokalbis ar įvadinis susitikimas gali pailgėti, tačiau atsakymai į juos gali būti suprantami kaip atskaitos taškas ir leis vadovams veiksmingiau stebėti darbuotoją jo darbo ar dislokavimo metu ([10]). Be to, tokia preliminari patikra gali pasitarnauti vadovams rengiant rekomendacijas dėl mokymų ir komandos formavimo, kurių reikia imtis dirbti pradedantiems darbuotojams. Tai naudinga tiek konkrečiam darbuotojui, tiek grupei, prie kurios jis prisijungia.

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m., p. 11 (riboto naudojimo dokumentas).

(9) Žr. 2 priede „Įdarbinimo pokalbio lentelės forma“ pateiktų siūlomų patikros klausimų pavyzdžius.

(10) Tam tikriems dislokuotiems ekspertams gali prireikti daugiau dėmesio, jei jie dislokuojami toli nuo šeimos ir draugų šalyje, kurioje kalbama kita kalba. Kai kuriems tai gali būti ypač didelis iššūkis, net ir neatsižvelgiant į sudėtingą darbą, kurį reikia atlikti.

2.2. PUSIAU STRUKTŪRUOTI INDIVIDUALŪS SUSITIKIMAI

Pusiau struktūruoto individualaus susitikimo ([11]) nereikėtų painioti su veiklos peržiūros susitikimu ar vertinimu, nors informacija, kuria dalijamasi, gali šiek tiek sutapti. Šių individualių susitikimų tikslas – padėti darbuotojams pasidalyti kai kuriais savo poreikiais ir sudaryti jiems sąlygas sėkmingai įgyvendinti kasdienes užduotis. Be to, šie reguliarūs susitikimai suteikia vadovams galimybę iš anksto nustatyti, ar darbuotojui gali prireikti papildomos paramos, kad būtų sumažinta streso ir perdegimo rizika (susijusi su darbu arba asmeniniu gyvenimu). Anksti nustačius tokius poreikius ir teikiant atitinkamą paramą, padidėja darbuotojų gerovė ir bendras jų darbo efektyvumas.

Šie individualūs kontroliniai susitikimai yra pusiau struktūruoti pokalbiai, per kuriuos vadovas griežtai nesivadovauja formaliu klausimų sąrašu. Vietoj to laikomasi lankstaus pokalbio protokolo, papildyto tolesniais klausimais, siekiant paskatinti vadovo ir darbuotojo dialogą. Toks formatas skatina abipusį bendravimą, todėl galima išsamiai aptarti aktualias temas. Neformali susitikimo tvarka padeda darbuotojui jaustis patogiai ir išsamiau išdėstyti savo mintis tam tikromis temomis.

Per šiuos susitikimus vadovai galėtų turėti pasiruošę keletą klausimų, kurie būtų nepastebimi darbuotojui. Nors šie kontroliniai susitikimai turėtų būti panašūs ne į pokalbį, o veikiau į dialogą, naudinga turėti tam tikrų klausimų, kurie padėtų stebėti darbuotojų savijautą ilgesnį laiką ir padėtų išsiaiškinti, kokios pagalbos reikia. Atsakymai į tokius pusiau struktūruotus pokalbio klausimus gali padėti užkirsti kelią darbuotojų blogai savijautai ar stresui. Tokie kontroliniai susitikimai svarbūs įvairiais darbo etapais. Jie turėtų būti rengiami darbuotojams pradėjus dirbti ir jiems dirbant, taip pat kai jie palieka užduotį ar pareigas ir išgyvena pereinamąjį laikotarpį. Ne šiais konkrečiais pereinamaisiais laikotarpiais vadovai turėtų būti skatinami tokius susitikimus rengti reguliariai, kiek tai įmanoma.

(11) Daugiau rekomendacijų dėl pusiau struktūruotų individualių susitikimų rasite 3 priede „Pusiau struktūruoti kontroliniai arba individualūs susitikimai“.

PUSIAU STRUKTŪRUOTŲ INDIVIDUALIŲ SUSITIKIMŲ TIKSLAI

— Nustatyti pagrindinius darbuotojų motyvus ([12]).
— Išnagrinėti patirtį, iššūkius, apsauginius veiksnius ir įveikos mechanizmus, kuriais jie naudojosi praeityje.
— Suprasti jų esamus neigiamus ir teigiamus įveikos mechanizmus ([13]), kai patiria stresą ([14]).
— Tiksliai įvardyti jų dabartinius poreikius, lūkesčius ir rūpesčius ([15]).

Per susitikimą gautą grįžtamąją informaciją reikėtų dokumentuoti. Jei reikia neatidėliotinų specializuotų tolesnių veiksmų, asmuo turėtų būti siunčiamas pas atitinkamą vidaus ar išorės specialistą. Kiti išreikšti poreikiai, pavyzdžiui, profesinio tobulėjimo poreikiai, taip pat turėtų būti fiksuojami raštu. Į juos bus atsižvelgta, kai tai bus įmanoma. Šie susitikimai turėtų vykti 4–6 kartus per metus ir trukti apie 30 minučių.

Svarbi pastaba. Kad galėtų vesti tokius pokalbius, vadovai turi būti pakankamai apmokyti atskirti vertinimą nuo patikrinimo ir būti **neteisiantys**. Apskritai, jei įmanoma, rekomenduojama, kad tokius pokalbius vestų tik vadovas, kuris nėra atsakingas už konkretaus asmens vertinimą, arba kita trečioji šalis.

2.3. TIKSLINĖS GRUPĖS DISKUSIJA

Tikslinės grupės diskusija (TGD) yra kokybinis tyrimo metodas, naudojamas socialiniuose moksluose. TGD yra veiksmingas būdas suburti panašaus išsilavinimo ar panašios patirties turinčius žmones ir kartu aptarti konkrečią temą. Dalyvių grupei vadovauja moderatorius (arba grupės moderatorius), kuris pristato diskusijų temas ir padeda grupei dalyvauti gyvoje ir natūralioje tarpusavio diskusijoje.

Moderatorius užduoda plataus pobūdžio klausimus (pusiau struktūruoto interviu stiliumi), siekdamas išgauti atsakymus ir paskatinti dalyvių diskusiją.

TGD gali būti naudojama siekiant nuodugniai suprasti problemą. Prieš tai gali būti paskelbta apklausa, kad būtų nustatyti iššūkiai, apie kuriuos per TGD bus renkama išsami kokybinė informacija. TGD padeda geriau suprasti turimas žinias arba išsiaiškinti, kodėl ir kaip kalbama tam tikra tema. Valdžios institucijos gali pasinaudoti TGD, kad daugiau sužinotų apie darbuotojų gerovės problemas, kurias kitu atveju būtų sunku nustatyti.

(12) Šie tikslai paimti iš EASO vidaus veiklos dokumento, parengto Panou, A. ir Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Neigiamo streso įveikos mechanizmo pavyzdys galėtų būti padidėjęs alkoholio vartojimas, o teigiamo įveikos mechanizmo pavyzdys galėtų būti pakankamas miego valandų skaičius kiekvieną naktį.

(14) Žinoti savo įveikos mechanizmus svarbu ir vadovams. Be to, vadovai, žinantys apie darbuotojų naudojamus teigiamus ar pageidaujamus įveikos mechanizmus, prireikus galės juos atpažinti streso situacijose.

(15) Žinant, ko stresą patiriantiems darbuotojams reikia, kad jie išliktų sveiki, ir turimus išteklius, svarbu siųsti rūpestingumo signalą, taip pat leisti vadovams laiku reaguoti, kai atsiranda poreikis.

TGD moderatoriaus pasirinkimas. Svarbus vaidmuo tikslinėje grupėje tenka moderatoriui. Jo vaidmuo yra kur kas platesnis, nei tik užduoti klausimus, susijusius su nagrinėjama tema (pavyzdžiui, darbuotojų gerovės atveju – pasitenkinimas turimų intervencinių priemonių lygiu, tobulintinos sritys). Moderatorius užtikrina, kad grupės sudėtis atitiktų tikslą (atsižvelgiant į dalyvių vaidmenis ir (arba) pareigas atitinkamoje institucijoje, taip pat į lytį ir t. t.), ir galiausiai yra atsakingas už užsiėmimo rezultatus. Jei moderatorius veiksmingai atlieka savo vaidmenį, daug didesnė tikimybė, kad bus pasiektas prasmingas rezultatas. Turėtų būti skatinama dokumentuoti diskusiją, laikantis konfidencialumo susitarimų. Patartina nustatyti tam tikras pagrindines taisykles, kaip organizuoti TGD ir kaip grupės nariai reaguoja vieni į kitus. Rekomenduojama dalyvauti savanoriškai.

Svarbi pastaba. Priklausomai nuo nagrinėjamos temos, vadovai arba skyriaus vadovas **neturėtų** padėti surengti tikslinės grupės, kurioje dalyvauja jų vadovaujami žmonės ([16]). Dalyvaujantiems asmenims bus sunkiau išreikšti atvirą nuomonę; darbuotojai gali jaustis nepatogiai ir stengtis įtikti vadovaujančiam darbuotojui, sakydami tai, ką, jų manymu, nori išgirsti moderatorius. Geri moderatoriai gali būti žmogiškųjų išteklių skyriaus atstovai, taip pat kvalifikuoti išorės specialistai. Kad ir kas būtų pasirinktas, jis turi išlikti neutralus ir turėti įgūdžių, kad diskusija vyktų sklandžiai, kad pokalbis netaptų visuotiniu pasiginčijimu ir būtų išvengta neįkvepiančio, dažniausiai tylaus susirinkimo. Taip pat svarbu pažymėti, kad kai kuriais atvejais gali prireikti atskiro tolesnio pokalbio su konkrečiu asmeniu (pavyzdžiui, jei kas nors užsimena apie padidėjusį streso lygį darbe, gebėjimų stiprinimo poreikius ar kitus iššūkius).

Konfidencialumo aspektai. Diskusijos rezultatai apibendrinami ir pateikiami vadovybei taip, kad nebūtų galima nustatyti konkrečių darbuotojų tapatybės. Pagrindiniai klausimai ir siūlomos rekomendacijos suformuluojami taip, kad vyresnioji vadovybė galėtų lengvai ir paprastai imtis tolesnių veiksmų.

2.4. APKLAUSA DĖL DARBO KOKYBĖS

Maždaug trečdalis (36 proc.) respondentų mano, kad dabartinės jų agentūros teikiamos su darbuotojų gerove susijusios paslaugos atitinka darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su tarptautinės apsaugos prašytojais ir asmenimis, kuriems suteikta tarptautinė apsauga, poreikius ([17]).

Pagrindinis šios intervencijos tikslas – įvertinti, kaip per tam tikrą laikotarpį pasikeitė gyvenimas darbe ir darbo patirtis. Apklausa dėl darbo kokybės ([18]) padeda nustatyti

(16) Žmogiškųjų išteklių valdymo draugija, „How to conduct an employee focus group“.

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m., p. 10 (riboto naudojimo dokumentas).

(18) Pvz., žr. 4 priedą „Apklausos dėl (ne)darbo kokybės pavyzdžiai“.

lyginamuosius standartus, kuriuos galima naudoti ateityje. Naudojantis šiais klausimynais galima nustatyti ir dokumentais pagrįsti tolesnius poreikius ir darbuotojų priežiūros spragas, kad būtų galima imtis tolesnių veiksmų ir nuolat atnaujinti informaciją apie darbuotojų gerovę. Antriniai tikslai apima darbo ir (arba) organizacijos ypatybių ir darbuotojų sveikatos ir saugos sąsajų vertinimą ir prevencinių intervencinių priemonių tikslų nustatymą. Taip pat svarbu įvertinti darbuotojų psichologinę ir emocinę būklę ir gerovę, ištirti grupės dinamiką ir nustatyti esamus ir kylančius iššūkius bei stresą sukeliančius veiksnius. Klausimai paprastai yra kokybinio pobūdžio, o tam tikros nagrinėjamos temos gali būti aptartos bet kuriame dislokavimo etape. Nuasmenintus rezultatus žmogiškųjų išteklių skyrius gali panaudoti, kad suprastų, kokias pagrindines temas reikia nagrinėti, ir nustatytų, kokių veiksmų reikia imtis.

Į apklausą galėtų būti įtrauktos šios kategorijos:

— darbuotojų suvokimas – darbo krūvis, įgūdžių panaudojimas, dalyvavimas, profesinis tobulėjimas, užduočių pasikartojamumas, išteklių pakankamumas, temos, susijusios su atlygiu, pripažinimu ir (arba) paaukštinimu, vadovų elgesys, darbo stažas, mokymo poreikiai ir galimybės, atleidimas iš darbo, kolektyvinis darbas, vaidmenų aiškumas ir vaidmenų konfliktai, aprūpinimas personalu, sauga ir sveikata, sąžiningumas, streso valdymas ir fizinės pastangos;
— darbo kultūra ir (arba) klimatas – sveikata ir sauga, diskriminacija, priekabiavimas, pagarba, pasitikėjimas;
— sveikatos rezultatai – fizinė sveikata, psichinė sveikata, traumos, miego problemos;
— kita – įskaitant darbo rezultatus, bendrą pasitenkinimą darbu, ketinimą išeiti iš darbo, įsipareigojimą darbui, viršvalandžius, lankstumą darbe.

Ilgos apklausos turi trūkumų, todėl rekomenduojama atlikti trumpesnes ir tikslingesnes apklausas. Jei manoma esant reikalinga, galima pridėti išsamesnius konkrečių temų modulius. Reguliariai atliekant apklausą dėl darbo kokybės, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai ir vyresnioji vadovybė gali stebėti pažangą, susijusią su darbuotojų gerove, ir visų įdiegtų priemonių sėkmę.

2.5. ĮSIVERTINIMAS – PERDEGIMO TESTAS

Kartais galima jausti, kad kažkas kurį laiką yra negerai, tačiau priežastį sunku nustatyti. Jei pastebėjote, kad jaučiatės labiau pavargę nei įprastai ir taip jaučiatės jau kurį laiką, kad jums sunku susikaupti, turite mažiau motyvacijos nei anksčiau arba visai neturite motyvacijos dirbti, arba pradėjote daryti klaidas, gali būti tikslinga atlikti įsivertinimą arba testą, kad sužinotumėte, ar jums gresia pavojus perdegti ([19]). Perdegimas neatsiranda per

(19) Pvz., žr. 5 priedą „Įsivertinimas – perdegimo testas“.

vieną naktį; tai lėtas procesas. Pirmiausia perdegimas gali pasireikšti mažesne tolerancija nusivylimui arba lengvu susierzinimu ([20]).

Dažnai perdegimas ([21]) prasideda **ypatingo entuziazmo** dirbti ir nerealių tikslų išsikėlimo etapu. Darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs ir negali sustoti. Po šio etapo paprastai eina **sąstingio ir pesimizmo** momentas, kai asmuo supranta, kad pradinių lūkesčių ir tikslų neįmanoma pasiekti. Kitam etapui būdingas **nusivylimas ir socialinis atsitraukimas**. Šis trečias etapas gali būti susijęs su nekompetencijos, negebėjimo atlikti darbą, negatyvumo jausmu ar pan. Paskutiniame etape darbuotojas gali patirti **apatiją ir prarasti pasitikėjimą** savo profesionalumu. Šį paskutinį etapą gali lydėti depresijos požymiai, taip pat nedideli nelaimingi atsitikimai, fiziškai prasta savijauta ir nedarbingumo atvejų skaičiaus didėjimas.

Perdegimas – tai sindromas, kurio požymiai yra išsekimas, cinizmas ir sumažėjęs profesinis veiksmingumas; jis glaudžiai susijęs su darbo aplinka. Išsekimo elementą sudaro nuovargis ir emocinių bei fizinių išteklių išsekimas ([22]). Nustatę perdegimo reiškinį, mokslininkai sutelkė dėmesį į tolesnį jo apibrėžimą, įvertinimo priemonių kūrimą, kad būtų galima užfiksuoti jo sudėtingumą, taip pat į įvairių priežasčių bei padarinių tyrimą. Atliekant tyrimus, nuo aprašomojo perdegimo modelio pereita prie intervencijos ir prevencijos akcentavimo ([23]). Pažymėtina, kad, be šiame vadove pateikto perdegimo testo pavyzdžio, yra keletas internetinių **įsivertinimo priemonių**, kuriomis asmenys gali stebėti savo streso lygį. Šios priemonės gali padėti didinti sąmoningumą ir taip sumažinti realaus perdegimo riziką.

Institucijos gali skatinti naudotis šiomis įsivertinimo priemonėmis organizuodamos internetinius informacinius užsiėmimus, kuriems vadovautų vidaus arba išorės specialistas. Šiuose tiksliniuose užsiėmimuose galima pristatyti ir aptarti įsivertinimo priemonių rinkinį, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai gebėtų naudotis šiomis priemonėmis ir analizuoti rezultatus. Per tokį informacinį užsiėmimą svarbu, kad specialistas ne tik paaiškintų, kaip tokios priemonės veikia, bet ir supažindintų darbuotojus, kada, kur ir kaip atitinkama institucija gali suteikti profesionalią pagalbą.

Galiausiai EU-OSHA siūlo paprastą streso e. vadovą ([24]), kuriame pateikiama keletas pagrindinių įžvalgų šia tema, atsižvelgiant į lytį.

(20) Peržiūrėkite EASO animaciją „The importance of the early identification of signs of stress“, 2021 m.

(21) Daugiau informacijos perdegimo tema rasite Finlay, L., „Burnout“, Headington Institute, 2017 m.

(22) Maslach, C. ir Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry“, *World Psychiatry*, 15 tomas, Nr. 2, 2016 m., p. 103–111.

(23) Daugiau informacijos šia tema rasite EUROFOUND tyrime „Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU“, Europos Sąjungos leidinių biuras, Liuksemburgas, 2018 m.

(24) EU-OSHA, „E-guide to Managing Stress and Psychosocial Risks“, 2021 m.

3. PARAMOS INTERVENCINĖS PRIEMONĖS, KURIAS TAIKO VADOVAI IR KOLEGOS

ŠIAME SKIRSNYJE APTARIAMOS TEMOS

✓ 3.1. Tarpusavio priežiūra
✓ 3.2. Komandos formavimas
✓ 3.3. Tikslinės paramos intervencinės priemonės, susijusios su kritiniais incidentais

Priemonės, kuriomis gali naudotis vadovai ir vidaus ar išorės specialistai.

Šiame skirsnyje pateikiamos **trys intervencinės priemonės, jau įtvirtintos kai kuriose ES ir asocijuotosiose šalyse**. Šios intervencinės priemonės gerina vadovų ir jų darbuotojų, taip pat kolegų ir grupių tarpusavio bendravimą ir sąveiką, padeda kurti konstruktyvią komandinę dinamiką ir taip stiprinti grupes. Jos taip pat gali padidinti pirminės grandies pareigūnų kasdienių užduočių veiksmingumą ir efektyvumą. Šios intervencinės priemonės yra galinga priemonė, padedanti stiprinti darbuotojų sanglaudą ir ryšį su darbo vieta, be to, jos gali sustiprinti motyvacijos ir pasitenkinimo jausmą, o visa tai yra labai svarbu darbuotojų gerovei palaikyti. Dauguma prieglobsčio srityje dirbančių darbuotojų yra labai motyvuoti. Todėl svarbu puoselėti jų atsidavimą.

Įgyvendindamos šias **tris intervencines priemones**, kurios yra darbuotojų gerovės veiksmų plano dalis, institucijos galės laikytis šių standartų.

3 DGS. Komunikacija

4 DGS. Prevencija

5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus

7 DGS. Sauga ir saugumas

3.1. TARPUSAVIO PRIEŽIŪRA

Tarpusavio priežiūra ([25]) – tai žinių tobulinimo forma nedidelėje specialistų, vadovų ar kitų darbuotojų, kuriuos sieja bendras iššūkis ar problema, grupėje ([26]). Pagrindinė savybė – abipusė parama ir konsultacijos tarp lygiaverčių darbuotojų. Tai yra galimybė specialistams ir kolegoms konsultuotis su kitais, kad galėtų įgyti naujų vertingų įžvalgų.

(25) Išsamesnės informacijos apie tai, kaip integruoti tarpusavio priežiūrą į savo instituciją, rasite 6 priedo „Tarpusavio priežiūros metodai“ dalyje „10 žingsnių metodas“.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m. (riboto naudojimo dokumentas). Termino „tarpusavio priežiūra“ apibrėžtis paimta iš Janse, B., „Intervision“, Toolshero, 2019 m.

KOKIA YRA TARPUSAVIO PRIEŽIŪROS NAUDA?

Grupėje taikoma tarpusavio priežiūra ([27]):

— padeda išnaudoti visą grupės ar ekspertų grupės potencialą – žinias, patirtį ir įgūdžius;
— yra ekonomiškai efektyvus mokymosi metodas;
— padeda formuoti gerai veikiančią tarpdisciplininę grupę;
— suteikia galimybę keistis informacija tarp skirtingų profesijų atstovų ir formuoti bendrą skirtingų disciplinų indėlio į darbą vertę supratimą.

Asmeniniu lygmeniu tarpusavio priežiūra gali padėti:

— spręsti probleminius klausimus ir situacijas ir taip padėti išvengti perdegimo;
— suprasti asmeninius įpročius ir modelius, kurie gali turėti įtakos darbui su tarptautinės apsaugos prašytojais;
— išsiaiškinti darbuotojų asmeninius motyvus;
— išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses;
— rasti (abipusę) paramą atliekant užduotis ir pripažinti pasiekimus.

GRUPĖS SUDĖTIS

Idealią grupę sudaro maždaug 5–8 dalyviai. Jie kartu nagrinėja vieno iš dalyvių pateiktą problemą. Besidalijantis asmuo laikomas „atvejo teikėju“. Tarpusavio priežiūra pirmiausia nesiekiama išspręsti problemos; vietoj to grupės nariai skatina vieni kitus ieškoti atsakymų užduodant klausimus atvejo teikėjui. Šie klausimai turėtų padėti atvejo teikėjui išsiugdyti naują mąstyseną, kad geriau suprastų pateiktą atvejį ir su juo susijusias problemas.

Tarpusavio priežiūra taip pat gali vykti asmeniniu lygmeniu. Ji gali būti susijusi su problemomis darbe, požiūrio ar kitokio pobūdžio problemomis. Tarpusavio priežiūra visada tam tikru būdu susijusi su kasdiene praktika, profesionalumo didinimu ir tobulinimu, mokymusi ir tobulėjimu. Ją atliekant dalyvaujantis asmuo supažindinamas su individualiais stiliais ir pageidavimais, asmeniniais požiūriais į darbą ir galimais darbo būdais.

(27) Baltijos šalių projekto biuras, Jungtinių Tautų narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuras, Intervision Guidelines, Jungtinių Tautų narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuras, Viena, 2010 m.

TARPUSAVIO PRIEŽIŪRA, PALYGINTI SU KITAIS METODAIS

Tarpusavio konsultacijos ([28]). Tarpusavio konsultacijos apibrėžiamos kaip drausmingas abipusiai naudingas procesas, kuriam vykstant padedama specialistams teikti kritišką ir palaikomąjį grįžtamąjį ryšį ir padėti vieni kitiems veiksmingiau atlikti savo profesines funkcijas ([29]). Tarpusavio priežiūra siekiama sudaryti sąlygas asmenims atrasti savo stilių ir tai, kas jiems geriausiai tinka.

Konsultuojamasis ugdymas ([30]). Konsultuojamasis ugdymas – tai procesas, kuriuo siekiama pagerinti darbo rezultatus ir kuriam vykstant daugiausia dėmesio skiriama tam, kas vyksta čia ir dabar, o ne tolimai praeičiai ar ateičiai. Instruktoriaus ir konsultuojamo asmens santykiai yra hierarchiniai, nes pastarasis mokosi iš diskusijos, o instruktorius padeda jam spręsti problemas. Konsultuojamasis ugdymas nuo tarpusavio priežiūros skiriasi hierarchiniais ryšiais.

Priežiūra ([31]). Šiame skyriuje tiek priežiūra, tiek tarpusavio priežiūra suprantamos kaip į profesiją orientuotas vadovavimas darbo vietoje, kai asmuo sistemingai mokosi spręsti konkrečią problemą, su kuria susiduria savo darbo situacijoje. Tačiau priežiūrai vadovauja prižiūrėtojas, t. y. asmuo, kurio santykis su konsultuojamu asmeniu skiriasi nuo tarpusavio priežiūros dalyvius siejančio santykio, nes jis daugiau žino apie problemą arba eina aukštesnes hierarchines pareigas (pvz., tiesioginis vadovas). Taigi, priežiūra ([32]) skiriasi nuo tarpusavio priežiūros nelygiaverčiu santykiu tarp dalyvių ir tuo, kad tai yra asmeninis santykis, o tarpusavio priežiūra vyksta grupėje.

KAIP PASIRINKTI MODERATORIŲ

Taikant tarpusavio priežiūros metodą galima pasirinkti, ką paskirti moderatoriumi – tiesioginį kolegą ar žmogų iš platesnės institucijos darbuotojų grupės. Kai kuriose įstaigose moderatoriaus vaidmeniui atlikti kviečiamas išorės ekspertas. Pasitelkti vidaus moderatorių yra ekonomiškiau, be to, šis asmuo jau bus susipažinęs su problemomis, su kuriomis grupė susiduria savo darbe. Todėl neformaliems tarpusavio priežiūros susitikimams gali būti naudinga pasitelkti vidaus moderatorių. Tačiau šis buvimas pažįstamu gali būti ir trūkumas. Vidaus moderatorius bus užėmęs tam tikrą padėtį darbo vietoje ir gali būti užmezgęs santykius grupėje (galbūt vieniems žmonėms teikia pirmenybę prieš kitus). Jis gali būti nepakankamai atitolęs, kad galėtų objektyviai apmąstyti grupėje vykstančius kolektyvinius procesus. Išorės moderatorius nėra šių procesų dalyvis. Su išorės moderatoriumi gali būti lengviau mąstyti nestandartiškai ir teikti alternatyvius pasiūlymus. Todėl, įgyvendinant oficialesnę tarpusavio priežiūros programą, rekomenduojama pasitelkti išorės moderatorių.

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

(29) Benshoff, M., „Peer consultation as a form of supervision“, *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994 m.

(30) Skills You Need, „What is coaching?“, 2021 m.

(31) Bellersen, M. ir Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdamas, 2017 m., p. 16.

(32) Šiuo požiūriu sąvoka „priežiūra“ reiškia administracinę priežiūrą ir neturi būti painiojama su tarpusavio, pedagogine, klinikine ar tiesiogine priežiūra.

Bendroji taisyklė yra ta, kad moderatorius (vidaus ar išorės) nedalyvauja diskusijose per tarpusavio priežiūros užsiėmimą. Moderatorius vadovauja susitikimui (t. y. užtikrina, kad būtų laikomasi darbotvarkės, kad visi dalyviai išreikštų savo nuomonę, kad visi dalyviai laikytųsi bendrai sutartų elgesio taisyklių ir t. t.). Esant poreikiui, moderatorius taip pat gali teikti preliminarius grupės elgesio alternatyvų pasiūlymus.

MODERATORIUS

Dalyvių ir moderatoriaus neturėtų sieti hierarchiniai santykiai. Tai reiškia, kad grupės vadovas ir (arba) koordinatorius **negali** būti tarpusavio priežiūros susitikimų dalyvis.

Be to, turėtų būti laikomasi toliau nurodytų reikalavimų, susijusių su žiniomis, įgūdžiais ir požiūriu. Moderatorius turėtų:

— būti ekspertas, turintis atitinkamą išsilavinimą ir (arba) kvalifikaciją (pvz., psichologijos ar socialinio darbo srityje);
— turėti žinių ir (arba) patirties, susijusios su motyvaciniu pokalbiu ir grupės dinamika (procesais);
— turėti darbo patirties šioje ar susijusiose srityse (kad suprastų aptariamus klausimus ir būtų susipažinęs su vadovavimu grupiniams užsiėmimams);
— būti pozityviai nusiteikęs ir (arba) reikšti paramą;
— gebėti išklausyti, nesmerkti ir motyvuoti;
— gebėti rasti tinkamą pusiausvyrą tarp nurodomojo ir nenurodomojo elgesio.

ROLE OF THE FACILITATOR

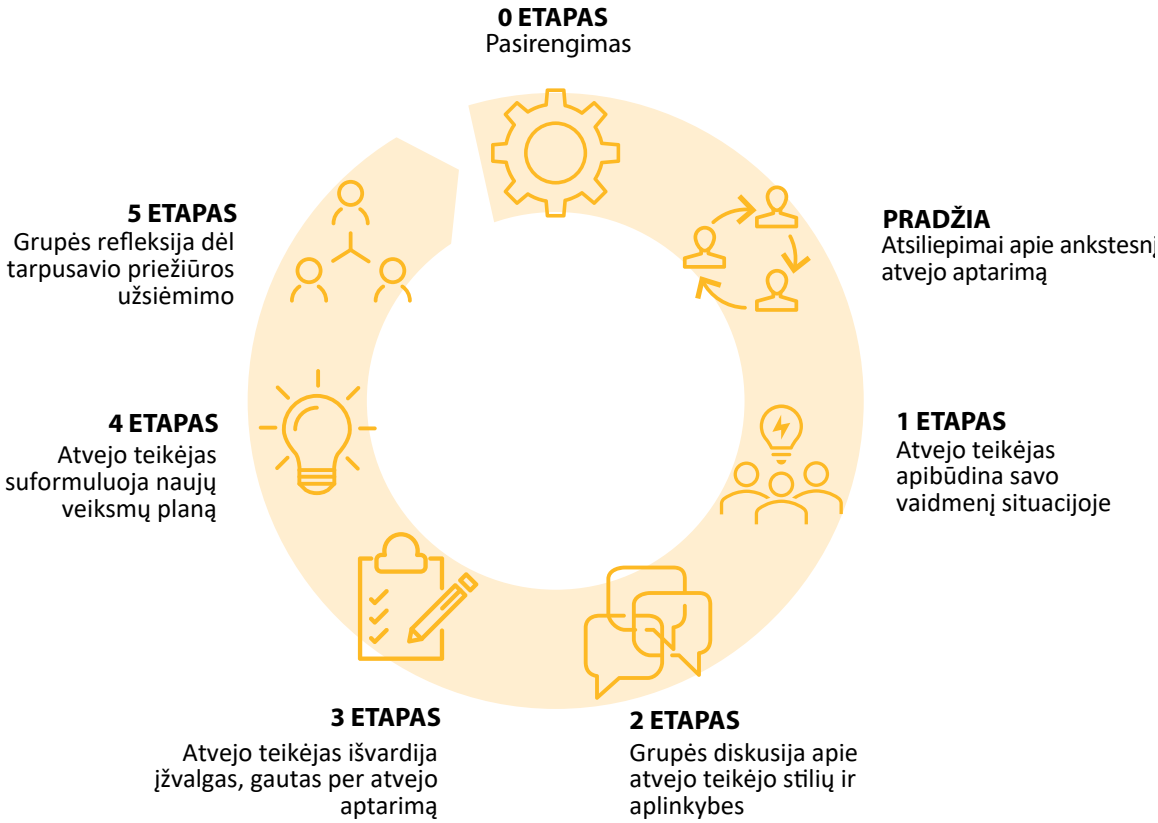
Moderatoriaus vaidmuo

— Moderatoriaus užduotys, be kita ko, yra šios:
— suburti grupę tarpusavio priežiūros užsiėmimui;
— rinkti informaciją apie dalyvių išsilavinimą, profesinę patirtį ir interesus;
— jei rengiama tarpusavio priežiūros užsiėmimų serija, užtikrinti, kad serijos planas būtų gerai aprašytas ir praneštas dalyviams;
— užtikrinti, kad būtų pasirūpinta tinkamomis patalpomis ir visais praktiniais dalykais (lentomis su bloknotais, žymekliais, rašikliais, gaiviaisiais gėrimais ir t. t.);
— laiku informuoti dalyvius apie tarpusavio priežiūros užsiėmimą (datą, laiką, darbotvarkę);
— užtikrinti, kad visi dalyviai vienodai suprastų darbotvarkę;
— užtikrinti, kad laikas būtų valdomas efektyviai;
— apsiriboti tik vadovavimu susitikimui ir nedalyvauti diskusijose;
— reguliariai tikrinti, ar grupė sutaria, apibendrinant dalyvių indėlį;
— užtikrinti, kad visi dalyviai išreikštų savo nuomonę ir dalyvautų (t. y. neleisti balsingesniems dalyviams dominuoti diskusijoje ir motyvuoti tyliuosius dalyvius prisidėti – kartais gali būti naudinga paprašyti visų dalyvių paeiliui pasidalyti savo nuomone tam tikru klausimu);
— nustatyti grupės taisykles, kurių turi laikytis visi dalyviai.

KAIP VYKSTA TARPUSAVIO PRIEŽIŪRA?

Kiekvieno atvejo aptarimo procesas priklauso nuo pasirinkto tarpusavio priežiūros metodo ypatybių ([33]). Kiekvienas susitikimas pradedamas pasiruošimu ir baigiamas refleksija. Refleksijos etape dalyviai, moderatorius ir atvejo teikėjas keičiasi nuomonėmis apie susitikimo rezultatus. Visi tarpusavio priežiūros metodai apima keletą pagrindinių etapų, o kiekvienas susitikimas pradedamas ankstesnio atvejo aptarimo apžvalga.

4 PAV. Penki tarpusavio priežiūros etapai



Pastaba. Išsamesnės informacijos apie tai, kaip vyksta tarpusavio priežiūra, rasite 6 priedo „Tarpusavio priežiūros metodai“ dalyje „10 žingsnių metodas“.

ETAPŲ PAAIŠKINIMAS

— **0 etapas.** Pasirengimas. Moderatorius pasiruošia atvejo aptarimui su atvejo teikėju.
- **Pavyzdys.** Atvejo teikėjas savo darbe susidūrė su labai reikliu prieglobsčio prašytoju. Kiekvieną rytą prieglobsčio prašytojas ateina su klausimais ir tikisi, kad atvejo teikėjas tuoj pat išspręs visas jo problemas. Kai atvejo teikėjas neatsako arba neįvykdo reikalavimų, prieglobsčio prašytojas labai nusivilia.
- **Atvejo teikėjo klausimas.** Kaip išlaikyti asmenines ir profesines ribas bendraujant su labai reikliu prieglobsčio prašytoju?

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

— **Pradžia.** Prieš pristatant naują atvejį, moderatorius, atvejo teikėjas ir dalyviai trumpai apmąsto ankstesniame užsiėmime pateiktą atvejį ir tarpusavio priežiūros naudą atvejo teikėjui ir prieglobsčio prašytojams.
— **1 etapas.** Atvejo teikėjas apibūdina atvejo pobūdį, ką jis nori pasiekti ir kokį vaidmenį atliko susidariusioje situacijoje.
— **2 etapas.** Šiame etape dalyviai, taikydami tarpusavio priežiūros metodą, tiria atvejį ir atvejo teikėjo elgesį. Gali būti naudojamas 10 žingsnių arba naudingų klausimų metodas.
— **3 etapas.** Atvejo teikėjas išvardija įžvalgas, gautas per atvejo aptarimą. Atvejo teikėjas įsisąmonina savo elgesį (pavyzdžiui, norą įtikti ir įprotį vengti konfliktų, dėl kurių sunku išlaikyti asmenines ir profesines ribas).
— **4 etapas.** Atvejo teikėjas suformuluoja naujų veiksmų planą. Pavyzdžiui, atvejo teikėjas apibūdina, kaip jis nori elgtis su prieglobsčio prašytoju. Tai apima veiksmus, kuriais užuot kas rytą talkinus prieglobsčio prašytojui, jis pakviečiamas į kassavaitinį užsiėmimą, kuriame galima užduoti visus klausimus vienu metu.
— **5 etapas.** Grupės refleksija ir grįžtamasis ryšys apie tarpusavio priežiūros užsiėmimą.

TARPUSAVIO PRIEŽIŪROS LYGIAI

Yra trys tarpusavio priežiūros lygiai ([34]). Šie lygiai nusako, kaip giliai aptariamas atvejis.

1. Atvejo lygmuo: konkretus klausimas
Atvejis aptariamas konkretaus klausimo aspektu. Kas būtų veiksmingiau? Ką galėčiau padaryti? Kokios yra mano alternatyvos? Kas pavyko gerai ir kas galėjo pavykti geriau? Čia svarbiausia – atvejo turinys. Pagrindinis atvejo klausimas ir temos pateikimo priežastis šiuo atveju aptariami ne tiek, kiek turinys.

2. Būdingų veiksmų lygmuo: požiūris
Atvejis aptariamas atsižvelgiant į atvejo teikėjo veiksmus konkrečioje situacijoje. Koks jo darbo stilius ir kodėl jis jį pasirinko? Kodėl jis pasirinko būtent tokį požiūrį? Kokios yra jo darbo stiliaus ypatybės? Kokį darbo stilių ar požiūrį jis paprastai renkasi vykdydamas užduotis? Čia daugiausia dėmesio skiriama atvejo teikėjui. Išsami nuomonė apie patį atvejį aptariama mažiau.

3. Pažiūrų lygmuo: paslėptos varomosios jėgos
Atvejis aptariamas atsižvelgiant į atvejo teikėjo profesionalias ir asmenines pažiūras. Kokiomis pažiūromis grindžiami jo sprendimai ar išvados? Kaip atvejo teikėjas gali jas paaiškinti? Ką tie vertinimai reiškia ir koks jų poveikis nagrinėjamai situacijai? Kokios atvejo teikėjo prielaidos apie profesiją, save ir kitus asmenis paaiškėjo per atvejo aptarimą? Kada atvejo teikėjui pasidarė nepatogu? Konkrečių situacijų analizė yra priemonė, padedanti išmokti atpažinti savo paslėptas varomąsias jėgas. Šie veiksniai formuoja elgesio modelius, kurie kartojasi ir daro įtaką mūsų mąstymo ir veikimo būdams mums patiems to nepastebint.

(34) Bellersen, M. M. ir Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdamas, 2017 m., p. 18.

Siekiant pateikti išsamias gaires, kaip valdžios institucijų grupėse galima organizuoti tarpusavio priežiūrą, 6 priede „Tarpusavio priežiūros metodai“ išsamiai aprašyti du metodai, vadinamasis 10 žingsnių metodas ir naudingų klausimų metodas.

3.2. KOMANDOS FORMAVIMAS

> Jei nori nueiti greitai – eik vienas, jei nori nueiti toli – eikime kartu.
> *Afrikiečių patarlė*

Komandos formavimo veikla ([35]) yra svarbi siekiant užtikrinti, kad grupės būtų veiksmingos, ypač dirbant kintančioje aplinkoje. Komandos formavimo veikloje dalyvaujantys žmonės yra pozityviau nusiteikę savo grupės atžvilgiu. Šis teigiamas jausmas pasireiškia tam tikrais būdais, pavyzdžiui, didesniu pasitikėjimu grupei priklausančiais kolegomis, didesniu pasitenkinimu būnant grupės dalimi ir didesniu pasitikėjimu, kad grupė pasieks savo tikslus. Be to, grupių, dalyvaujančių komandos formavimo užsiėmimuose, nariai geriau bendrauja tarpusavyje. Jie geriau bendrauja, koordinuoja veiksmus ir valdo konfliktus. Šie procesai labai padeda gerinti darbuotojų gerovę ir yra svarbūs įgyvendinant grupės užduotis, o tai ypač svarbu prieglobsčio ir priėmimo srityje. Šiame skyriuje daugiausia dėmesio skiriama grupėms ir įvairiems vadovams prieinamiems komandos formavimo metodams.

Ne visada aišku, ką reiškia komandos formavimas ([36]). Šią temą nagrinėjantys mokslininkai mano, kad nėra vienos sąvokos „komandos formavimas“ apibrėžties. Ši sąvoka veikiau nusako grupėms skirtų intervencinių priemonių kategoriją. Šioms intervencinėms priemonėms būdingi toliau aprašyti bendri bruožai.

- **Tikslas.** Tikslas – pagerinti bendrą grupės veiklą, plėtojant tarpasmeninius santykius, aiškinantis vaidmenis ar sprendžiant esamas problemas.
- **Metodas.** Intervencija dažniausiai apima neformalią komandos formavimo veiklą, pavyzdžiui, žaidimus ir fizinius pratimus, o ne sėdėjimą klasėje ir diskusiją tam tikra tema.
- **Vieta.** Veikla paprastai vyksta kitoje vietoje, ne ten, kur dirba grupė (pvz., gamtoje, renginių salėje).

Komandos formavimo intervencinės priemonės gali atrodyti panašios į kolektyvinio darbo mokymus; tai dar vienos rūšies intervencinė priemonė, skirta padėti grupėms geriau dirbti kartu. Tačiau šios dvi priemonės yra skirtingos. Kolektyvinio darbo mokymuose daugiausia dėmesio skiriama konkretiems įgūdžiams formuoti, pavyzdžiui, grupės nariai mokomi parengti veiksmų planą. Jis yra formalesnis ir sistemingesnis, pavyzdžiui, instruktorius parengia konkrečius kiekvienos sesijos tikslus ir įvertina, ar jie pasiekti. Šios rūšies mokymai paprastai vyksta toje pačioje vietoje kaip ir įprasta grupės darbo vieta (pvz., biuro konferencijų salėje).

(35) Daugiau informacijos apie komandų formavimo etapus ir komandų formavimo veiklą rasite 7 priede „Komandos formavimo veiklos etapai“.

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

KOMANDOS FORMAVIMO INTERVENCINĖS PRIEMONĖS AR KOLEKTYVINIO DARBO MOKYMAI?

Jei žinote konkrečius savo grupės poreikius ir norite teikti tikslingą paramą šiems poreikiams tenkinti, geriau rinktis kolektyvinio darbo mokymus. Tačiau jei ieškote intervencinės priemonės, kuri pagerintų bendrą grupės veiklą ir padidintų grupės narių pasitenkinimą, tuomet labiau tinka komandos formavimo priemonė. Prieglobsčio suteikimo ir priėmimo srityje, turint omenyje visus joje kylančius sunkumus, komandai formuoti skiriamas laikas labai svarbus bendrai kolektyvinei dvasiai, kuri siejama su atskirų grupės narių profesionalumu ir veiksmingumu. 2019 m. vykusi EASO informacijos rinkimo veikla šiuo klausimu aiškiai parodė, kad kolektyvinis darbas suvokiamas kaip naudingas kuriant pasitikėjimu grįstą darbo aplinką. Organizuotas, pagarbus ir struktūruotas grįžtamosios informacijos teikimas ir gavimas šioje darbo srityje laikomas itin svarbiu dalyku ([37]).

Grupės veiksmingumą ([38]) didina jos narių įsipareigojimas reflektuoti ir nuolat vertinti savo darbą. Kad grupės būtų labai veiksmingos, būtina ne tik vertinti pasiekimus, susijusius su konkrečių tikslų įgyvendinimu, bet ir suprasti savo **kaip grupės** raidą. Dažniausiai naudojamą grupės raidos etapų sistemą XX a. 7-ojo deš. vid. sukūrė Bruce'as W. Tuckmanas. Jis sukūrė atpažįstamą penkių etapų modelį: **formavimasis**, **įsiaudrinimas**, **normalizavimas**, **vykdymas** ir **užbaigimas ir (arba) transformavimas** ([39]).

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

(38) Taip pat apima pradedančius dirbti ir išeinančius darbuotojus. Nauji darbuotojai gali pakeisti esamus arba išeinančius grupės narius, todėl reikia tinkamai valdyti pereinamuosius laikotarpius ir rimtai pasirūpinti naujai atėjusių darbuotojų integracija ir išeinančių darbuotojų laipsnišku pasitraukimu.

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

1 LENTELĖ. Komandos formavimo etapai

1 etapas	Formavimasis
Jausmas	Grupės formavimosi etape grupės nariai paprastai džiaugiasi būdami grupės nariais ir nekantriai laukia būsimo darbo. Nariai dažnai turi didelių teigiamų lūkesčių, susijusių su komandos patirtimi. Kartu jie gali jausti ir tam tikrą nerimą, svarstydami, kaip jie pritaps grupėje ir ar jų rezultatai bus tinkami.
Elgesys	Formavimosi etape grupės nariai, be kita ko, gali uždavinėti daug klausimų, kurie atspindi tiek jų jaudulį dėl naujos grupės, tiek netikrumą ar nerimą, kurį jie gali jausti dėl savo vietos grupėje.
Grupės užduotys	Pagrindinis darbas grupės formavimosi etape – sukurti grupę su aiškia struktūra, tikslais, kryptimis ir vaidmenimis, kad jos nariai pradėtų rodyti pasitikėjimą. Geras krypties nustatymo ir (arba) startinis procesas gali padėti nariams pasirengti įgyvendinti grupės misiją ir tikslus. Jam vykstant galima įvardyti grupės lūkesčius tiek dėl grupės produktų, tiek, dar svarbiau, dėl jos procesų. Formavimosi etape daug grupės energijos skiriama grupei apibrėžti, todėl užduotys gali būti vykdomos santykinai lėtai.
2 etapas.	**Įsiaudrinimas**
Jausmas	Grupei pradėjus siekti savo tikslų, jos nariai pastebi, kad grupė negali pateisinti viso jų ankstyvojo entuziazmo ir lūkesčių. Jie gali nukreipti dėmesį nuo atliekamų užduočių ir pradėti jausti nusivylimą ar pyktį dėl grupės daromos pažangos ar procesų. Nariai gali išreikšti susirūpinimą, kad nesugebės pasiekti grupės tikslų. Įsiaudrinimo etape nariai bando išsiaiškinti, kaip grupė reaguos į nesutarimus ir kaip spręs konfliktus.
Elgesys	Įsiaudrinimo etape elgesys gali būti ne toks mandagus kaip formavimosi etape, gali būti atvirai reiškiamas nusivylimas ar nesutarimai dėl tikslų, lūkesčių, vaidmenų ir atsakomybės. Nariai gali reikšti nepasitenkinimą dėl suvaržymų, kurie lėtina jų asmeninę ar kolektyvinę pažangą. Šis nusivylimas gali būti nukreiptas į kitus grupės narius, grupės vadovybę arba rėmėją. Įsiaudrinimo etape grupės nariai gali ginčytis arba kritiškai vertinti pradinę grupės misiją ar tikslus.
Grupės užduotys	Įsiaudrinimo etape būtina, kad atlikdama užduotis grupė iš naujo sutelktų dėmesį į savo tikslus, galbūt išskaidydama didesnius tikslus į mažesnius, įgyvendinamus žingsnius. Grupei gali prireikti lavinti ir su užduotimis susijusius įgūdžius, ir grupės proceso bei konfliktų valdymo įgūdžius. Iš naujo apibrėžus grupės tikslus, vaidmenis ir užduotis, grupės nariams gali būti lengviau įveikti nusivylimą ar sumaištį, kurią jie patiria įsiaudrinimo etape.
3 etapas	**Normalizavimas**
Jausmas	Komandos formavimo normalizavimo etape grupės nariai pradeda spręsti savo asmeninių lūkesčių ir kolektyvinės patirties neatitikimo problemą. Jei grupei pavyksta nustatyti lankstesnes ir labiau įtraukiančias normas ir lūkesčius, nariai turėtų pajusti didesnį komfortą reikšdami savo tikrąsias idėjas ir jausmus. Grupės nariai vis labiau priima kitus grupės narius, pripažindami, kad nuomonių ir patirčių įvairovė daro grupę stipresnę, o jos produktus – vertingesnius. Konstruktyvi kritika yra galima ir sveikintina. Nariai pradeda jaustis grupės dalimi ir džiaugiasi padidėjusia grupės sanglauda.
Elgesys	Normalizavimo etape nariai gali sąmoningai stengtis spręsti problemas ir siekti grupės darnos. Grupės nariai gali dažniau ir prasmingiau bendrauti tarpusavyje, gali padidėti noras dalytis idėjomis ar prašyti grupės draugų pagalbos. Grupės nariai vėl susitelkia į nustatytas pagrindines grupės taisykles bei praktiką ir vėl nukreipia dėmesį į grupės užduotis. Grupės gali pradėti kurti savo kalbą ar vidinius juokelius (pvz., pravardes).
Grupės užduotys	Normalizavimo etape grupės nariai nukreipia savo energiją į grupės tikslus ir demonstruoja padidėjusį darbo našumą tiek individualiai, tiek grupės lygmeniu. Grupė gali nuspręsti, kad tai tinkamas metas įvertinti grupės procesus ir darbo našumą.

4 etapas	Vykdymas
Jausmas	Komandos formavimo veikimo etape nariai jaučia pasitenkinimą grupės pažanga. Jie dalijasi įžvalgomis apie asmeninius ir grupinius procesus, žino savo (ir vienas kito) stipriąsias ir silpnąsias puses. Nariai jaučiasi prisirišę prie grupės kaip prie darinio, didesnio už jos dalių sumą, ir jaučia pasitenkinimą grupės darbo efektyvumu. Nariai pasitiki savo ir grupės draugų asmeniniais gebėjimais.
Elgesys	Grupės nariai sugeba užkirsti kelią grupės procesų arba pažangos problemoms arba jas išspręsti. Pastebimas požiūris „galiu padaryti“ ir siūlymai padėti vienas kitam. Vaidmenys grupėje gali būti labiau kintantys, nes nariai prireikus prisiima įvairius vaidmenis ir atsakomybę. Narių skirtumai vertinami ir pasitelkiami grupės veiklai gerinti.
Grupės užduotys	Vykdymo etape grupė daro didelę pažangą siekdama savo tikslų. Įsipareigojimas vykdyti grupės misiją yra didelis, grupės narių kompetencija taip pat aukšta. Grupės nariai turėtų ir toliau gilinti savo žinias ir įgūdžius, įskaitant darbą, kuriuo siekiama nuolat tobulinti grupės formavimąsi. Grupės procesų pasiekimai ir pažanga įvertinami ir švenčiami.
Ar vykdymo etapas yra proceso pabaiga? Nors darbas aukštų rezultatų pasiekusioje grupėje gali būti išties maloni ir praturtinanti patirtis, tai nėra grupės tobulėjimo pabaiga. Grupei vis dar reikia sutelkti dėmesį ir į procesus, ir į produktus, atitinkamai užsibrėžiant naujus tikslus. Tokie pokyčiai kaip narių atėjimas į grupę ar pasitraukimas iš jos arba dideli išorinės aplinkos pokyčiai gali paskatinti grupę grįžti į ankstesnį etapą. Jei šie pokyčiai – ir dėl jų atsirandantis elgesys – yra atpažįstami ir tiesiogiai sprendžiami, grupės gali sėkmingai išlikti vykdymo etape neribotą laiką.	
5 etapas.	**Užbaigimas ir (arba) transformavimas**
Kai kurių grupių gyvavimas baigiasi, kai jos pabaigia darbą arba kai pasikeičia organizacijos poreikiai. Nors tai nėra Tuckmano originalaus modelio dalis, bet kuriai grupei svarbu atkreipti dėmesį į darbo pabaigos arba nutraukimo procesą.	
Jausmas	Grupės nariai gali jausti įvairų susirūpinimą dėl artėjančio grupės iširimo. Jie gali jausti tam tikrą nerimą dėl neaiškumo, susijusio su jų individualiu vaidmeniu ar būsimomis pareigomis. Jie gali jausti liūdesį arba praradimo jausmą dėl artėjančių pokyčių, susijusių su jų santykiais grupėje. Kartu grupės nariai gali jausti gilų pasitenkinimą grupės pasiekimais. Atskiri nariai gali jausti visus šiuos dalykus vienu metu arba gali patirti praradimo jausmą, kurį pakeičia pasitenkinimo jausmas. Atsižvelgiant į šiuos prieštaringus jausmus, individo ir grupės nuotaika gali kilti arba kristi visą baigiamąjį etapą. Labai tikėtina, kad bet kuriuo metu grupės nariai išgyvens skirtingas emocijas, susijusias su grupės baigtimi.
Elgesys	Baigiamajame etape kai kurie grupės nariai gali mažiau dėmesio skirti grupės užduotims, o jų darbo našumas gali sumažėti. Arba kai kuriems grupės nariams gali atrodyti, kad susitelkimas į atliekamą užduotį yra veiksminga reakcija į jų liūdesį ar netekties jausmą. Jų našumas atliekant užduotis gali padidėti.
Grupės užduotys	Grupė turi pripažinti, kad artėja pereinamasis laikotarpis ir tai, kaip įvairiai gali jaustis atskiri asmenys ir grupė dėl artėjančio grupės iširimo. Šiame etape grupė turėtų sutelkti dėmesį į tris užduotis: — bet kokių rezultatų užbaigimą ir bet kokio likusio kolektyvinio darbo pabaigą; — grupės procesų (ir produktų) įvertinimą, ypatingą dėmesį skiriant įgytos patirties nustatymui ir jos perdavimui būsimoms grupėms; — sukurti baigiamąją šventę, per kurią būtų pripažintas atskirų asmenų indėlis ir kolektyviniai pasiekimai bei oficialiai užbaigtas konkrečios grupės egzistavimas.

Kiekvienam komandos formavimo etapui ([40]) būdingi atpažįstami jausmai ir elgesys. Supratimas, **kodėl** jūsų grupėje vyksta tam tikri dalykai, gali būti svarbi įsivertinimo proceso dalis. Šie etapai yra naudinga sistema, padedanti atpažinti grupės elgesio modelius. Jie naudingiausi kaip grupės pokalbio pagrindas, o ne kaip grupės diagnostinė priemonė. Kaip ir žmogaus raida, grupės raida ne visada yra linijinis procesas. Žinodami, kaip nustatyti ir suprasti grupės elgesio pokyčių priežastis, galite padėti grupei siekti sėkmės.

(40) Daugiau informacijos apie komandos formavimą ir veiklą rasite 7 priede „Komandos formavimo veiklos etapai“.

3.3. TIKSLINĖS PARAMOS INTERVENCINĖS PRIEMONĖS, SUSIJUSIOS SU KRITINIAIS INCIDENTAIS

Šiuo skyriumi siekiama padėti vadovams ir grupių vadovams. Visada svarbu laiku suteikti tinkamą paramą grupėms, ypač kritinėje situacijoje. Nors akivaizdu, kad kritinių incidentų gali pasitaikyti, gairės dažnai pateikiamos tik **įvykus** incidentui. Nors daugumai darbuotojų, susidūrusių su traumuojančio turinio kritiniais incidentais, psichikos sveikatos problemos gali ir neišsivystyti, tačiau, siekiant palengvinti atsparumą, svarbu suteikti socialinę paramą ir pripažinti organizacijos (kolegų ir vadovų) poveikį.

> Darbuotojų gerovė – tai žinių ir priemonių, padedančių suprasti riziką ir galimas pasekmes, kylančias dirbant didesnės rizikos aplinkoje, ir kaip užkirsti kelią galimiems su tuo susijusiems iššūkiams ir (arba) juos įveikti, turėjimas ([41]).

KAS LAIKOMA KRITINIU INCIDENTU?

Pagrindiniai kritinio incidento požymiai:

— įvykis yra išskirtinis, staigus ir netikėtas;
— įvykis sukelia intensyvų bejėgiškumo jausmą ir emocingas reakcijas, pavyzdžiui, pyktį, liūdesį, nerimą ir susikrimtimą;
— įvykio metu auka tiesiogiai ar netiesiogiai susiduria su mirtimi (savo ar kitų žmonių) ir savo pažeidžiamumu;
— įvykis staiga nutraukia aukos praeities, dabarties ir ateities tęstinumą.

Kritiniai incidentai apima smurto ir agresijos veiksmus ar grasinimus, grasinimus ar bandymus susižaloti, įskaitant savižudybę, taip pat bado ir troškulio streikus.

3.3.1. KRITINIŲ INCIDENTŲ VALDYMAS

Darbuotojų gerovę, susijusią su kritiniais incidentais, geriausiai užtikrina gerai parengta ir įgyvendinta kritinių incidentų valdymo sistema. Ypatingos paramos darbuotojams intervencinės priemonės turi būti parengtos kaip sistemingo ir laiku taikomo valdymo metodo, kuriuo sprendžiami prevencijos, deeskalacijos ir paramos tiek prieglobsčio prašytojams, tiek susijusiems darbuotojams klausimai, dalis. Vadovas, imdamasis tolesnių veiksmų po kritinio incidento, turi atsižvelgti į tris pagrindinius elementus: 1) prevenciją ir pasirengimą, 2) neatidėliotiną reagavimą ir 3) darbuotojų gerovės ir pasitikėjimo jais atkūrimo svarbą.

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m., p. 12 (riboto naudojimo dokumentas).

5 PAV. Trejopas požiūris į kritinių incidentų valdymą

KOMPONENTAI

1 PREVENCIJA IR PASIRENGIMAS

Bendradarbiavimas su saugos ir saugumo bei žmogiškųjų išteklių skyriais siekiant įvertinti galimą riziką darbuotojams darbo aplinkoje; aiški standartinė veiklos procedūra, kuria atsižvelgiama į lyties aspektą, yra parengta ir darbuotojai gali su ja susipažinti

2 NEATIDĖLIOTINAS REAGAVIMAS

Vadovai ir koordinatoriai taiko standartinę veiklos procedūrą kritinio incidento metu

3 DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR PASITIKĖJIMO ATKŪRIMAS

Vadovai ir koordinatoriai užtikrina, kad nukentėję asmenys laiku gautų pritaikytą ir tinkamą paramą

1 elementas. Prevencija ir pasirengimas

Rekomenduojama bendradarbiauti su saugos ir saugumo bei žmogiškųjų išteklių skyriais, kad būtų galima įvertinti galimą riziką darbuotojams darbo aplinkoje ir supaprastinti atitinkamas procedūras. Siekiant sumažinti kritinių incidentų riziką, labai svarbu užtikrinti, kad būtų įdiegtos tinkamos darbuotojų sveikatos ir saugos priemonės ir kad jų įgyvendinimas būtų reguliariai stebimas ([42]). Vykdant prevenciją, svarbu didinti informuotumą apie standartines veiklos procedūras (SVP), taip pat svarbu stiprinti gebėjimus, pavyzdžiui, rengti mokymus apie netiesioginę traumą, streso valdymą ir apie tai, kaip atpažinti tarptautinės apsaugos prašytojų rodomus įspėjamuosius ženklus, kad gali įvykti kritinis incidentas.

2 elementas. Neatidėliotinas reagavimas

Principai, kuriais reikia vadovautis nedelsiant reaguojant į incidentą

— Po incidento būtina imtis neatidėliotinų veiksmų, pageidautina per 24 valandas arba ne vėliau kaip per 48 valandas.
— Turi būti nurodyti visų atitinkamų kontaktinių asmenų (pagalbinio personalo) duomenys, kad būtų galima su jais susisiekti.
— Parama turėtų būti teikiama pagal protokolą (SVP).
— Pirmiausia turi būti užtikrintos materialinės (fizinės) saugos sąlygos, paskui – psichosocialinė pagalba.
— Turi būti teikiama teisinga ir nuolatinė informacija apie incidentą ir jo pasekmes. Jei informacijos (dar) nėra, labai svarbu tai pasakyti.

(42) Žr. 8 priedą „Kritinių incidentų kontrolinis sąrašas“, skirtą prevencijos ir pasirengimo pastangoms paremti.

Priminimas. Nelaukite, kol nuo incidento nukentėjęs (-ę) asmuo (-enys) pateiks prašymą, reaguokite. Pasiūlyti pagalbą yra pareiga ir teisė.

Kontaktinis asmuo

Institucijoje pasirinkite kontaktinį (-ius) asmenį (-is), atsakingą (-us) už kritinius incidentus. Tarp jų turi būti vienas ar keli iš toliau išvardytų asmenų:

— vadovaujantys darbuotojai,
— saugos ir saugumo skyriaus darbuotojai,
— kontaktinis (-iai) asmuo (-enys) darbuotojų gerovės klausimais, streso įveikimo grupė ir (arba) integruota incidentų grupė,
— kitas (-i) atitinkamas (-i) susijusios institucijos kontaktinis (-iai) asmuo (-enys).

Priminimas. Vidaus pagalbai teikti atrinktas (-i) kontaktinis (-iai) asmuo (-enys) turi būti baigęs (-ę) atitinkamus mokymus.

Kritinio incidento dokumentavimas

Pasirinktas (-i) kontaktinis (-iai) asmuo (-enys):

— užregistruos kritinį incidentą ([43]) telefono skambučiu, elektroniniu paštu, teksto žinute (SMS) ir t. t. ir pasidalys informacija su paskirtuoju asmeniu (pvz., saugos ir saugumo darbuotojais ir vyresniąja vadovybe);
— sudarys sąlygas atsakingam (-iems) kontaktiniam (-iams) asmeniui (-ims) nedelsiant patvirtinti, kad įvyko kritinis incidentas;
— priskirs incidentą atitinkamai kategorijai (aukšto, vidutinio ar žemo prioriteto);
— tinkamai ir kaip siūloma reaguos į incidentą ir, jei reikia, pasitelks kontaktinį asmenį, atsakingą už kritinius incidentus;
— tinkamai sureagavus į atvejį, užbaigs atvejo nagrinėjimą (parengs atitinkamus dokumentus).

Priminimas. Grupės susirinkimas, kuriame aptariama, kas įvyko, naudojant nukreipiamuosius klausimus ([44]) gali padėti sumažinti darbuotojų nerimą ir pagerinti darbuotojų pasirengimą. Diskusija apims galimybes mokytis, kaip išvengti panašių situacijų. Dalijimasis žiniomis apie **deeskalacijos metodus** ir kaip **atpažinti įspėjamuosius ženklus** turėtų būti tokios intervencijos dalis.

Ekstremalioje situacijoje, įskaitant kritinį incidentą, darbuotojus gali užvaldyti tokios emocijos kaip kaltė, pyktis, nerimas ir panika. Svarbu žinoti, kad tokios reakcijos yra normali reakcija į situacijas, kuriose tvyro didelė įtampa ar rizika. Todėl svarbu žinoti keletą paprastų, bet **veiksmingų metodų** ([45]), **padedančių išlikti ramiems**, išlaikyti ryšį su realybe ir elgtis protingai. Tai bus naudinga tiek darbuotojams, tiek prieglobsčio prašytojams. Taip pat svarbu pripažinti faktą, kad ne visas sudėtingas situacijas šioje darbo srityje galima kontroliuoti.

---

(43) Žr. 10 priedą „Pranešimo apie kritinį incidentą forma“.
(44) Žr. 11 priedą „Refleksijos priemonė, taikoma įvykus kritiniam incidentui“.
(45) Žr. 12 priedą „Ribų nustatymas ir įsižeminimo būdai po kritinio incidento“.

3 elementas. Darbuotojų gerovės ir pasitikėjimo jais atkūrimas

Vadovai privalo užtikrinti, kad nukentėję darbuotojai laiku gautų reikiamą paramą (vidaus ir (arba) išorės).

Tai gali būti:

— tarpusavio parama arba kolegiali parama, kurią teikia streso įveikimo grupės nariai, kiti paskirti kontaktiniai asmenys ir pirminės grandies pagalbininkai (**vidaus parama**);
— specialistai, pavyzdžiui, psichologai, psichiatrai, medikai, slaugytojai, policijos ar teisės pareigūnai (kurie daugumoje aplinkybių teikia **išorės paramą**).

Toliau aprašoma vidaus ir išorės paramos apimtis.

Vidaus parama

— Pripažinkite emocinį įvykio poveikį ir suteikite pirminės grandies psichosocialinę pagalbą (išklausykite, atpažinkite jausmus ir suteikite psichosocialinę informaciją (normali reakcija į neįprastą įvykį)). Ši parama yra sisteminga, ją organizuoja ir teikia kolegos.
— Stebėkite nukentėjusį asmenį, kad įvertintumėte ir aptartumėte streso požymių pokyčius praėjus kelioms dienoms ir savaitėms po kritinio incidento.
— Prireikus pasiūlykite asmeniui kreiptis dėl profesionalios išorės paramos; **pripažinkite**, kad pirminės grandies psichosocialinės pagalbos, kurią įmanoma suteikti organizacijos viduje, **galimybės yra ribotos**.
— Pateikite rekomendacijas vadovybei dėl įgytos patirties ir kaip valdyti panašius kritinius incidentus bei išvengti naujų.

Išorės parama

— Dėl išorės paramos kreipiamasi, jei asmuo negali susidoroti su incidento poveikiu, pavyzdžiui, jei praėjus kelioms savaitėms po incidento nukentėjęs asmuo rodo psichologinio poveikio požymius (potrauminio streso sutrikimas); tokiu atveju jį turėtų įvertinti specialistas (psichiatras, gydytojas, psichologas arba kai kuriose valdžios institucijose vidaus paramos grupės narys). Taip pat būtų galima pasiūlyti susitarti dėl išorės paramos, jei nukentėjusiam asmeniui negalima suteikti psichosocialinės pagalbos teikiant vidaus paramą. Taip gali būti dėl to, kad konkrečioje institucijoje vidaus parama neteikiama, arba dėl kitų konkrečių priežasčių.

3.3.2. KOLEGIALI PARAMA PO KRITINIO INCIDENTO

Kolegialios paramos tikslas – pripažinti emocinį poveikį asmeniui. Kai kuriose aplinkose tai vadinama tarpusavio parama arba pirmąja psichologine pagalba. Po kritinio incidento ją teikia **streso įveikimo grupė arba kolegialios paramos grupė** ([46]). Be to, ji suteikia galimybę nedelsiant suteikti psichosocialinę paramą, ypač saugumo jausmą ir galimybę nukentėjusiam (-iems) asmeniui (-ims) pasikalbėti apie tai, kas įvyko. Tokios grupės teikiama kolegiali parama gali suteikti paguodą ir padėti nukentėjusiam asmeniui susitaikyti su tuo, kas įvyko, o streso reakcija, kurią gali patirti nukentėjęs asmuo, turėtų sumažėti. Bendradarbių, kolegų vaidmuo – suteikti pirminės grandies psichosocialinę pagalbą (dažnai vadinamą pirmąja psichologine pagalba). Ji teikiama **išklausant**, **pripažįstant nukentėjusio asmens jausmus** ir **suteikiant psichosocialinę informaciją**. Tokias streso įveikimo grupes sudaro atrinkti bendradarbiai, kurie yra baigę tam tikrus papildomus mokymus (pavyzdžiui, pirmosios psichologinės pagalbos, aktyvaus klausymosi, kritinių incidentų valdymo). **Streso įveikimo grupėje negali dalyvauti vadovai**, kuriuos su darbuotojais sieja hierarchiniai ryšiai.

Nors tam tikra prasme ši parama yra sistemingai organizuota, ji vis dėlto yra intuityvi ir yra teikiama tarp kolegų. Streso įveikimo grupės, tokios kaip ir Belgijos institucijoje ([47]), nariais gali būti šios srities specialistai (psichologai, socialiniai darbuotojai ir kt.). Nyderlanduose veikiančios kolegialios paramos grupės nariai yra prieglobsčio arba priėmimo specialistai; prireikus nukreipiama pas vidaus ir (arba) išorės profesionalus ir specialistus, o kai manoma, kad tai labai svarbu, teikiamos rekomendacijos tiesioginei vadovybei (pavyzdžiui, tais atvejais, kai nukentėjęs asmuo gali susižaloti pats arba pakenkti kitiems).

KODĖL KOLEGIALI PARAMA LAIKOMA NAUDINGA PO KRITINIO INCIDENTO?

Pirminės grandies pareigūnų vadovams tenka svarbus vaidmuo. Jie remia streso įveikimo grupę taikydami paramos politiką, kreipdamiesi į ją tinkamu laiku ir sutelkdami dėmesį į prevencinius veiksmus. Todėl labai svarbus geras vadovų ir streso įveikimo grupės, paskirtos teikti kolegialią paramą konkrečioje institucijoje, bendradarbiavimas.

STRESO ĮVEIKIMO IR KOLEGIALIOS PARAMOS GRUPIŲ TIKSLAI

— Sukurti sistemą, kurioje būtų galima skirti dėmesio darbuotojų psichosocialinei gerovei po incidentų ir kurioje jie galėtų laisvai apie tai kalbėti.
— Siūlyti psichosocialinę pagalbą po incidentų (ypač po galimai traumuojančių įvykių).
— Pasiūlyti nukreipti asmenį siekti išorės paramos, jei pageidaujama ir manoma, kad tai būtina.
— Parengti su valdymu susijusias rekomendacijas, kaip patobulinti tam tikrus mechanizmus, kad būtų išvengta incidentų, ir prireikus pasiūlyti paramą ir vadovams.

> Bendradarbiai [t. y. kolegos] geriausiai žino, ką išgyvenu. Mes dalijamės ta pačia aplinka, esame tų pačių kančių liudininkai. Lengviau kalbėtis su bendradarbiu, žmogumi, kuris yra artimas. Nereikia visko apibūdinti. Daugumoje situacijų [t. y. kritinių įvykių atveju] pakanka bendradarbių paramos. Kiekvienas gali teikti paramą, nebūtina visada būti profe-sionalu ([48]).

(46) Kolegialią paramą teikia streso įveikimo grupė Belgijoje ir kolegialios paramos grupė Nyderlanduose.

(47) Apie Belgijos federalinės prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūros taikomą metodą žr. 9 priedo „Vidaus paramos teikimas kritinio incidento atveju“ dalį „Streso įveikimo grupė“.

(48) Priėmimo įstaigoje dirbančio pirminės grandies pareigūno komentaras.

— Teikti informaciją apie emocines, fiziologines ir kognityvines reakcijas po patirto incidento, kad nukentėjęs asmuo šiuos jausmus priimtų kaip normalius.

KAM SKIRTA PARAMA?

Ši individuali parama skirta darbuotojams, stažuotojams, savanoriams ir rangovams. Belgijoje ji pirmiausia skiriama priėmimo įstaigų darbuotojams. Ji taip pat gali būti pritaikyta prieglobsčio institucijoms. Laiku suteikta kolegiali parama padeda išvengti trumpalaikių ir ilgalaikių psichologinių problemų, kylančių dėl varginančių ir traumuojančių įvykių. Tinkama šeimos ir draugų, taip pat kolegų ir kitų asmenų iš artimiausios nukentėjusio asmens aplinkos parama laikoma svarbiu veiksniu, padedančiu atsigauti po sunkių išgyvenimų ([49]).

PRIEINAMUMAS

Streso įveikimo grupė turėtų susitikti su susijusiais darbuotojais kuo greičiau po incidento (jei įmanoma, per 24 valandas). Esant trumpam laiko tarpui tarp incidento ir reagavimo sumažėja papildomų problemų atsiradimo tikimybė.

AKTYVAVIMAS

Siūlomi trys būdai kreiptis dėl paramos:

— kuo greičiau po incidento vadovybė (tiesioginis vadovas) paprašo, kad streso įveikimo grupė susisiektų su nukentėjusiu darbuotoju;
— darbuotojas tiesiogiai kreipiasi į streso įveikimo grupę;
— streso įveikimo grupės narys imasi intervencinės iniciatyvos (svarbu informuoti kitus streso įveikimo grupės narius, kad būtų užtikrintas veiksmingas koordinavimas).

INTERVENCINĖS PRIEMONĖS

Priklausomai nuo situacijos, streso įveikimo grupė atvyks į įvykio vietą iškart po incidento, prieš nukentėjusiam asmeniui grįžtant namo, arba intervencija bus suplanuota kitomis dienomis. Streso įveikimo grupė turėtų teikti pirmenybę tiesioginei intervencijai, o ne paramai telefonu ar per vaizdo konferencijas. Telefono skambučiai pirmiausia turėtų būti naudojami susitikimams paskirti.

3.3.3. INTEGRUOTA INCIDENTŲ GRUPĖ

Integruota incidentų grupė sudaroma siekiant padėti darbuotojams, dirbantiems su prieglobsčio prašytojais, kurie sukėlė arba bandė sukelti kritinį incidentą. Tokiems prieglobsčio prašytojams teikiama emocinė ir psichologinė parama, siekiant nutraukti arba deeskaluoti kritinę situaciją. Incidentų grupė įsitraukia surengdama pokalbį (-ius) su

(49) Žr. Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, Niujorkas, 2021 m.

prieglobsčio prašytojais. Teikdama paramą prieglobsčio prašytojams ir deeskaluodama kritinius incidentus, integruota incidentų grupė sumažina stresą, kurį patiria darbuotojai, ir gali būti labai naudinga valdžios institucijoms ir jų grupėms.

Nyderlandai – vienas iš pavyzdžių, kaip gali būti sudaryta incidentų grupė (kaip išsamiai aprašyta šiame skirsnyje). Centrinėje prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūroje (COA) incidentų grupė buvo įsteigta 2012 m. po to, kai įvyko kritinis incidentas ir žuvo vienas prieglobsčio prašytojas.

Incidentų grupę sudaro specialistai, susiję su pagrindinėmis šalies prieglobsčio institucijomis. Reaguojant į incidentą jie veikia kaip neutralūs konsultantai, todėl tam tikra prasme atlieka išorės šalies, susijusios su atitinkama priėmimo aplinka, vaidmenį.

Toliau aprašytos incidentų grupės sudarymo priežastys.

- **Laikas.** Įvykus incidentui, prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbantiems darbuotojams gali tekti ilgai dirbti. Incidentų grupės narys, kitaip nei kiti pirminės grandies pareigūnai, pokalbiui su prieglobsčio prašytoju gali skirti tiek laiko, kiek reikia. Todėl prieglobsčio prašytojas jaučia tikrą susidomėjimą ir pagarbą bei jaučiasi saugus ir gali pasidalyti tuo, kuo nori pasidalyti.
- **Įgūdžiai ir žinios.** Incidentų grupės nariai yra patyrę ir apmokyti deeskaluoti situaciją, ypač tais atvejais, kai prieglobsčio prašytojas grasina nusižudyti, bandė nusižudyti ar atlikti savidestrukcinį veiksmą, taip pat bado ir (arba) troškulio streiko atveju. Be to, incidentų grupė tokiais atvejais teikia konsultacijas.
- **Dokumentai.** Galiausiai, Nyderlanduose veikianti incidentų grupė renka visus pranešimus apie incidentus iš įvairių prieglobsčio srityje dirbančių organizacijų. Todėl grupė turi galimybę nustatyti tendencijas, kuriomis galima pasinaudoti teikiant pagalbą priėmimo centrų darbuotojams. Be to, kad nustato tendencijas, atlikdama šią apžvalgą grupė taip pat gali rengti mėnesio, ketvirčio ir metines ataskaitas, kuriomis valdžios institucijos gali pasinaudoti, kad pagerintų prieglobsčio prašytojų procedūras ir priežiūrą.

Deja, dėl įvairių priežasčių prieglobsčio prašytojai ne visada gali gauti profesionalią psichologinę pagalbą. Incidentų grupės nariai dirba lanksčiai ir gali pasikalbėti su prieglobsčio prašytoju per 1 dieną, bet ne vėliau kaip per 2 dienas nuo incidento.

INCIDENTŲ GRUPĖ

Nors incidentų grupės dydis priklauso nuo prieglobsčio prašytojų ir aptarnaujamų priėmimo centrų skaičiaus, Nyderlandų patirtis rodo, kad joje turėtų būti ne mažiau kaip 4 ir ne daugiau kaip 8 ar 10 narių.

Kad grupės darbas būtų sklandus, svarbu, kad jos narius sietų tarpusavio pasitikėjimas. Kai grupėje per daug narių, bus sunku užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius. Tačiau nepatartina, kad incidentų grupę sudarytų mažiau nei keturi nariai. Šią nuomonę pagrindžia keletas argumentų.

— Pirma, narių emocinė įtampa yra didelė, todėl kuo mažesnė grupė, tuo didesnę emocinę įtampą tenka pakelti kiekvienam nariui.
— Antra, svarbu turėti įvairių darbuotojų, kuriuos būtų galima pasitelkti intervencijai. Kiekvienas grupės narys turi savų stipriųjų ir silpnųjų pusių ir į jas galima atsižvelgti nustatant, kuris grupės narys būtų tinkamiausias atlikti tam tikrą intervenciją.
— Trečia, renkant grupės narius, reikėtų atsižvelgti į jų lytį ir amžių. Jei grupė per maža, nebus įmanoma užtikrinti pakankamos įvairovės.

Vidutinis darbo laikas, kurį incidentų grupė turėtų skirti paramai, daugiau ar mažiau nustatomas pagal vidutinį per savaitę įvykstančių incidentų skaičių. Tai sudaro bendrų grupės užduočių institucijoje, su kuria susiję jos nariai, dalį. Nyderlandų incidentų grupės duomenimis, praktikoje šis laikas vidutiniškai yra **16 val. per savaitę**.

Nyderlanduose paaiškėjo, kad paramą teikianti incidentų grupė yra labai naudinga institucijoms ir darbuotojams. Šį pavyzdį galima laikyti gerąja patirtimi sprendžiant kritinius incidentus šioje darbo srityje.

4. PARAMOS INTERVENCINĖS PRIEMONĖS, KURIAS TAIKO VIDAUS IR IŠORĖS SPECIALISTAI

ŠIAME SKIRSNYJE APTARIAMOS TEMOS

✓ 4.1. Psichologiniai grupiniai užsiėmimai ir konsultuojamasis ugdymas
✓ 4.2. Individualios konsultacijos
✓ 4.3. Ugdomoji priežiūra
✓ 4.4. Mediacija

Priemonės, kuriomis gali naudotis vidaus ar išorės specialistai.

Šiame skirsnyje daugiausia dėmesio skiriama **keturioms intervencinėms priemonėms**, kurios yra **įprasta praktika daugelyje profesinių aplinkų** ir gali būti ypač naudingos labai sudėtingoje ir stresą keliančioje darbo aplinkoje, pavyzdžiui, priėmimo ir prieglobsčio srityje. Šiomis intervencinėmis priemonėmis siekiama pagerinti informuotumą ir veikimą darbe, suteikiant saugią erdvę, kurioje būtų galima aptarti su darbu susijusius iššūkius ir galinčius kilti sunkius jausmus. Jos taip pat gali padėti nagrinėti sudėtingus grupės dinamikos aspektus, mokytis nustatyti ribas ir užkirsti kelią nerimui, stresui ir perdegimui ([50]). Šios priemonės gali būti labai veiksmingos ne tik gerovei palaikyti, bet ir grupei stiprinti, o ypač pirminės grandies pareigūnams sudaryti sąlygas profesionaliai atlikti kasdienes užduotis.

Nors pirmenybė teikiama asmeniniam dalyvavimui, **siūlomos intervencinės priemonės gali būti pritaikytos internetiniam arba karštosios linijos formatui**. Tai gali būti vertingos alternatyvos tais atvejais, kai darbuotojai dirba keliose vietose ir toli vienas nuo kito, kai ekspertai siunčiami į kitą ES ir asocijuotąją šalį arba kai krizinė situacija apsunkina darbuotojų judėjimą ir bendrus susitikimus (pavyzdžiui, COVID-19 pandemija, nesaugumas tam tikrame regione). Internetinis arba karštosios linijos formatas taip pat yra naudinga alternatyva ES ir asocijuotosioms šalims, kurių veiklos darbuotojų gerovės srityje biudžetas yra ribotas; intervencinės priemonės šiais formatais gali pasiekti daugiau darbuotojų, kuriems reikia pagalbos, nei asmeninės intervencinės priemonės.

Pateiktos intervencinės priemonės apima paramą darbuotojams grupės ir (arba) individualiu lygmeniu. Jas gali įgyvendinti vidaus ir (arba) išorės specialistai, turintys atitinkamos patirties ir išsilavinimą. Šiuos specialistus vadovai ir grupių vadovai kviečia reguliariai teikti paramą darbuotojams ir grupėms. Kiekvienas vidaus ar išorės specialistas, priklausomai nuo jo profesinio pasirengimo, gali turėti šiek tiek kitokį požiūrį į siūlomų intervencinių priemonių taikymą. Nustatyto skaičiaus užsiėmimų išlaidas turėtų padengti valdžios institucijos ir (arba) atitinkama sveikatos draudimo sistema.

(50) Vartojamų terminų apibrėžtys pateiktos 1 priede „Pagrindinės sąvokos“.

Įgyvendindamos šias siūlomas **keturias intervencines priemones**, valdžios institucijos galės laikytis toliau nurodytų standartų.

4 DGS. Prevencija

5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus

6 DGS. Gebėjimų stiprinimas

4.1. PSICHOSOCIALINIAI GRUPINIAI UŽSIĖMIMAI IR KONSULTUOJAMASIS UGDYMAS

Dalyvavimu psichosocialinėje grupėje siekiama išvengti psichologinio streso, nuovargio ir perdegimo. Darbuotojai gali dalyvauti šiuose užsiėmimuose darbo valandomis. Remiantis Duijts ir kt. ([51]), konsultuojamasis ugdymas gali būti veiksmingas siekiant užkirsti kelią perdegimui, taip pat bendrai darbuotojų gerovei. Šiais užsiėmimais suteikiama galimybė spręsti problemas, valdyti krizes ir stresą, taip pat sukuriama platforma, leidžianti darbuotojams mokytis vieniems iš kitų.

Užsiėmimo trukmė	1,5–2 val.
Grupės dydis	Ne daugiau kaip 5–8 žmonės
Dažnumas	Priklausomai nuo poreikio, bet ne rečiau kaip kas 8 savaites
Moderatorius	Personalo psichologas arba išorės specialistas

4.2. INDIVIDUALIOS KONSULTACIJOS

Šie užsiėmimai gali būti labai svarbūs darbuotojams, ypač įvykus kritiniam incidentui. Šiuos užsiėmimus turėtų vesti apmokytas specialistas (vidaus arba išorės, priklausomai nuo galimybių). Šių užsiėmimų struktūra priklauso nuo specialisto pasirengimo. Apie užsiėmimų eigą specialistas praneša asmeniui, kuris, jei to prašoma, perduoda informaciją vadovybei. Personalo psichologas arba išorės specialistas dokumentuoja vykdomus užsiėmimus, tačiau nesidalija individualių užsiėmimų turiniu, išskyrus atvejus, kai nustatoma savęs žalojimo ir (arba) žalos kitiems rizika. Pasirenkant tinkamą specialistą, gali

(51) Duijts, S. F. A, Kant, I, van den Brandt, P. A. ir Swaen, G. M. H., „Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial“, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 tomas, Nr. 7, 2008 m., p. 765–776.

būti svarbu atsižvelgti į tokius veiksnius kaip kalba, amžius, lytis ir kultūrinė aplinka. Nors rekomenduojama rengti asmeninius užsiėmimus, dislokacijos ar kvalifikuotų specialistų trūkumo tam tikroje aplinkoje atveju alternatyviai gali būti rengiamos vaizdo konsultacijos.

Užsiėmimo trukmė	1 val.
Grupės dydis	Nenustatytas (individualus užsiėmimas)
Dažnumas	Pagal poreikį. Įvykus incidentui gali prireikti vieno ar dviejų užsiėmimų per savaitę, vėliau dažnumas gali būti sumažintas arba užsiėmimai gali būti nebereikalingi
Moderatorius	Personalo psichologas arba išorės specialistas

4.3. UGDOMOJI PRIEŽIŪRA

Priežiūra šiame kontekste skiriasi nuo administracinės priežiūros, apibrėžtos 3.1 skirsnyje „Tarpusavio priežiūra“. Šiuo atveju išorės specialisto vykdoma priežiūra yra susijusi su grupės arba atvejo priežiūra; grupės nariams suteikiama platforma vadovaujamai refleksijai bei galimybė sistemingai mokytis vieniems iš kitų. Duomenys rodo ([52]), kad priežiūros formos parama gali apsaugoti nuo nerimo, streso ir didelio darbo krūvio. Todėl grupės arba atvejo priežiūra gali būti vertinama kaip geroji patirtis ir paramos forma. Šio neformalaus pedagoginio požiūrio į mokymąsi priežiūros sesijų forma ir oficialesnės gebėjimų stiprinimo intervencijos, pavyzdžiui, specialisto siūlomų mokymo kursų apie netiesioginę traumą ir streso valdymą, sąveika gali dar labiau sustiprinti teikiamą paramą.

> Kai einasi gerai, priežiūra yra palaikymo aplinka, vieta, kurioje galima jaustis pakankamai saugiai ir atskleisti nesaugumo jausmą, klaidas, klausimus ir skirtumus ([54]).

Prižiūrėtojas. Prižiūrėtojas yra baigęs bendrųjų ir specialiųjų priežiūros įgūdžių (grupės ir (arba) atvejo priežiūros) ir susijusių metodų (pavyzdžiui, refleksijos metodų ir grupės dinamikos, konsultuojamojo ugdymo, darbo su įvairiais darbuotojais ir konfliktų valdymo) mokymus. Išorės specialistas leidžia grupės nariams atviriau keistis nuomonėmis aktualiomis temomis. Ugdomosios ir refleksyviosios priežiūros ([53]) procesas yra nesmerkiantis.

Atvejo priežiūros nauda. Darbuotojams suteikiama galimybė saugioje aplinkoje apsvarstyti ir aptarti konkrečius atvejus, įskaitant konkrečių atvejų emocinį poveikį pirminės grandies darbuotojams, o tai gali sustiprinti atsparumą ir sumažinti streso riziką. Išorės atvejo prižiūrėtojas sudaro sąlygas vadovaujamajai refleksijai ir grįžtamajam ryšiui, todėl gali sumažėti buvimo prislėgtam ar neefektyviam darbe jausmas. Sunkumus, kylančius atliekant kasdienes užduotis, galima laiku spręsti saugioje ir konfidencialioje aplinkoje.

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m., p. 20 (riboto naudojimo dokumentas).

(53) Išsamesnės informacijos rasite Shanock, R. S., „Best Practice Guidelines for Reflective Supervision“, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992 m.

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

Grupės priežiūros nauda. Darbuotojams suteikiama platforma, vadovaujant prižiūrėtojui, apsvarstyti ir aptarti konkrečius sunkumus, su kuriais jie gali susidurti savo grupėje, o prižiūrėtojas jiems padeda užtikrinti konstruktyvią diskusiją. Grupės aplinka leidžia nariams apmąstyti savo darbą ir tarpusavio sąveiką, kad pagerėtų jų gebėjimai dirbti tiek grupėje, tiek individualiu lygmeniu.

Užsiėmimo trukmė	1,5–2 val.
Grupės dydis	Ne daugiau kaip 10 žmonių
Dažnumas	Priklauso nuo poreikio ir priežiūros rūšies. Grupės priežiūra gali vykti kartą per ketvirtį, o atvejo priežiūra gali būti planuojama kas mėnesį.
Moderatorius	Prižiūrėtojas – išorės specialistas

4.4. MEDIACIJA

Mediacija ([55]) – tai procesas, skirtas įvairiems tarpasmeniniams konfliktams spręsti kaip problemos sprendimo būdas. Todėl mediaciją galima laikyti naudinga priemone, kai darbo aplinkoje kyla įtemptų ir sudėtingų situacijų ar net konfliktų. Nors mediacija nebūtinai padeda savaime iš karto išspręsti įtampą ar konfliktą, tačiau konfliktuojančios šalys kartu aptaria situaciją su neutralia šalimi. Dažnai mediacija baigiasi tam tikra sutartimi ([56]) tarp dviejų konfliktuojančių šalių, kurios abi sutinka laikytis. Institucijos vadovai turėtų turėti aiškias gaires, kaip naudotis mediacijos paslaugomis ir jas teikti savo grupėms.

MEDIATORIAUS VAIDMUO

Nors mediatorius yra neutralus, jis padeda nustatyti ir parengti konflikto sprendimo variantus.

Siekiant išspręsti problemą, svarbu perkelti dėmesį nuo destruktyvaus požiūrio į konstruktyvų požiūrį.

MEDIACIJOS NAUDA

— Neutrali šalis yra mediatorius tarp dviejų konfliktuojančių šalių ([57]).
— Abi šalys turi galimybę pasidalyti savo nuomone.
— Abi šalys aktyviai dalyvauja ieškant sprendimo.
— Parengiama sutartis, dėl kurios sutaria abi šalys.

(55) Tarptautinė darbo organizacija savanorišką ir privalomą taikinimą (mediaciją) mini kaip vieną iš ginčo sprendimo formų. Žr. Tarptautinė darbo organizacija, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour“, 2008 m.

(56) Informacijos, kokių veiksmų imtis, ieškokite „MindTools“, „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally“.

(57) Naudingų aspektų sąrašas parengtas remiantis Camody, M., „Mediation in the workplace“, Legal Island, 2016 m.

APRIBOJIMAI

Netinkamo elgesio ir elgesio kodekso pažeidimų atvejai (pvz., seksualinis priekabiavimas ar patyčios) sprendžiami skirtingais kanalais, nes priešingu atveju gali būti sumenkintas jų rimtumas.

Užsiėmimo trukmė	Apie 2 val.
Grupės dydis	Mediatorius ir konfliktuojančios šalys (asmenys)
Dažnumas	Paprastai tai vienkartinė intervencija, po kurios tarp dviejų šalių sudaroma sutartis
Moderatorius	Mediatorius – išorės specialistas

5. RŪPINIMASIS SAVIMI

ŠIAME SKIRSNYJE APTARIAMOS TEMOS

- ✓ 5.1. Kaip parengti rūpinimosi savimi planą
- ✓ 5.2. Kaip nustatyti sveikas ribas

Priemonės, kuriomis gali naudotis visi darbuotojai.

Dvi šiame skyriuje siūlomos veiklos yra **aktualios visiems darbuotojams**: vadovams, grupių vadovams ir pirminės grandies pareigūnams. Nors darbdavys yra atsakingas už darbuotojų gerovės užtikrinimą, darbuotojai privalo patys aktyviai rūpintis savimi. Rūpinimosi savimi poveikis pastebimas tik po kurio laiko, todėl į tai reikėtų žiūrėti ne kaip į vienkartinę intervenciją, o veikiau kaip į nuolatines pastangas. Nors darbuotojų gerovė yra pagrindinis darbdavio įsipareigojimas, darbuotojų praktikuojamas rūpinimasis savimi gali būti veiksmingas būdas išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sveiką motyvaciją ir veiksmingumą darbe ([58]). Rūpinimosi savimi veiklos rūšių yra daug ir jos taip pat labai asmeniškos. Kai kurios rūpinimosi savimi veiklos rūšys gali būti susijusios su atitinkamoje ES ir asocijuotojoje šalyje veikiančia sveikatos priežiūros sistema (pavyzdžiui, naudojimasis kasmetiniais profilaktiniais sveikatos patikrinimais, tokiais kaip apsilankymai dantų higienos kabinete, mamografijos ir kraujo tyrimai), o kitos – susijusios su kasdieniu gyvenimu. Rūpinimasis savimi gali būti suprantamas kaip viskas, ką galite padaryti, kad jaustumėtės gerai ir sveikai.

Asmuo gali užtikrinti, kad rūpinsis savimi, naudodamasis valdžios institucijų teikiamomis darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonėmis ir reguliariai užsiimdamas rūpinimosi savimi veikla. Rūpinimasis savimi yra asmeninė atsakomybė, jis gali padėti institucijoms laikytis toliau nurodyto standarto.

4 DGS. Prevencija

(58) Peržiūrėkite EASO animaciją „The importance of the early identification of signs of stress“, 2021 m.

Priėmimo įstaigose darbuotojai dažnai yra bendruomenės, kurią aptarnauja, dalis. Darbuotojai dažnai patiria tas pačias baimes ir emocijas kaip ir gyventojai. Jie taip pat trokšta suteikti paramą ir padėti gyventojams. Tačiau kaip jie gali pasirūpinti savo pačių poreikiais? Jei jie nesirūpina savimi, kaip gali būti stiprūs dėl kitų? ([60])

KOKIAS RŪPINIMOSI SAVIMI STRATEGIJAS REIKĖTŲ TAIKYTI?

Rūpinimasis savimi ([59]) gali apimti toliau aprašytus aspektus.

- **Sveikos kasdienės veiklos palaikymas.** Tai apima pakankamą miegą, sveiką mitybą, reguliarų maitinimąsi, pertraukas dienos metu, reguliarų mankštinimąsi, atostogas ir t. t.
- **Emocinio pasitenkinimo siekimas.** Tai apima kuo patogesnę darbo vietą, bendravimą ir pokalbius su kolegomis, įdomių ir naudingų užduočių nustatymą, priminimus apie didelius ar mažus darbo pasiekimus, pomėgio turėjimą ir pan.
- **Sveikų ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymas.** Tai apima vengimą neštis darbą namo, kokybiško laiko praleidimą su vaikais ir partneriu, laiko praleidimą su draugais, dėmesį socialiniams santykiams, kurie suteikia teigiamos energijos, ir t. t.
- **Pasitikėjimas bendradarbiais ir teigiama dinamika.** Dalijimasis sunkia patirtimi ir konsultavimasis su bendradarbiais yra veiksmingos priemonės stresinėms situacijoms ir įvykiams įveikti.
- **Stiprių socialinių tinklų palaikymas.** Tai apima aktyvių, gyvybingų ir puoselėjančių santykių su šeima, draugais ir kolegomis palaikymą, kuris yra svarbus atsparumo veiksnys prieglobsčio ir priėmimo specialistams, dirbantiems komandiruotėse ar stresą keliančioje aplinkoje.

Asmeninio rūpinimosi savimi plano parengimas yra pirmas žingsnis tinkama linkme. Tačiau vieno universalaus plano, kuris tiktų visiems, nėra. Tai, kas tinka vienam, nebūtinai taip pat tiks kitam. Todėl svarbu sudaryti individualų rūpinimosi savimi planą.

(59) Taip pat žr. Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“.

(60) Priėmimo įstaigoje dirbančio pirminės grandies pareigūno komentaras.

5.1. KAIP PARENGTI RŪPINIMOSI SAVIMI PLANĄ

Šiuo skirsniu siekiama padėti institucijų vadovams ir pirminės grandies pareigūnams parengti rūpinimosi savimi planą. Yra daugybė būdų pasirūpinti savimi. Tačiau svarbu individualizuoti įvairias turimas priemones, įskaitant ir tas, kurias galima rasti internete.

1 žingsnis. Savirefleksija

Svarbu asmeniškai apmąstyti savo taikomą stresinių situacijų įveikimo būdą ([61]). Tai apima savo elgesio ir reakcijų, kurios gali kilti susidūrus su stresinėmis situacijomis darbe arba bendraujant su prieglobsčio prašytojais, turinčiais sunkią traumuojančią patirtį, analizę. Šį procesą galima palengvinti parengus pagrindinę lentelę, kurioje išvardijami nustatyti teigiami ir neigiami įveikos mechanizmai. Rekomenduojama išvardyti penkias teigiamas ir penkias neigiamas įveikos strategijas.

2 LENTELĖ. Teigiamų ir neigiamų streso įveikimo strategijų pavyzdžiai

STRESO ĮVEIKIMAS	
Teigiama	**Neigiama**
Ėjimas pasivaikščioti ir (arba) sportas	Rėkimas ir padidėjęs agresyvumas
Reguliarios atostogos	Persivalgymas
Meditacija ir (arba) joga	Valgio praleidimas
Knygos skaitymas	Didesnis alkoholio ir (arba) rūkalų kiekis nei įprasta
Skambučiai draugui ir (arba) šeimos nariui	Priklausomybė nuo naudojimosi telefonu

Pastaba. Formą rasite 13 priede „Rūpinimosi savimi planas“.

2 žingsnis. Asmeninių ir profesinių poreikių apmąstymas

Kitas žingsnis – apsvarstyti, kaip kai kuriuos neigiamus streso įveikimo būdus pakeisti teigiamais.

3 žingsnis. Apmąstymus išdėstykite raštu ir parenkite rūpinimosi savimi planą

Asmeninį rūpinimosi savimi planą lengviau parengti pasinaudojus toliau pateikta forma.

(61) Tai galima padaryti užpildžius rūpinimosi savimi įvertinimo lentelę. Pavyzdį galite rasti National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet“, Saakvitne, K. W. ir Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, Niujorkas, 1996 m.

3 LENTELĖ. Veiklos, kurią galima įtraukti į rūpinimosi savimi planą, pavyzdžiai

VEIKLOS RŪŠIS	DAŽNUMAS
Fizinė	
Pasitikrinu, ar reikia atlikti metinę patikrą, ir, jei taip, užsiregistruoju (pvz., pas odontologą, ginekologą, dermatologą) Per savaitę mažiausiai tris kartus trumpai pasivaikštau	
Emocinė, dvasinė, protinė	
Sąmoningai naudoju teigiamus teiginius apie save Pripažįstu, kad ne viską galima kontroliuoti	
Asmeninė, socialinė, finansinė	
Stengiuosi reguliariai susitikti ir bendrauti su draugais, šeimos nariais (vakarienė, kava, pasivaikščiojimas) (pvz., bent kartą per savaitę) Retkarčiais sau ką nors pasidovanoju (pvz., naujus bėgimo batelius, masažą)	
Profesinė	
Po 18.00 val. neatsakau į jokius su darbu susijusius skambučius Kartais atsisakau papildomų pareigų Įsitraukiu į naujas su darbu susijusias sritis, kurios man atrodo įdomios Leidžiu sau gauti patarimų, žinių, nuomonių, paramos iš kolegų	

Dažnumo skiltyje (variantai: dažnai (4), kartais (3), retai (2), niekada (1)) galite nurodyti pažangą, padarytą vykdant įvairių rūšių veiklą, numatytą individualaus rūpinimosi savimi plane, o tai leidžia lengviau stebėti, kur patobulėjote ir į kokias sritis reikia toliau sutelkti dėmesį.

Tokio tipo rūpinimosi savimi planas turi būti vykdomas kurį laiką (2–3 mėnesius) ir prireikus gali būti atnaujinamas ir koreguojamas, siekiant pagerinti savo savijautą.

5.2. KAIP NUSTATYTI SVEIKAS RIBAS

Sveikų ribų nustatymas ([62]) yra svarbi sėkmingo rūpinimosi savimi plano dalis. Sveikos ribos yra veiksmingo ribų nustatymo dalis, ypač kasdienėje darbo aplinkoje, taip pat asmeniniame gyvenime. Nustačius sveikas ribas sumažės streso ir, blogiausiu atveju, perdegimo rizika. Tokiu metu, kai vis daugiau dirbama nuotoliniu būdu, dar svarbiau turėti aiškų tvarkaraštį ir laiką, kada galima atsijungti.

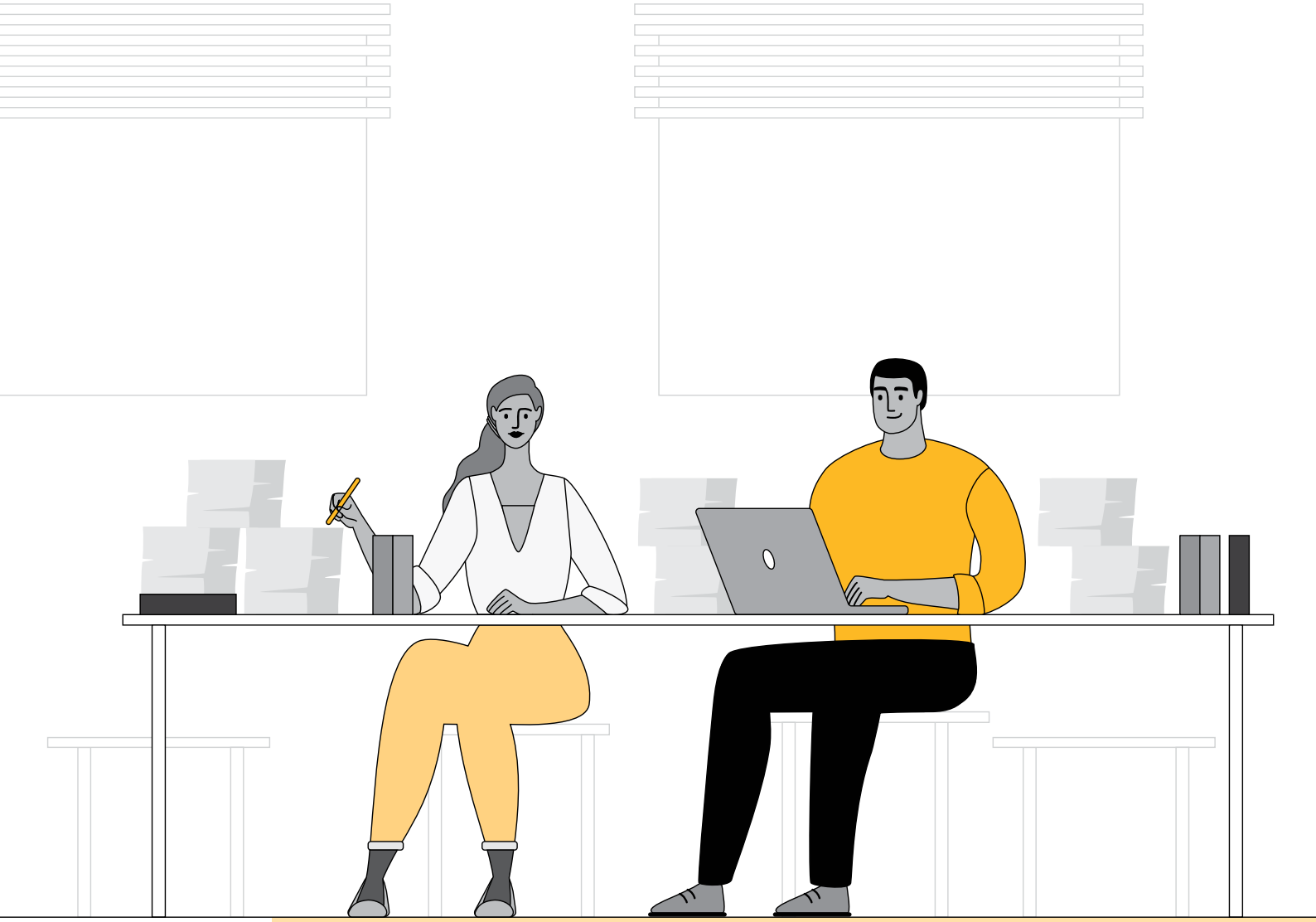
Kas yra ribų nustatymas? Riba – tai sustojimo taškas. Nustatyti ribas gali būti naudinga, tai leidžia atsikvėpti, o geriausiu atveju – suteikia privatumo, saugumo ir tikrumo jausmą. Ribas galima suskirstyti į fizines ir emocines. Fizinės ribos apima žmogaus kūną, asmeninės erdvės pojūtį ir privatumą apskritai, o emocinės ribos – tai ribos, saugančios savigarbos jausmą ir gebėjimą atskirti savo jausmus nuo kitų jausmų. Tai gali būti įsitikinimai, elgesys, pasirinkimai, atsakomybės jausmas ir pan.

Ribų nustatymas gali padėti jums:

— pripažinti asmeninius apribojimus;
— rūpintis savimi, kolegomis ir prieglobsčio prašytojais, kurie patikėti institucijai;
— aiškiai apibrėžti užduotis, kurias reikia atlikti per tam tikrą laiką;
— išvengti painiavos ir nesusipratimų;
— užtikrinti, kad darbas būtų veiksmingas, efektyvus ir paveikus;
— užkirsti kelią situacijoms, kai pavieniai vadovai ir pirminės grandies pareigūnai gali piktnaudžiauti savo tarnybine padėtimi.

Nustatyti tarpasmenines ribas kartais gali būti sudėtinga. Nustatant ribas susiduriama su kai kuriais sunkumais, įskaitant nerimavimą, kad, pasakius „ne“, kolega ar tiesioginis vadovas užsigaus arba susierzins, arba nerimavimą, kad tarp grupės narių arba tarp jūsų ir tiesioginių vadovų atsiras disharmonijos ar antipatijos jausmas.

(62) Kaip nustatyti ribas, žr. 12 priedą „Ribų nustatymas ir įsižeminimo būdai po kritinio incidento“.



6. GEBĖJIMŲ STIPRINIMO INTERVENCINĖS PRIEMONĖS

2019 m. atlikto pirminio EASO darbuotojų gerovės ES ir asocijuotosiose šalyse informacijos rinkimo veiklos rezultatai rodo, kad dauguma prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbančių specialistų į šią sritį atėjo dirbti **savo noru**. Nors darbą su tarptautinės apsaugos prašytojais jie laiko sudėtingu, tačiau, jų nuomone, jis taip pat teikia pasitenkinimo. Analizuojant pirminės grandies specialistų atsakymus, gautus renkant informaciją, išryškėjo trys pagrindiniai veiksniai, kurie, atrodo, padeda skatinti darbuotojų gerovę.

— **Konstruktyvi** ir **pasitikėjimu grįsta grupės dinamika**, suteikianti erdvės tarpusavio, profesiniams ir asmeniniams mainams.
— **Veiksmingas** ir **empatiškas vadovavimas** visais lygmenimis, užtikrinantis nuolatinę darbuotojų galimybę kreiptis į tiesioginius vadovus, kurie turi įgūdžių ir laiko padėti savo grupei. Aiškios darbo instrukcijos ir aiškiai apibrėžti vaidmenys bei pareigos, taip pat standartai, kaip atlikti pareigas, stiprina darbuotojų saugumo jausmą ir užtikrina komfortą darbo vietoje.
— **Skaidrūs**, **aiškūs** ir **paprasti** darbuotojų gerovės **procesai**, stiprinantys darbuotojų saugos ir saugumo jausmą.

> 46 proc. [apklausos respondentų] nurodė, kad jų darbdaviai organizavo mokymo kursus apie streso valdymą, rūpinimąsi savimi ir kitą susijusią politiką ([63]).

Be ankstesniuose skirsniuose pristatytų intervencinių priemonių, dar viena gerovę skatinanti priemonė gali būti specialių profesinio mokymo programų, skirtų prieglobsčio ir priėmimo įstaigų vadovams ir darbuotojams, rengimas ir vykdymas. Šiomis programomis taip pat galima užkirsti kelią galimiems **su darbo aplinka** ir **darbo kontekstu** susijusiems stresą sukeliantiems veiksniams ir prireikus juos šalinti.

Siūlydamos vadovams ir pirminės grandies pareigūnams į gerovę orientuotą gebėjimų stiprinimą, valdžios institucijos galės laikytis toliau nurodyto standarto.

6 DGS. Gebėjimų stiprinimas

Mokymo kursai, skirti pirminės grandies pareigūnų ir vadovų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams ugdyti, gali būti veiksminga darbuotojų gerovės skatinimo priemonė. Galimybė tobulėti ir augti profesinėje srityje didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, o abu šie veiksniai yra svarbūs gerovės elementai ([64]). Kiekvienai organizacijai svarbu užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikiamų įgūdžių.

Nuoseklios mokymo programos, orientuotos į darbuotojų gerovę, įdiegimas ir įgyvendinimas laikytinas svarbiausiu bet kurios prieglobsčio ir priėmimo institucijos darbuotojų gerovės strategijos elementu. Mokymo metodas, nukreiptas į darbuotojų žinių ir įgūdžių, susijusių tiek su profesine kompetencija, tiek su darbuotojų gerove, skatinimą, yra labai svarbus siekiant visų siūlomų standartų. Gerai parengta įvadinio mokymo programa padės darbuotojams susipažinti su organizacinėmis struktūromis ir sistemomis,

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 m., p. 11 (riboto naudojimo dokumentas).

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

įskaitant metodus ir procedūras darbuotojų gerovės, saugos ir saugumo srityje. Įgyvendinus bendravimo, streso valdymo ir prevencijos, rūpinimosi savimi, valdymo ir vadovavimo, komandos formavimo ir kultūrinės orientacijos mokymus, bus išvengta perdegimo, nesusikalbėjimo ir darbo perkrovos, taip skatinant darbuotojų fizinę ir psichinę gerovę. Informuoti apie šiuos aspektus ir specialius kritinių incidentų valdymo mokymus, darbuotojai turės reikiamos informacijos apie taikomas procedūras ir įgūdžius, kurie yra reikalingi siekiant tokiose situacijose veikti ir bendradarbiauti tarptautinės apsaugos prašytojų ir pirminės grandies pareigūnų interesais.

6.1. INVESTAVIMO Į DARBUOTOJŲ GEBĖJIMUS NAUDA

Žinios ir įgūdžiai yra labai svarbūs kiekvienai organizacijai, įskaitant prieglobsčio ir priėmimo institucijas. Investicijos į grupę papildančius darbuotojus ir nuolatinės investicijos į esamą personalą užtikrina didesnį darbuotojų pasitenkinimą ir padidina institucijų galimybes pasiekti nustatytus tikslus.

Prieglobsčio ir priėmimo institucijų darbuotojai turėtų dalyvauti mokymuose visą savo darbo laikotarpį, kad būtų užtikrinta, jog jie atitinka darbo, kuris dažnai reikalauja lankstumo dėl besikeičiančios teisinės sistemos ir prieglobsčio tendencijų, reikalavimus. Jei pirminės grandies pareigūnams neteikiama parama jų ir taip sudėtingoje darbo aplinkoje, jie paprastai jaučiasi prislėgti ir prastai pasirengę atlikti kasdienes užduotis, be to, jiems gali pasireikšti su stresu susiję simptomai. Nors mokymuose darbuotojai gauna informacijos ir pagilina turimas žinias, tobulindami įgūdžius jie taip pat nesijaučia negebantys įvykdyti kasdienių reikalavimų. Struktūrizuotai ir laiku suteikus darbuotojams reikiamos informacijos ir galimybę tobulinti įgūdžius, padidės jų pasitikėjimas savimi ir motyvacija. Darbuotojai jausis rūpestingi, nes matys vadovybės norą remti darbuotojus. Mokymai dažnai vyksta grupėse, taip prisidedant prie komandos formavimo veiklos.

Tinkamai apmokyti pirminės grandies pareigūnai bus ir veiksmingesni, ir atsparesni sudėtingomis prieglobsčio ir priėmimo sąlygomis, todėl užtikrinama, kad vadovams reikės mažiau prižiūrėti savo darbuotojus, nekeliant grėsmės profesionalumui. Investicijos į darbuotojus daugeliu atvejų taip pat sumažina didelės darbuotojų kaitos riziką.

6.2. Į DARBUOTOJŲ GEROVĘ ORIENTUOTAS GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS

Šiame vadove siūloma pavyzdinė mokymo programa, skirta prieglobsčio institucijos ar priėmimo įstaigos darbuotojų gerovės skatinimui užtikrinti. Ją galima naudoti kaip orientyrą konceptualizuojant mokymo metodus. Siūloma mokymo programą pagrįsti toliau nurodytais principais.

— Sandara grindžiama darbuotojų ir vadovų poreikių vertinimu.
— Programoje taikomas interaktyvus ir dalyvaujamasis mokymosi metodas su stipriu tarpusavio mokymosi elementu.
— Programa apima socialinių emocinių įgūdžių mokymus, padedančius darbuotojams ugdyti atsparumą pagrindiniams su darbu susijusiems stresą sukeliantiems veiksniams.
— Programa skirta mokymo poreikiams, susijusiems su darbuotojų įsidarbinimo trajektorija (integravimas, darbas, darbo pabaiga).
— Programa apima mokymo modulius, pritaikytus pirminės grandies pareigūnams ir vadovams, siekiant užtikrinti, kad kiekvienos kategorijos darbuotojai pagal savo funkcijas ir atsakomybę prisidėtų prie darbo aplinkos, kurioje darbuotojų gerovė yra prioritetas.
— Į programą įtrauktas standartinis profesinis mokymas. Taip užtikrinama, kad darbuotojai turėtų žinių, įgūdžių, atsakomybės ir savarankiškumo, reikalingų kokybiškam darbui.
— Programa apima reguliarų programos atnaujinimą, pagrįstą mokymo tikslų ir mokymosi rezultatų pasiekimo stebėsena.
— Darbuotojų gerovės mokymo sistema sukurta siekiant papildyti platesnes prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų mokymo struktūras ir užtikrinti aukštos kokybės SVP įgyvendinimą.

Įvadiniais mokymais užtikrinama, kad naujokai būtų informuoti apie organizacinę struktūrą ir taikomas sistemas. Šie mokymai apima vidaus taisykles ir nuostatus, bendravimo procedūras ir technines sistemas, taip pat saugos ir saugumo instrukcijas.

Profesinis mokymas galėtų būti organizuojamas pagal **EASO mokymo programą**, kuri daugiausia skirta bylų nagrinėjimo pareigūnams ir kitiems prieglobsčio ir priėmimo pareigūnams visoje ES. Mokymo programa apima pagrindinius prieglobsčio procedūros aspektus, siekiant užtikrinti, kad mokymų dalyviai būtų mokomi tose srityse, kurios yra svarbiausios atliekant kasdienes užduotis ir konkrečius vaidmenis. EASO mokymosi metodika apima internetinį e. mokymąsi ir tiesioginius užsiėmimus, todėl mokymą galima organizuoti ir teoriniu, ir praktiniu metodais. EASO mokymo programa ir moduliai šiuo metu nuodugniai peržiūrimi pagal nustatytą Europos prieglobsčio ir priėmimo pareigūnų sektorinę kvalifikacijos sistemą, kurioje profesiniai standartai ([65]) derinami su atitinkamais išsilavinimo standartais ([66]) ir (arba) įvairių prieglobsčio ir priėmimo srities darbuotojų sektorių mokymosi rezultatais ([67]).

Socialinių emocinių įgūdžių mokymai turi būti skirti įgūdžiams, susijusiems su streso valdymu, perdegimo prevencija, reagavimu į traumą, bendravimu su vadovais ir darbuotojais bei grupėse, tarpkultūriniu jautrumu ir lyderyste, ugdyti.

(65) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials“, 2021 m.

(66) EASO, „European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials“, 2021 m.

(67) EASO, „Training and Learning Strategy“, 2019 m; EASO, „Annual Training Report“, 2019; EASO, „Training plan“, 2020 m.

Poreikių vertinimas ir įvertinimas. Institucijos darbuotojų gerovės mokymo programa rengiama įvertinus įvairių kategorijų darbuotojų, įskaitant ir naujokus, ir patyrusius specialistus, poreikius. Ji turi būti įgyvendinama sudarant metinį mokymo planą. Metinis mokymo planas ir mokymo programa turi būti reguliariai (kartą per metus arba du kartus per metus) atnaujinami remiantis įgyvendintų mokymų stebėsena ir vertinimu bei mokymo tikslų ir mokymosi rezultatų pasiekimu. Mokymo programą įgyvendinanti institucija turi parengti reikiamas poreikių vertinimo ir stebėsenos priemones.

4 lentelės struktūroje atsižvelgiama į darbo etapus: integravimo, darbo ir darbo pabaigos. Kiekvienam etapui yra nustatytas minimalus rekomenduojamas mokymų skaičius, daugiausia dėmesio skiriant įvadiniam mokymui, profesiniam tobulėjimui ir socialiniams emociniams įgūdžiams. Mokymai gali būti rengiami įmonės viduje, atsižvelgiant į tai, į ką orientuojamasi, taip pat padedant išorės partneriams ir specialistams.

4 LENTELĖ. Mokymo programos temų sąrašas pagal darbo etapą ir darbuotojų kategoriją

DARBO ETAPAS	MOKYMO RŪŠIS	BENDRAS APRAŠYMAS, MOKYMO TEMOS	INICIJUOJANČIOJI, ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			APMOKOMŲ DARBUOTOJŲ KATEGORIJA		
			VADOVAS	ŽI IR (ARBA) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	ŽI DARBUOTOJAI	KITI DARBUOTOJAI
Integravimas / pasirengimas dislokuoti	1 įvadinis mokymas – organizacinė struktūra ir darbo vietos sistemos	Organizacinė kultūra (įskaitant hierarchiją ir ryšių kanalus)		✓		✓	✓	✓
		Procedūrų, taisyklių, reglamentų ir teisės aktų apžvalga		✓		✓	✓	✓
		Administracinės procedūros		✓		✓	✓	✓
		Kovos su sukčiavimu ir korupcija ir (arba) kovos su (seksualiniu) priekabiavimu politika ar pan.		✓				
		Elgesio kodeksas		✓				
		Organizacinė struktūra ir vadovų grupė (hierarchija)		✓		✓	✓	✓
	2 įvadinis mokymas – techninės sistemos ir įranga	Atitinkamos biuro įrangos naudojimas		✓		✓	✓	✓
		Naudojimasis organizacijos vidaus komunikacijos platformomis		✓		✓	✓	✓
		Prieglobsčio darbuotojams aktuali IT programinė įranga (pvz., Maris Vokietijoje, EURODAC, COI portalas, EASO informacijos ir dokumentacijos sistema)		✓		✓	✓	✓
Integravimas / pasirengimas dislokuoti	3 įvadinis mokymas – sauga ir (arba) saugumas bei logistika ir (arba) viešieji pirkimai	Pirmosios pagalbos mokymas		✓				
		Instruktažas ir saugumo mokymas (taip pat siunčiant į užsienį)		✓		✓	✓	✓
		Priešgaisrinės saugos instruktažas			✓	✓	✓	✓
		Sauga darbe, elgesiu pagrįsta sauga, saugos kultūra ir saugos ratas		✓	✓	✓	✓	✓

DARBO ETAPAS	MOKYMO RŪŠIS		BENDRAS APRAŠYMAS, MOKYMO TEMOS	INICIJUOJANČIOJI, ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			APMOKOMŲ DARBUOTOJŲ KATEGORIJA		
				VADOVAS	ŽI IR (ARBA) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	ŽI DARBUOTOJAI	KITI DARBUOTOJAI
Darbas (nuolatinė parama)	Profesinis tobulėjimas		Įdarbinimas, darbuotojų atranka ir jų veiklos vertinimas		✓		✓		✓
			Su prieglobsčiu susiję profesinio tobulėjimo mokymo moduliai turi būti rengiami pagal EASO mokymo programą (išsamiai aprašytą EASO mokymo kataloge) Konkretiems prieglobsčio srities darbo profiliams skirtos mokymosi programos ([68])		✓	✓			
			Duomenų apsauga		✓				
	Socialiniai emociniai įgūdžiai	Bendravimas ir komunikacijos būdai	Komunikacijos rūšys	✓		✓	✓		✓
			Ribų nustatymas	✓		✓	✓		✓
			Kaip elgtis su sudėtingais kolegomis	✓		✓	✓		✓
			Kaip bendrauti su pažeidžiamais asmenimis, įskaitant prašytojus	✓		✓			✓
			Derybų metodai	✓		✓	✓		✓
			Konfliktų valdymas	✓		✓	✓		✓
			Konfliktų deeskalacijos strategijos	✓		✓	✓		✓
		Streso valdymas	Kas yra stresas, perdegimas ir netiesioginė trauma ir kaip juos atpažinti	✓		✓	✓		✓
			Kaip kovoti su stresu ir stiprinti atsparumą	✓		✓	✓		✓
			Streso prevencija ir rūpinimosi savimi priemonės	✓		✓	✓		✓
		Tarpkultūrinis sąmoningumas	Kultūrų įvairovė	✓		✓	✓		✓
			Apsaugos ir nediskriminavimo politika	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

(68) Daugiau atnaujintos informacijos apie EASO mokymo programą rasite EASO, „Training Catalogue“, EASO, Valeta, 2021 m.; ir EASO, „Training plan“, 2020 m.

DARBO ETAPAS	MOKYMO RŪŠIS		BENDRAS APRAŠYMAS, MOKYMO TEMOS	INICIJUOJANČIOJI, ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			APMOKOMŲ DARBUOTOJŲ KATEGORIJA		
				VADOVAS	ŽI IR (ARBA) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	ŽI DARBUOTOJAI	KITI DARBUOTOJAI
Darbas (nuolatinė parama)	Socialiniai emociniai įgūdžiai	Vadovavimas ir lyderystė prieglobsčio srityje	Vadovavimo ir valdymo apibrėžimas		✓	✓	✓		
			Vadovavimo aspektai		✓	✓			
			Vadovų lūkesčiai		✓	✓			
			Lyderystė kasdienėje veikloje ir laiko valdymas		✓	✓			
			Valdymo teorijos		✓	✓			
			Strateginis mąstymas ir planavimas ir (arba) nenumatytų atvejų planavimas		✓	✓			
			Sprendimų priėmimas		✓	✓			
			Subalansuoto darbo krūvio valdymas (principai ir nauda)		✓	✓			
			Delegavimas		✓	✓			
			Kokybės ir veiksmingumo pusiausvyros valdymas		✓	✓			
		Komandos formavimas ([69])	Kaip formuojama komanda (komandos formavimo etapai ir grupės dinamika)		✓	✓	✓		
			Kas daro grupę sėkmingą ir kas gali sugadinti kolektyvinį darbą?		✓	✓	✓		
			Komandos formavimo būdai ir veikla		✓	✓	✓		
			Konsultuojamasis ugdymas		✓	✓	✓		

(69) Komandos formavimas turi būti laikomas nuolatiniu procesu, apimančiu veiklą, susijusią su visa grupės narių įsitraukimo trajektorija, įskaitant naujo (-ų) darbuotojo (-ų) atėjimą į grupę, buvimą grupės nariu darbo metu ir išėjimą iš grupės pasibaigus darbo santykiams.

DARBO ETAPAS	MOKYMO RŪŠIS		BENDRAS APRAŠYMAS, MOKYMO TEMOS	INICIJUOJANČIOJI, ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			APMOKOMŲ DARBUOTOJŲ KATEGORIJA		
				VADOVAS	ŽI IR (ARBA) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	ŽI DARBUOTOJAI	KITI DARBUOTOJAI
Darbas (nuolatinė parama)	Socialiniai emociniai įgūdžiai	Kritinių incidentų valdymas	Kritinių incidentų valdymo ir atsparumo stiprinimo strategijos (asmeniniu lygmeniu ir žvelgiant iš vadovo pozicijų, siekiant paremti grupės narį)		✓	✓	✓		✓
			Trauma ir netiesioginė trauma (požymiai ir įveikimo mechanizmai)		✓	✓			
			Neatidėliotina, vidutinės trukmės ir ilgalaikė parama pirminės grandies pareigūnams ir prieglobsčio prašytojams		✓	✓			
Darbo pabaiga	Pasirengimas išeiti		Kaip rengti konstruktyvius išėjimo iš darbo aptarimus ir (arba) gauti grįžtamąjį ryšį		✓		✓		
			Dokumentų rengimas (rekomendacijos, tarnybinės veiklos pažymos ir kt.)				✓		

Pastaba. IKŠ, informacija apie kilmės šalį..

Santrauka. Prieglobsčio ir priėmimo įstaigose rengiamuose mokymuose darbuotojai turi būti **informuojami** ir jiems turi būti suteikiami įgūdžiai, kaip sustiprinti savo veiklos ir kolektyvinio darbo gebėjimus, atkakliai ir empatiškai bendrauti ir tapti atsparesniems stresui. Mokymo programos turėtų būti rengiamos siekiant **užkirsti kelią** neigiamoms pasekmėms, galinčioms paveikti darbuotojus, nuolat patiriančius didelį darbo krūvį ir dirbančius sudėtingoje bei dažnai besikeičiančioje darbo aplinkoje. Jei mokymo programa yra gerai parengta ir reguliariai atnaujinama remiantis poreikių vertinimu, sumažės darbuotojų kaita, laikinas nedarbingumas, prasti darbo rezultatai ir tarpasmeniniai konfliktai darbe.

Mokymas taip pat gali padėti **įgalinti** prieglobsčio ir priėmimo specialistus. Tinkamai apmokyti darbuotojai turi daugiau įgūdžių, reikalingų užduotims atlikti ir reaguoti į stresines situacijas (pvz., įgyja kritinių incidentų valdymo įgūdžių). Rengiant mokymus poreikis taikyti tolesnes darbuotojų gerovės intervencines priemones, pavyzdžiui, grupių susirinkimus, ugdomąją priežiūrą ir kolegialią paramą, neišnyksta, tačiau sumažėja kruopštaus ir nuolatinio tiesioginio valdymo poreikis. Be to, mokymu galima **pakeisti** grupės narių tarpusavio bendravimo būdą. Kai darbuotojai jaučia, kad jais yra rūpinamasi, jie jaučia stipresnį ryšį ir yra labiau linkę investuoti į organizaciją. Žmogaus prigimtis yra tokia, kad norime dirbti žmogui, kuris mus gerbia ir tą pagarbą rodo.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šiame vadove terminas **darbuotojų gerovė** ([70]) vartojamas kaip bendras terminas, reiškiantis politiką ir priemones, skirtas darbuotojų gerovei, suprantamai tiek fizine, tiek emocine prasme. Darbuotojų gerovė siejama su sveikatos ir saugos užtikrinimu visais su darbu susijusiais aspektais. Šiuo tikslu darbdaviai įvertina **riziką**, kurią darbuotojai gali patirti darbo aplinkoje, ir taiko prevencines ir apsaugos priemones, pavyzdžiui, užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas gautų reikiamą **informaciją** apie sveikatą ir saugą bei būtų **apmokytas**.

Gerovė ([71]) darbe suprantama kaip fizinė sveikata ir moralinis bei socialinis pasitenkinimas, o ne tik nelaimingų atsitikimų ar profesinių ligų nebuvimas. Teigiami gerovės darbe aspektai yra savęs pripažinimas, savarankiškumas, entuziazmas, profesinis tobulėjimas, tikslo siekimas, teigiami santykiai su kitais žmonėmis ir asmeninis augimas ([72]).

Stresas ([73]) apibrėžiamas kaip dinamiška individo ir jo aplinkos sąveika. Dažnai apie jį sprendžiama iš probleminės asmens ir aplinkos sąveikos ir emocinių reakcijų, kuriomis grindžiama ši sąveika.

Su darbu susijęs stresas ([74]) pasireiškia, kai dėl darbo reikalavimų ir kitų su darbu susijusių stresą sukeliančių veiksnių patiriamas spaudimas tampa pernelyg didelis ir ilgalaikis, palyginti su žmogaus suvokiamais ištekliais, gebėjimais ir įgūdžiais susidoroti su juo.

Su darbu susijusio streso ir **iššūkių darbe** ([75]) sąvokos skiriasi. Darbe patiriami iššūkiai gali suteikti žmogui psichologinės ir fizinės energijos ir paskatinti jį ugdyti naujus įgūdžius. Susidūrimas su iššūkiais darbe yra svarbus psichologiškai sveikos darbo aplinkos kūrimo ir palaikymo elementas. Kita vertus, streso jausmas apima neigiamą psichologinę būseną su kognityviniais ir emociniais elementais, kurie turi įtakos tiek asmens, tiek organizacijos sveikatai.

Kai streso reakcijos (kognityvinės, emocinės, elgesio ir psichologinės) tęsiasi ilgą laiką, tai gali lemti pastovesnes, mažiau grįžtamas pasekmes (sveikatai). Kaip pavyzdžius galima paminėti lėtinį nuovargį, užuojautos nuovargį, perdegimą, netiesioginę traumą, raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus bei širdies ir kraujagyslių ligas.

---

(70) Your Europe, „Health and safety at work“, 2020 m.

(71) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“, OSHwiki, 2015 m. Plačiąja prasme gerovė kyla iš svarbių žmogaus poreikių patenkinimo ir jo gyvenime užsibrėžtų tikslų bei planų įgyvendinimo. Gerovė apima teigiamus žmonių savo gyvenimo vertinimus, įskaitant teigiamas emocijas, dalyvavimą, pasitenkinimą ir prasmę.

(72) „Growth and transformation“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* Nr. 12, 2020 m., p. 17. Nors laimės ir gerovės jausmas darbe iš dalies susiję su individualiomis pajamomis, yra ir kitų veiksnių. Tam tikru momentu laimės ir pasitenkinimo gyvenimu lygis nebesiejamas su pajamų dydžiu.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. ir Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, Liuksemburgas, 2000 m.

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

(75) Cox, T., Griffiths, A. J., ir Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, Liuksemburgas, 2000 m.

Užuojautos nuovargis ([76]) – tai žmogaus gebėjimo užjausti asmenis, su kuriais jis dirba, ir (arba) kolegas bei šeimos narius pasikeitimas. Pirminės grandies pareigūnas gali patirti užuojautos nuovargį dėl ilgus metus trukusio susidūrimo su traumuojančiomis istorijomis, kuriomis dalijasi prašytojai ir kurios pareigūnui gali pradėti skambėti vienodai ir nebesukelti reakcijos.

Terminu **perdegimas** ([77]) apibūdinama asmens psichologinė reakcija į lėtinius stresą darbe sukeliančius veiksnius. Nors jis nelaikomas sveikatos būkle, jis gali turėti įtakos sveikatos būklei ir potencialiai reikalauja klinikinio dėmesio. Perdegimas taip pat apibrėžiamas kaip santykio su darbu krizė apskritai.

Perdegimas darbe pasireiškia (emocinio) išsekimo, cinizmo (depersonalizacijos) ir sumažėjusio profesinio veiksmingumo simptomais.

— **Išsekimas** – tai pervargimo, nuovargio jausmas, atsirandantis dėl ilgalaikio įsitraukimo į pernelyg sudėtingą darbo situaciją.
— Terminas **cinizmas** atspindi abejingą ir nutolusį požiūrį į darbą, atsiribojimą ir entuziazmo dirbti trūkumą. Tai disfunkcinis būdas susidoroti su varginančiomis situacijomis, mažinantis galimybes rasti kūrybiškų sprendimų darbe.
— **Profesinis veiksmingumas** apima kompetencijos, sėkmingų pasiekimų ir laimėjimų darbe jausmus, kurie mažėja atsirandant perdegimui.

Perdegimas gali turėti neigiamos įtakos sveikatai, pažinimui ir darbingumui, taip pat bendro darbo efektyvumo suvokimui.

Netiesioginė trauma (78) gali būti apibendrinta kaip rūpinimosi kaina. Netiesioginę traumą galima apibūdinti kaip asmenų, kurie susiduria su kito asmens traumine patirtimi, intensyvią reakciją ir traumos simptomų išgyvenimą. Ji dažnai paveikia pareigūnus, dirbančius su prieglobsčio prašytojais. Netiesioginė trauma kaupiasi ir pasireiškia laikui bėgant. Ja apibūdinamas asmens pasaulėžiūros pasikeitimas. Asmenims, patiriantiems netiesioginę traumą, tampa sunku nustatyti ribas su prašytojais, su kuriais jie dirba. Pasibaigus darbo dienai sunku išeiti iš biuro. Taip pat gali būti prarandama prasmė ir viltis.

Psichologinė rizika ([79]) – tai tikimybė, kad su darbu susiję psichosocialiniai pavojai turės neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai ir saugai dėl jų suvokimo ir patirties. Psichosocialiniai pavojai yra susiję su darbo organizavimo ir valdymo aspektais bei socialiniu ir organizaciniu kontekstu, kurie gali sukelti psichologinę ar fizinę žalą. Psichologiniai pavojai įvardijami kaip vienas iš pagrindinių šiuolaikinių iššūkių darbuotojų saugai ir sveikatai. Psichologinė rizika yra susijusi su tokiomis problemomis darbo vietoje,

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

(77) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“, OSHwiki, 2013 m. Pasaulio sveikatos organizacija perdegimą laiko profesiniu reiškiniu: „Perdegimas – tai sindromas, apibrėžiamas kaip atsirandantis dėl lėtinio streso darbe, kuris nebuvo sėkmingai valdomas“, Pasaulio sveikatos organizacija, „Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases“, 2019 m.

(78) Taip pat žr. informaciją, kuria pasidalijo Hedingtono institutas: Pearlman, L. A. ir McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008 m.

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

kaip su darbu susijęs stresas, smurtas ir priekabiavimas darbo vietoje (dar vadinamas patyčiomis). Neigiamos pasekmės individualiu lygmeniu apima prastą sveikatą ir gerovę ir tarpasmeninių santykių problemas tiek darbo vietoje, tiek asmeniniame gyvenime.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ([80]) – tai pasitenkinimas darbu ir tinkamas funkcionavimas darbe bei namuose, kai tarp asmens vaidmenų kyla kuo mažiau konfliktų. Siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, reikėtų atsižvelgti į tris pagrindinius tarpusavyje susijusius elementus: 1) laiko pusiausvyrą, t. y. kai vienodai laiko skiriama darbiniams ir nedarbiniams vaidmenims, 2) įsitraukimo pusiausvyrą, t. y. kai vienodai psichologiškai įsitraukiama į darbinius ir šeiminius (nedarbinius) vaidmenis, ir 3) pasitenkinimo pusiausvyrą, t. y. kai vienodai pasitenkinama darbiniais ir šeiminiais (nedarbiniais) vaidmenimis.

Pirminės grandies pareigūnas – tai darbuotojas, tiesiogiai dirbantis su tarptautinės apsaugos prašytojais prieglobsčio ir (arba) priėmimo aplinkoje.

A **first-line officer** is a staff member working directly with applicants for international protection within an asylum and/or reception setting.

Pirminės grandies pareigūnai galėtų būti:

— **priėmimo pareigūnai** – darbuotojai, teikiantys pagalbą priėmimo įstaigose;
— **registravimo pareigūnai** – nacionalinių kompetentingų institucijų darbuotojai, dalyvaujantys bet kuriame prašymų registravimo ir pateikimo etape;
— **bylas nagrinėjantys pareigūnai** – pareigūnai, dalyvaujantys rengiant asmeninius pokalbius su tarptautinės apsaugos prašytojais ir (arba) priimant sprendimus dėl tarptautinės apsaugos prašymų (dar vadinami apklausos atlikėjais ir sprendimų priėmėjais).

Vadovai (kartais dar vadinami prižiūrėtojais, grupių vadovais ir tiesioginiais vadovais) – asmenys, vadovaujantys vienam ar keliems pirminės grandies pareigūnams arba kitiems vadovams, priklausomai nuo jų vyresniškumo. Šiame vadove į šią apibrėžtį taip pat įtraukiami asmenys, kurie nėra tiesioginiai vadovai ir kurie atlieka koordinatoriaus ar prižiūrėtojo vaidmenį, pavyzdžiui, grupių vadovai, prižiūrėtojai ir koordinatoriai.

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

2 PRIEDAS. ĮDARBINIMO POKALBIO LENTELĖS FORMA

Toliau pateikiama keletas klausimų, susijusių su streso valdymu ir rūpinimusi savimi, pavyzdžių, kuriuos galima įtraukti į esamą pokalbio lentelę.

Vaidmuo: įrašyti pareigas

Kandidatas:

Įvadas

— Pokalbio komisijos narių prisistatymas.
— Padėkokite kandidatui už paraišką. Apibūdinkite šio atrankos proceso etapo tikslą.
— Paaiškinkite, kad pokalbis truks maždaug 1 valandą ir kad jo pabaigoje bus galima užduoti klausimų.

POKALBIO KLAUSIMAI	PAGRINDINIAI RODIKLIAI	ĮRODYMAI, ĮVERTINTI PAGAL KANDIDATO ATSAKYME PATEIKTUS RODIKLIUS (NURODYKITE, AR VISIŠKAI ATITINKA (10 BALŲ), IŠ DALIES ATITINKA (5 BALAI) ARBA NEATITINKA (0 BALŲ))
Pagrindinė sritis. Motyvacija		
Ar galite papasakoti savo motyvaciją kandidatuoti į šią darbo vietą? Kuo šis darbas skirsis nuo to, kurį dirbote anksčiau, ir kaip pasiruošite šiam pokyčiui? Kokie jūsų karjeros planai per artimiausius 5 metus?	Rodiklių pavyzdžiai: — Parodo, kad gerai supranta pareigų apimtį ir geba įvardyti su jomis susijusius asmeninius iššūkius — Paaiškina savo motyvaciją dirbti šį darbą — Nori dirbti prieglobsčio ir (arba) migracijos srityje — Turi programų rengimo patirties — Kuria ir skatina naujus ir novatoriškus sprendimus	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**
Pagrindinė sritis. Darbo etika ir orientacija į rezultatus (susijusios vertybės: atsakomybė, kūrybiškumas ir sąžiningumas) (atskleidžia, kaip kandidatas sprendžia dilemas ir problemas, kaip jis geba savikritiškai vertinti save ir mokytis iš patirties)		
Pateikite keletą pavyzdžių, kaip pademonstravote darbo etiką ir orientaciją į rezultatus. Šie pavyzdžiai turėtų parodyti, kokį poveikį jūsų darbo etika ir į rezultatus orientuotas elgesys turėjo jūsų kolegoms ir (arba) darbuotojams, kuriems tiesiogiai vadovavote.	Rodiklių pavyzdžiai: — Laiko save atsakingu už rezultatų siekimą — Laiko save atsakingu už savo pareigų vykdymą, teikia reikiamą paramą tobulėjimui, kad pagerintų veiklos rezultatus, ir taiko tinkamas priemones, kai rezultatai nepasiekiami — Įtraukia ir motyvuoja kitus — Supranta komandos formavimo svarbą — Supranta reguliaraus bendravimo su grupės nariais ir konstruktyvaus individualaus grįžtamojo ryšio svarbą — Vertina įvairovę; laiko ją konkurencinio pranašumo šaltiniu	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**

POKALBIO KLAUSIMAI	PAGRINDINIAI RODIKLIAI	ĮRODYMAI, ĮVERTINTI PAGAL KANDIDATO ATSAKYME PATEIKTUS RODIKLIUS (NURODYKITE, AR VISIŠKAI ATITINKA (10 BALŲ), IŠ DALIES ATITINKA (5 BALAI) ARBA NEATITINKA (0 BALŲ))
Pagrindinė sritis. Streso valdymas ir rūpinimasis savimi		
Vykdydami pareigas, į kurias pretenduojate, turėsite laiku ir kokybiškai bei tiksliai atlikti darbus. Ką apie tai manote ir kokia jūsų patirtis, susijusi su veiklos tikslų įgyvendinimu laikantis griežtų terminų, kai galbūt tuo pat metu bandote tvarkytis su konkuruojančiais prioritetais?	Rodiklių pavyzdžiai: — Laiko save ir grupės narius atsakingais už rezultatų siekimą — Tinkamai planuoja — Tinkamai deleguoja užduotis ir nustato prioritetus — Jei trūksta žinių tam tikru klausimu, prašo papildomų kvalifikacijos kėlimo mokymų — Prireikus gali dirbti viršvalandžius, bet ne reguliariai (darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra)	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**
Pateikite pavyzdį, kada jums teko dirbti su sudėtinga užduotimi ir (arba) susidurti su, jūsų nuomone, gana nebendradarbiaujančiu kolega ir kaip išsprendėte šią situaciją	Rodiklių pavyzdžiai: — Supranta grupės svarbą — Laiku ir tinkamai kreiptųsi dėl papildomų žinių — Dalyvauja planuojant atitinkamą užduotį ir (arba) pavedimą — Gebėtų pateikti aiškius nurodymus — Iš anksto komunikuotų su darbuotojais, kad būtų išvengta nesusipratimų dėl užduočių ir terminų	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**
Ką paprastai darote, kai jaučiate spaudimą ar stresą? Nurodykite sritis, kuriose, jūsų manymu, gerai tvarkotės, ir sritis, kuriose, jūsų manymu, galėtumėte pagerinti savo požiūrį	Rodiklių pavyzdžiai: — Nustato tinkamas ribas su kolegomis — Planuoja realistiškai — Praktikuoja sveiką gyvenseną (pvz., reguliariai užsiima fizine veikla) — Užtikrina tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą — Nesigėdija prašyti pagalbos	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**
Įsivaizduokite, kad įeinate į priėmimo patalpą (priėmimo pareigūnams) arba į pokalbių kambarį (bylas nagrinėjantiems darbuotojams) ir prie jūsų prieina prieglobsčio prašytojas su skustuvu rankoje, sakydamas, kad bandys nusižudyti, jei gaus neigiamą sprendimą dėl savo prašymo. Tai sudėtingas scenarijus, tačiau pabandykite pasiūlyti, ką, jūsų manymu, galėtumėte ar turėtumėte padaryti, kad situacija būtų deeskaluota	Atsakymų pavyzdžiai: — Apskritai būčiau susipažinęs su darbdavio pateikta informacija apie kritinių incidentų valdymą, ką daryti ir ko nedaryti, taip pat žinočiau, kokios SVP taikomos tokiais atvejais — Stengčiausi kalbėti ramiai — Stengčiausi nepanikuoti ir kalbėčiau ramiai, užtikrindamas, kad išlaikysiu saugų atstumą nuo prieglobsčio prašytojo — Stengčiausi nenusigręžti nuo prieglobsčio prašytojo ir palaikyti akių kontaktą — Parodyčiau, kad girdžiu, jog jis yra labai sutrikęs ir išsigandęs, ir kad norėčiau jį geriau suprasti. Tam turėtume susėsti ir skirti laiko, o jis turi padėti skustuvą į šalį — Paklausčiau, ar jis norėtų atsigerti vandens. Tai taip pat galėtų būti proga paprašyti pagalbos	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**

POKALBIO KLAUSIMAI	PAGRINDINIAI RODIKLIAI	ĮRODYMAI, ĮVERTINTI PAGAL KANDIDATO ATSAKYME PATEIKTUS RODIKLIUS (NURODYKITE, AR VISIŠKAI ATITINKA (10 BALŲ), IŠ DALIES ATITINKA (5 BALAI) ARBA NEATITINKA (0 BALŲ))
Pagrindinė sritis. Elgesio kodeksas		
Darbuotojas praneša jums (priėmimo centro vadovui), kad turi įtarimų, jog kitas darbuotojas galimai smurtauja prieš jaunuolį, nes matė, kaip jis reguliariai atsivesdavo jaunuolį į savo kabinetą ir uždarydavo duris. Kokių veiksmų imtumėtės ir ką į tai įtrauktumėte?	Rodiklių pavyzdžiai: — Pripažįsta, kad tai yra rimtas įtarimas ir dėl jo reikėtų nedelsiant imtis tolesnių veiksmų, pasinaudojant vidiniais ir (arba) tinkamais pranešimo kanalais — Pamini nulinės tolerancijos seksualinės prievartos ir (arba) seksualinio priekabiavimo atžvilgiu politiką (kuri taikoma ir tarptautinės apsaugos prašytojų gavėjams)	**Pastaba.** **Galutinis įvertis:**
Bendras įvertinimas		

Pokalbio užbaigimas

— Paklauskite, ar kandidatas turi klausimų.
— Paaiškinkite atrankos proceso etapus ir kada kandidatas turėtų tikėtis išgirsti rezultatus.
— Pasitikslinkite, kada jis galės pradėti dirbti, jei jam bus pasiūlyta ši pareigybė.
— Patikrinkite informaciją apie rekomendacijas teikiančius asmenis, su kuriais reikės susisiekti prieš patvirtinant pasiūlymą, ir jų tinkamumą.
— Patikrinkite, ar nėra prieštaravimų dėl policijos turimų duomenų patikrinimo.

Kitos svarbiausios sritys, kurias reikia įtraukti priklausomai nuo darbo profilio: techninė kompetencija (žinios, įgūdžiai ir patirtis), bendradarbiavimas (įskaitant bendradarbiavimą su rėmėjais, vietos partnerių valdymą), finansai (biudžeto ciklas), stebėsena ir vertinimas ir kt.

3 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRUOTI KONTROLINIAI ARBA INDIVIDUALŪS SUSITIKIMAI

1 kontrolinis sąrašas. Vadovai jį turėtų naudoti per reguliarius pusiau struktūruotus individualius susitikimus su savo grupės nariais.

I. Susitikimo organizavimas	**Būsena** (pažymėkite varnele, jei atlikta)
1. Gerokai iš anksto informuoti dalyvį apie susitikimo laiką, vietą ir tikslą	
2. Pasidomėti dalyvio išsilavinimu ir profesine patirtimi	
3. Paruošti klausimus, kurie apimtų aktualias temas	
4. Pasirūpinti tinkama susitikimo vieta ir (arba) aplinka, užtikrinant konfidencialumą	
5. Apsvarstyti kitus praktinius susitikimo klausimus (raštinės reikmenys, gaivieji gėrimai ir kt.)	
II. Susitikimo eiga	
1. Pristatyti susitikimą	
2. Įsitikinti, kad dalyvis suprato pokalbio tikslą	
3. Informuoti dalyvį, kad šis susitikimas yra konfidencialus	
4. Užmegzti ryšį	
5. Kalbėti dalyviui lengvai suprantama kalba	
6. Užduoti atvirus klausimus, į kuriuos galima pateikti aprašomuosius atsakymus	
7. Prireikus užduoti papildomų klausimų	
8. Konstruktyviai formuluoti klausimus	
9. Leisti užduoti klausimus ir teikti grįžtamąjį ryšį	
10. Palikti vietos savo pastaboms	
11. Baigiant apibendrinti susitikimą ir informuoti apie tolesnius veiksmus	
III. Veiksmai po susitikimo	
1. Įvertinti informaciją ir įrašyti pastabas atitinkamoje skiltyje	
2. Prireikus nukreipti dalyvį pas specialistus (į mokymo kursus, pas personalo psichologus)	
3. Užtikrinti, kad informacija būtų tinkamai perduota žmogiškųjų išteklių skyriui, kad ji būtų įrašyta į darbuotojo bylą	
4. Vertinimo etape imtis paskesnių veiksmų, susijusių su rezultatu	

Galimi klausimai ([81]) **, kuriuos reikia paruošti prieš pirmą kontrolinį susitikimą** ([82])

— Ar kada nors dirbote panašiomis aplinkybėmis?
— Kuo darbas buvo panašus ar kuo skyrėsi?
— Su kokiais iššūkiais ten susidūrėte?
— Kaip tie iššūkiai jus paveikė? Kaip dėl jų jautėtės?
— Kaip jums pavyko su jais susidoroti? Kas jums buvo naudinga, o kas pasirodė galbūt ne taip naudinga?
— Su kuo tikitės susidurti šioje profesinėje aplinkoje?
— Kokios yra jūsų stipriosios savybės? Jei to paties klausimo paklausčiau jūsų ankstesnių kolegų, ką jie man atsakytų? Ką jie man pasakytų apie jūsų asmeninius iššūkius?
— Kas jus motyvuoja šioje darbo srityje? Kas jus domina?

(81) Šie klausimai gali šiek tiek skirtis priklausomai nuo darbo vietos ir užduočių.

(82) Panou, A. ir Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Šiuos klausimus rekomenduojama pateikti naujiems, pradedantiems dirbti darbuotojams.

4 PRIEDAS. APKLAUSOS DĖL (NE)DARBO KOKYBĖS PAVYZDŽIAI

Toliau pateikiami keli klausimai, kurie gali būti laikomi naudingais, siekiant bendrai apžvelgti konkrečioje aplinkoje dirbančių darbuotojų pasitenkinimo lygį. Po šio pavyzdinio klausimyno pateikiama keletas tikslinių klausimų, kuriuos institucijos gali užduoti darbuotojams, išvykusiems dirbti į kitas ES ir asocijuotąsias šalis.

A. DĖL NUOLATINĖS PARAMOS IR IŠĖJIMO IŠ DARBO POKALBIŲ

APKLAUSOS PAVYZDYS					
1. Darbas ir asmeninis gyvenimas					
1.1. Kiek laiko ėjote dabartines pareigas pas dabartinį darbdavį?	MAŽIAU NEI 6 MĖN.	6–12 MĖN.	1–3 M.	3–5 M.	DAUGIAU KAIP 5 M.
1.2. Savo pagrindiniame darbe gaunate atlyginimą, jums mokama už valandą ar yra koks nors kitas apmokėjimo būdas?	MĖNESINIS ATLYGINIMAS	MOKAMA UŽ VALANDĄ	KITA (NURODYKITE)		
1.3. Kuris iš toliau nurodytų variantų geriausiai apibūdina jūsų įprastą darbo grafiką?	DIENINĖ PAMAINA	POPIETINĖ PAMAINA	NAKTINĖ PAMAINA	PAGAL ROTACIJĄ	PAGAL IŠKVIETIMĄ
1.4. Kiek dienų per mėnesį dirbate daugiau valandų nei įprastai?	NURODYKITE, KIEK DIENŲ:				
1.5. Kai dirbate papildomas valandas pagrindiniame darbe, ar tai yra privaloma (to reikalauja darbdavys)?	TAIP	NE	KITA (NURODYKITE)		
1.6. Kiek sunku darbo metu pasiimti laisvo laiko asmeniniams ar šeimos reikalams tvarkyti?	VISAI NESUNKU	NESUNKU	GANA SUNKU	LABAI SUNKU	
1.7. Kaip dažnai darbo reikalavimai trukdo jūsų šeimyniniam gyvenimui?	DAŽNAI	KARTAIS	RETAI	NIEKADA	
1.8. Kaip dažnai šeimos poreikiai trukdo jūsų darbui darbe?	DAŽNAI	KARTAIS	RETAI	NIEKADA	
1.9. Kiek maždaug valandų po vidutinės darbo dienos turite laiko atsipalaiduoti arba užsiimti mėgstama veikla?	NURODYKITE:				
1.10. Ar be pagrindinio darbo dirbate dar kokį nors kitą darbą ar dirbate už atlygį?	TAIP	NE			
2. Darbo sąlygos					
2.1. Pagal darbo pobūdį turiu nuolat mokytis naujų dalykų	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU	
2.2. Turiu per daug darbo, kad galėčiau viską atlikti gerai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU	
2.3. Mano įgūdžiai darbe yra visapusiškai panaudojami	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU	
2.4. Mano darbo vietoje su manimi elgiamasi pagarbiai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU	
2.5. Mano darbo vietoje man gresia fiziniai sužalojimai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU	

APKLAUSOS PAVYZDYS				
2.6. Kai dėl darbo aplinkos jaučiuosi nesaugus, galiu pasinaudoti teise pasitraukti	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
2.7. Kai kyla pavojus darbuotojų saugai, nėra jokių didelių kompromisų ar trumpesnių kelių	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
2.8. Mano darbo vietoje darbuotojai ir vadovybė bendradarbiauja siekdami užtikrinti kuo saugesnes darbo sąlygas	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
2.9. Mano darbo vietoje saugos ir sveikatos sąlygos yra geros	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
2.10. Mano darbo sąlygos leidžia man dirbti maždaug tiek pat našiai, kiek galėčiau	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
2.11. Vieta, kurioje dirbu, valdoma sklandžiai ir efektyviai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3. Valdymas darbe				
3.1. Paaukštinimo galimybės yra geros	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.2. Darbo organizavimas ir biuro kultūra skatina kolektyvinį darbą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.3. Skatinamas dalyvavimas priimant darbuotojams svarbius sprendimus	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.4. Lūkesčiai, susiję su užduotimis, kurias reikia atlikti, yra aiškiai išreiškiami	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.5. Turiu galimybę ugdyti savo ypatingus gebėjimus	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.6. Gaunu pakankamai pagalbos, įskaitant išteklius (pvz., atitinkamą įrangą), kad galėčiau atlikti darbą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.7. Gaunu pakankamai ir tinkamos informacijos, kad galėčiau gerai atlikti darbą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.8. Man suteikiama daug laisvės spręsti, kaip organizuoti savo darbą, jei tik jis atliekamas profesionaliai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.9. Mano vadovas ir (arba) tiesioginis vadovas rūpinasi savo grupės gerove	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.10. Mano vadovas, kai įmanoma, palaiko mane, kad galėčiau atlikti darbą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.11. Pasitikiu vyresniąja vadovybe toje vietoje, kurioje dirbu	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.12. Institucija, kurioje dirbu, darbuotojų saugai teikia didelį prioritetą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.13. Darbuotojai paaukštinami sąžiningai ir skaidriai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.14. Žmonėmis, su kuriais dirbu, galima pasikliauti, kai man reikia pagalbos	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.15. Mano darbo vietoje vadovų ir darbuotojų santykiai yra geri, pagarbūs ir profesionalūs	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
3.16. Iš tiesioginio (-ių) vadovo (-ų) gaunate teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai darbas atliekamas gerai	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU

APKLAUSOS PAVYZDYS				
4. Rasizmas ir diskriminacija				
4.1. Ar savo darbo vietoje jaučiatės kaip nors diskriminuojami dėl savo rasės ar etninės kilmės?	TAIP	NE		
4.2. Ar savo darbe jaučiatės kaip nors diskriminuojami dėl lyties?	TAIP	NE		
4.3. Ar savo darbe jaučiatės kaip nors diskriminuojami dėl amžiaus?	TAIP	NE		
4.4. Ar per pastaruosius 12 mėnesių kitas darbuotojas seksualiai priekabiavo prie jūsų, kai buvote darbe?	TAIP	NE		
4.5. Ar per pastaruosius 12 mėnesių jums kas nors grasino ar kitaip priekabiavo (žodžiu ar fiziškai), kai buvote darbe?	TAIP	NE		
4.6. Ar pranešėte apie incidentą naudodamiesi atitinkamais pranešimo mechanizmais?	TAIP	NE	PRANEŠIMO MECHANIZMO NĖRA	
5. Fizinė ir emocinė gerovė				
5.1. Ar dabartinėje darbovietėje galite naudotis streso valdymo arba streso mažinimo programomis?	TAIP	NE	NEŽINAU	
5.2. Kaip dažnai per pastaruosius 12 mėnesių jums buvo sunku užmigti arba išsimiegoti?	APSKRITAI MIEGU GERAI		KELIAS SAVAITES IŠ EILĖS IR (ARBA) PAKAITOMIS	TIESIOG NEGALIU TINKAMAI IŠSIMIEGOTI
5.3. Ar manote, kad šie sunkumai užmigti ar išsimiegoti susiję su darbe patiriamu stresu?	TAIP	NE		
5.4. Kiek dienų per pastarąjį mėnesį jautėtės blogai?	NĖ VIENOS		1 ARBA 2	BENT KAS SAVAITĘ
5.5. Ar jūsų darbo vietoje užtikrintas darbo saugumas?	TAIP	NE		
5.6. Kiek kartų per pastarąjį mėnesį, jūsų nuomone, jūsų psichinė būsena buvo gana bloga arba jautėtės prislėgtas (-a), liūdnas (-a) ar piktas (-a)?	PER DAŽNAI		NORMALIAI	
5.7. Akimirkos, kai praėjusį mėnesį jaučiausi blogai, daugiausia buvo susijusios su darbu	TAIP	NE		
5.8. Ar per pastarąjį mėnesį prasta fizinė ar psichinė sveikata trukdė užsiimti įprastine veikla, pavyzdžiui, rūpintis savimi, dirbti ir ilsėtis?	TAIP	NE		
5.9. Man dažnai atrodo, kad mano darbas kelia stresą	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
5.10. Darbo dienos pabaigoje dažnai jaučiuosi išsekęs	VISIŠKAI SUTINKU	SUTINKU	NESUTINKU	VISIŠKAI NESUTINKU
5.11. Per pastarąjį mėnesį savaitę ar ilgiau man kasdien skaudėjo galvą	TAIP	NE		

APKLAUSOS PAVYZDYS				
5.12. Per pastarąjį mėnesį savaitę ar ilgiau kasdien skaudėjo nugarą	TAIP	NE		
5.13. Per pastarąjį mėnesį savaitę ar ilgiau kasdien skaudėjo skrandį	TAIP	NE		
5.14. Per pastarąjį mėnesį susižeidžiau darbo metu	TAIP	NE		
6. Bendrieji klausimai				
6.1. Kiek apskritai esate patenkintas savo darbu?	LABAI PATENKINTAS	IŠ DALIES PATENKINTAS	NELABAI PATENKINTAS	VISIŠKAI NEPATENKINTAS
6.2. Kiek apskritai esate patenkintas bendra darbo atmosfera savo organizacijoje?	LABAI PATENKINTAS	IŠ DALIES PATENKINTAS	NELABAI PATENKINTAS	VISIŠKAI NEPATENKINTAS
6.3. Kiek apskritai esate patenkintas bendru vadovavimo stiliumi savo organizacijoje?	LABAI PATENKINTAS	IŠ DALIES PATENKINTAS	NELABAI PATENKINTAS	VISIŠKAI NEPATENKINTAS

Atliekant analizę pirmiausia ypatingą dėmesį reikia skirti oranžine spalva pažymėtoms sritims. Nors vienas ar du atsakymai oranžine spalva pažymėtuose laukeliuose nebūtinai reiškia didelį susirūpinimą, patartina išlikti budriems, nes jie gali reikšti darbuotojo poreikį. Svarbu į visus pateiktus atsakymus žvelgti kompleksiškai. Tik laikantis holistinio požiūrio galima nustatyti dalykus, į kuriuos reikės skubiai atkreipti dėmesį, o ne dalykus, į kuriuos būtų galima atkreipti dėmesį vėliau. Rekomenduojama laikytis į darbuotojus ir jų poreikius orientuoto požiūrio. Jei darbuotojas **teigiamai atsako į klausimus, susijusius su diskriminacija, seksualine prievarta ir priekabiavimu arba asmenine sauga**, reikės **nedelsiant imtis tolesnių veiksmų, konsultuojantis su darbuotoju**. Atliekant šias apklausas visada reikia užtikrinti konfidencialumą.

B. PAVYZDINIAI KLAUSIMAI PO DISLOKAVIMO

Jei ekspertas užsiregistravo būti siunčiamas į kitą ES ir asocijuotąją šalį teikti paramą prieglobsčio ar priėmimo srityje, patariama, kad grįžus ekspertui būtų prašoma pateikti grįžtamąją informaciją apie toliau nurodytas sritis, kad ateityje būtų galima pagerinti organizacinę paramą.

Pasirengimo etapas
Ar prieš išvykimą gautą informaciją apie vykdytinas užduotis (priimančiosios šalies lūkesčius) vertinate kaip pakankamą? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar prieš išvykimą gautą informaciją apie bendrą darbo aplinką vertinate kaip pakankamą? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar prieš išvykimą gautą informaciją apie kontaktinį asmenį, su kuriuo reikia bendrauti dislokacijos vietoje, vertinate kaip pakankamą? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar prieš išvykimą gauta informacija apie tai, kaip prašyti pagalbos ekstremaliosios situacijos atveju (sveikata, sauga ir saugumas), jūsų nuomone, buvo pakankama? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar jums buvo suteikta informacija ir galimybė prireikus kreiptis į personalo konsultantą ir (arba) streso įveikimo grupę? TAIP / NE
Dislokavimo etapas
Ar pakankamai gerai vertinate savo grupės suteiktą paramą, kad galėtumėte atlikti kasdienes užduotis? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar jūsų kolegos kitoje šalyje suteiktą paramą vertinate kaip veiksmingą ir pakankamą, kad galėtumėte atlikti kasdienes užduotis? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Ar atvykus į šalį buvo aiškiai nurodyti pranešimų teikimo kanalai, įskaitant ir nepaprastosios padėties (sveikatos, saugos ir saugumo) atvejus? TAIP / NE
Pasirinktinai: ar dislokavimo metu pasinaudojote pasiūlymu kreiptis į personalo konsultantą? TAIP / NE / tokios galimybės nebuvo
Etapas po dislokavimo
Ar jums buvo suteikta galimybė aptarti savo dislokavimą su tiesioginiu vadovu ir (arba) bet kuriuo kitu jūsų pasirinktu asmeniu (pvz., paramos grupėmis, konsultantu)? TAIP / NE *Tobulinimo pasiūlymai*
Kiek tikėtina, kad, atsižvelgdami į savo bendrą patirtį teikiant paramą kitoje šalyje, rekomenduotumėte tokią dislokavimo galimybę savo kolegoms?

5 PRIEDAS. ĮSIVERTINIMAS – PERDEGIMO TESTAS

Internete galima rasti daugybę įsivertinimo testų, kurie padeda nustatyti, kiek nedaug trūksta iki tikrojo perdegimo. Toliau pateikiamas pavyzdys yra iš internetinio šaltinio (jį galima rasti adresu mindtools.com).

Perdegimo testo pavyzdys ([83])

15 TEIGINIŲ, Į KURIUOS REIKIA ATSAKYTI	NIEKADA (1 BALAS)	RETAI (2 BALAI)	KARTAIS (3 BALAI)	DAŽNAI (4 BALAI)	LABAI DAŽNAI (5 BALAI)
1. Jaučiuosi išsekęs ir netekęs fizinės ar emocinės energijos					
2. Neigiamai galvoju apie savo darbą					
3. Esu griežtesnis ir mažiau užjaučiu žmones, nei jie galbūt nusipelno					
4. Mane lengvai suerzina nedidelės problemos arba mano bendradarbiai ir grupė					
5. Jaučiuosi nesuprastas arba neįvertintas savo bendradarbių					
6. Jaučiu, kad neturiu, su kuo pasikalbėti					
7. Jaučiu, kad pasiekiu mažiau, nei turėčiau					
8. Jaučiu nemalonų spaudimą siekti sėkmės					
9. Jaučiu, kad iš savo darbo negaunu to, ko noriu					
10. Jaučiu, kad dirbu ne toje organizacijoje arba kad tai ne ta profesija					
11. Esu nusivylęs savo darbo dalimi					
12. Jaučiu, kad organizacijos politika ar biurokratija trukdo man gerai atlikti darbą					
13. Jaučiu, kad darbo yra daugiau, nei praktiškai galiu atlikti					
14. Jaučiu, kad neturiu laiko daugeliui dalykų, kurie yra svarbūs norint kokybiškai atlikti darbą					
15. Man atrodo, kad neturiu laiko planuoti tiek, kiek norėčiau					
Galutinis rezultatas					

Apskaičiuokite, kiek kartų atsakėte į klausimus „niekada“, „retai“, „kartais“, „dažnai“ ir „labai dažnai“, ir susumuokite rezultatą.

(83) Parengtas remiantis pavyzdžiu, paimtu iš „Mind Tools“: „Burnout self-test“.

Kalbant apie vertinimą balais, „MindTools“ ([84]) siūlo tokią vertinimo sistemą.

BALAI	PASTABA
15–18	Jokių perdegimo požymių nėra
19–32	Mažai perdegimo požymių, nebent kai kurie veiksniai yra ypač smarkiai juntami
33–49	Būkite atsargūs – jums gali grėsti perdegimo pavojus, ypač jei keli atsakymai įvertinti aukštu balu
50–59	Jums gresia didelė perdegimo rizika – skubiai imkitės kokių nors veiksmų
60–75	Jums gresia labai didelė perdegimo rizika – skubiai imkitės kokių nors veiksmų

(84) Kitas naudingas priemones, pavyzdžiui, streso dienoraštį, galite rasti „Mind Tools“ („Stress diaries – identifying causes of short-term stress“, 2016 m.).

6 PRIEDAS. TARPUSAVIO PRIEŽIŪROS METODAI

A. 10 ŽINGSNIŲ METODAS

Tikslas – padėti atvejo teikėjui spręsti realią problemą arba staiga susidariusią darbo situaciją. Per 10 aiškių žingsnių (ir vieną pasirengimo žingsnį) atvejo teikėjas yra vedamas nuo situacijos aprašymo iki konkrečių veiksmų suformulavimo. Pagrindiniai klausimai visuomet yra šie: kaip atvejo teikėjas save sieja tiek su atveju, tiek su kitais to atvejo dalyviais; kokios pagrindinės mintys ir prielaidos dėl jų elgesio; kiek atvejo teikėjas žino apie šias nematomas varomąsias jėgas ir kiek jos yra „teisingos“?

Metodo struktūra užtikrinama, kad kiti dalyviai neperkeltų savo analizės ir problemų į atvejo teikėjo atvejį. Taikant šį metodą, atvejo teikėjas gali kontroliuoti, kaip grupė nagrinėja jo atvejį, nes jis pats nustato, kiek į jį gilintis. Siūlomais žingsniais vykstant procesui atvejo teikėjui suteikiama laiko apmąstymams.

Be to, dalyviai turi daug galimybių skirti papildomo dėmesio kitų grupės narių užduodamiems klausimams ir tam, kaip atvejo teikėjas dėl jų jaučiasi ir kaip į juos atsako, o tai skatina jų pačių mokymosi procesą. Struktūra taip pat suteikia atvejo teikėjui ramybės jausmą. Dalyviai nesistumdo alkūnėmis, kad galėtų užduoti klausimus. Šie žingsniai labai padeda atlikti moderatoriaus vaidmenį.

ŠIO METODO PRIVALUMAI

— Dėl struktūros 10 žingsnių metodas natūraliai baigiasi aiškia veiksmų eiga. Taikant šį metodą, tampa aišku, kad reikia imtis konkrečių veiksmų, remiantis naujai gautomis įžvalgomis.
— Metodas tinka nepatyrusioms tarpusavio priežiūros grupėms, nes jį lengva išmokti.
— Struktūra suteikia atvejo teikėjui saugumo ir ramybės bei krypties pojūtį.
— Dalyviai aktyviai mokosi iš vieni kitų klausimų per grįžtamąjį ryšį su atvejo teikėju.
— Ramūs žingsniai suteikia atvejo teikėjui erdvės ir laiko apmąstyti ir procesą, ir tai, ką jis išgyvena.

TRŪKUMAI

— Dalyviams gali pasirodyti, kad fiksuota struktūra yra ribojanti, net jei jie šį metodą taiko tik kelis kartus, todėl kyla papildoma rizika, kad dalyviai taps mažiau atsargūs vykdydami šią veiklą.
— Užbaigus visus 10 žingsnių, gali susidaryti įspūdis, kad metodui pritaikyti reikia daug laiko.
— Metodas mažiau tinka norint gauti įžvalgų apie pagrindines vertybes ir normas, kurias pateikia atvejo teikėjas.

SPĄSTAI

— Šį metodą sudaro du etapai. Pirmas etapas – problemos tyrimas ir tikslinimas. Antras etapas – alternatyvaus požiūrio nagrinėjimas. Praktikoje žmonės linkę daugiau dėmesio skirti pirmam etapui. Kai taip atsitinka, metodas yra mažiau veiksmingas. Todėl svarbu išlaikyti pusiausvyrą.
— Kai daugiau dėmesio skiriama antram etapui, dalyviai linkę prisiimti patarėjo vaidmenį ir nepadeda atvejo teikėjui gauti jų įžvalgų.
— Kad dalyviai nenukryptų nuo nustatytų žingsnių, reikalinga drausmė. Nesilaikant struktūros, ilgainiui prarandamas dėmesys, atsiranda įsipareigojimo trūkumas.

TAIKYMO SĄLYGOS IR LOGISTIKA	
Trukmė	2–2,5 val.
Grupės dydis	5–8 asmenys
Reikalingos priemonės	Lenta su bloknotu ir rašikliai

10 TARPUSAVIO PRIEŽIŪROS ŽINGSNIŲ

PASIRENGIMAS

Moderatorius ir atvejo teikėjas iš anksto aptaria atvejį, atvejo klausimą ir metodo pasirinkimą. Atvejo teikėjas keliais sakiniais pristato atvejį ir baigia žodžiais „Mano klausimas yra...“ Atvejo teikėjas iš anksto supažindina dalyvius ir moderatorių su atvejo aprašymu ir pasirinktu tarpusavio priežiūros metodu.

1 žingsnis. Atvejo apibūdinimas
Atvejo teikėjas glaustai apibūdina situaciją, pasakoja savo įspūdžius, apmąstymus ir vertinimus apie asmenis, susijusius su atveju. Tai ta akimirka, kai atvejo teikėjas turi pateikti faktinius pastebėjimus ir savo sąmoningą patirtį, susijusią su atveju. Jis pasakoja apie savo elgesį ir veiksmus, kurių ėmėsi iki pat tos konkrečios situacijos susidarymo. Jis suformuluoja problemą, o dalyviai atidžiai klausosi, neužduodami klausimų. Dalyviai stengiasi susidaryti kuo aiškesnę nuomonę apie situaciją.

2 žingsnis. Dalyviai suformuluoja klausimus
Dalyviai užduoda atvejo teikėjui aiškinamuosius klausimus, kad susidarytų išsamią nuomonę apie situaciją. Kiekvienas dalyvis suformuluoja tris klausimus, kurie gali paaiškinti kai kuriuos santykio tarp atvejo teikėjo ir paties atvejo aspektus. Dalyviai užduoda atvirus klausimus ir susilaiko nuo siūlymų ar klausimo forma teikiamų pasiūlymų. Klausimai užrašomi bloknote ant lentos.

Atvejo teikėjas atidžiai išklauso ir užrašo klausimą ([85]). Į klausimus neatsakinėja. Moderatorius stengiasi grupėje sukurti ramią atmosferą, kurioje būtų išgirstas kiekvienas klausimas, kad atvejo teikėjas galėtų apgalvoti klausimus.

3 žingsnis. Atvejo teikėjas vertina klausimus
Atvejo teikėjas skiria laiko klausimams įvertinti po vieną, kiekvieną jų įvertindamas + (šilta), 0 (neutralu) arba – (šalta). „Šilta“ reiškia, kad klausimas yra susijęs su atvejo teikėjo užduotu klausimu. „Šalta“ reiškia, kad klausimas, jo nuomone, nėra susijęs su atveju. „Neutralu“ reiškia, kad klausimas gali būti įdomus, bet neaišku, ar jis kaip nors susijęs su atveju. Jei klausimas neaiškus, atvejo teikėjas gali paprašyti jį paaiškinti. Dalyviai nereaguoja į atvejo teikėjo vertinimą. Tačiau jie gali atkreipti dėmesį į bet kokias dvejones ir kūno kalbą. Aptarimas nevyksta.

4 žingsnis. Atvejo teikėjas atsako į klausimus
Atvejo teikėjas trumpai ir konkrečiai atsako į klausimus, pažymėtus ženklu + (šilta). Jis nusprendžia, ar atsakinės į neutralius ir (arba) „šaltus“ klausimus. Dalyviai nekomentuoja ir nepradeda diskusijų, net jei atsakymo esmė, jų nuomone, neatitinka 3 žingsnyje pateikto vertinimo.

5 žingsnis. Paskutinis klausimų raundas (arba neprivalomas pokalbių raundas)
Dalyviams suteikiama galimybė užduoti klausimų apie atvejo teikėjo klausimą. Tai tęsiasi, kol nebelieka klausimų. Atvejo teikėjas atsako kuo glausčiau. Vėlgi, aptarimas nevyksta. Dėmesys skiriamas atsakymams į + (šilta) klausimus, ieškoma abejonių ir dilemų. Moderatorius užtikrina, kad atvejo teikėjas turėtų laiko išklausyti klausimus ir tinkamai į juos atsakyti.

PASIRINKTINAI

Šį žingsnį galima pakeisti pokalbių ratu. Užuot uždavę klausimus, dalyviai pasakoja apie tai, ką iki šiol girdėjo ir kokį įspūdį jiems tai padarė. Atvejo teikėjas dalyvauja šiame pokalbių rate, bet sėdi nugara į grupę. Atvejo teikėjas nedalyvauja ir su juo nekalbama. Jis užsirašo tai, ką išgirdo. Paskui atvejo teikėjo klausiama, ką jis pastebėjo.

6 žingsnis. Atvejo esmės įvardijimas
Dalyviai užsirašo atvejo teikėjo klausimo esmę. Dalyviai įsivaizduoja esantys atvejo teikėjas ir užrašo: „Mano problema yra...“ Atvejo teikėjas taip pat užrašo, kaip jis jaučiasi dėl savo problemos po pirmų penkių žingsnių. Problemą reikėtų įvardyti atsižvelgiant į „veiksmą“ ir atliekamą „vaidmenį“. Taip pat galima paminėti atvejo teikėjui būdingą stilių arba dominuojantį požiūrį. Visos formuluotės, išskyrus atvejo teikėjo, užrašomos bloknote ant lentos

7 žingsnis. Atvejo teikėjas įvertina pagrindines formuluotes
Atvejo teikėjas atvejo vertinimo lentelėje įvertina formuluotes + (šilta), 0 (neutralu) arba – (šalta) (žr. 3 žingsnį). Aptarimas nevyksta.

(85) Taip suteikiama erdvė apmąstyti savo jausmus ir mintis tam tikrais klausimais.

8 žingsnis. Atvejo teikėjas pasirenka
Atvejo teikėjas užsirašo bloknote ant lentos suformuluotą klausimą, pasako, kas jam patinka dalyvių formuluotėse (7 žingsnis), ir paaiškina, kodėl kai kurios iš jų vertinamos + (šilta), – (šalta) arba 0 (neutralu). Tada jis nurodo, ką iš kiekvienos formuluotės nori panaudoti savo pagrindinei formuluotei.

Kiti dalyviai paaiškina, kokiais argumentais grindžiamos jų formuluotės. Tuomet galima užduoti tikslinamųjų klausimų, susijusių su atvejo teikėjo elgesiu, požiūriu ar stiliumi. Atvejo teikėjas baigia šį žingsnį performuluodamas savo klausimą ir jį užrašo bloknote ant lentos. Jį įvardija, pavyzdžiui, kaip įtampą tarp norimo ir realaus veiksmo arba, pavyzdžiui, tarp profesinių tikslų ir situacijoje kylančių lūkesčių.

9 žingsnis. Kokios jėgos neleidžia išspręsti klausimo?
Dalyviai nagrinėja, kokios jėgos trukdo atvejo teikėjui keisti savo elgesį. Atvejo teikėjas nurodo, kaip jis galėtų spręsti problemą, kad pakeistų savo profesinį elgesį. Jis nurodo konstruktyvius ir trukdančius elementus.

Galimi klausimai

— Ką noriu pakeisti?
— Su kokiais pokyčiais susiduriu?
— Kokie elementai sukelia dilemą?
— Kurie priešingi poliai kelia dvejonių?
— Kokią įžvelgiu naudą ir prieštaravimus?
— Kokias matau pasekmes?
— Ką turiu apsvarstyti?
— Kaip tai pritaikyti?
— Kokių žingsnių noriu imtis?
— Ko noriu išmokti?
— Kam nuo šiol noriu skirti dėmesį?
— Ką norėjau sužinoti apie save?
— Kokie šios įžvalgos rezultatai; ką su jais darysiu?
— Ką noriu pasiekti po savaitės, mėnesio ar ketvirčio?
— Ar tai ką nors pasako apie tai, kaip mokausi?

10 žingsnis. Dalyvių įžvalgos ir refleksija dėl tarpusavio priežiūros
Kiekvienas dalyvis užsirašo savo įžvalgas. Ko išmokau nagrinėdamas šį atvejį? Tai gali būti susiję su pageidaujamais mąstymo ir klausimų uždavimo būdais, su tuo, kas klausimą daro konstruktyvų ar ne, arba ko išmokta iš kitų dalyvių klausimų ir pan.

Moderatorius aptaria tarpusavio priežiūros užsiėmimą su atvejo teikėju ir dalyviais. Šios refleksijos dėmesio centre yra:

— atvejo aptarimo rezultatai;
— atvejis kaip mokymosi priemonė ir taikyto metodo sėkmė.

B. NAUDINGŲ KLAUSIMŲ METODAS

Visą dieną užduodame sau ir kitiems žmonėms daug klausimų, siekdami surinkti naudingos informacijos. Tarpusavio priežiūra – tai pagalba atvejo teikėjui užduodant jam tinkamus klausimus. Geri klausimai – tai klausimai, kurie padeda.

Taikydami naudingų klausimų metodą, žmonės įgyja supratimo apie tai, kas yra veiksmingas tarpusavio priežiūros klausimas. Ši įžvalga yra dvejopa.

— Šis metodas leidžia suprasti, kokie klausiančiojo motyvai ir kokį poveikį daro klausimas.
— Naudingi klausimai taip pat yra mokymosi metodas. Jis pagerina tarpusavio priežiūros grupės užduodamų klausimų kokybę, taip pat tinka kitose (darbo) situacijose.

Taikant šį metodą, atvejo teikėjas turėtų suvokti, ką jam reiškia klausimas ir ar jis padeda įsigilinti į jo atvejį. Daugelis dalyvių klausimų susiję su dalyvio noru gauti informacijos apie atvejo aplinkybes. Atvejo teikėjas jau žino šią informaciją, todėl bet kokie klausimai apie aplinkybes neturi pridėtinės vertės. Pavyzdžiui, kokio dydžio yra įmonė? Kiek laiko vykdomas šis projektas? Koks atsakingo asmens vadovavimo stilius? Patogumo dėlei šie klausimai vadinami smalsumo klausimais. Tokio pobūdžio dalyvių klausimais nesiekiama padėti atvejo teikėjui.

Pažįstamas scenarijus, kai į diskusiją su prieglobsčio prašytoju įsikiša kolega, nutraukdamas jūsų mintis apie klausimus, kuriuos turite užduoti. Kolega gali turėti kitokių klausimų. Be to, mintyse turimas klausimų sąrašas gali sutrukdyti išgirsti atsakymus, nes dėmesį sutelksite į likusius klausimus, kuriuos reikia užduoti.

Taikant naudingų klausimų metodą būtina galvoti apie atvejo teikėją ir reaguoti į jo atsakymus bei neverbalinį elgesį, kad būtų galima palaikyti jo (o ne savo) minčių eigą.

Šis metodas padeda tarpusavio priežiūros grupei smarkiai pagerinti klausimų kokybę. Kadangi atsako atvejo teikėjas, jis gali padidinti savo paties sėkmingos tarpusavio priežiūros galimybę. Atvejo teikėjas turi nurodyti, ar, jo nuomone, klausimas yra naudingas jo atvejui ar ne. Į nenaudingus klausimus nekreipiama dėmesio ir į juos nebus atsakyta. Tai tiesioginis grįžtamasis ryšys, susijęs su dalyvių klausimais ir jų mąstymu.

Nauda. Šis metodas leidžia susipažinti su klausimų įvairove ir jų poveikiu atvejo teikėjui. Yra daugybė būdų užduoti klausimus. Sulaukti klausimų įvairovės gali būti praturtinanti patirtis, taip galima išplėsti klausimų sąrašą. Atvejo teikėjai sužino, kad kasdienėje praktikoje natūraliai linkstama atsakyti į visus klausimus. Atrodo, kad atsakinėjimas yra automatinė reakcija. Sulaukus naudingų klausimų, ateina supratimas, kad geriau pagalvoti, ar klausimas yra naudingas, ir tada pateikti grįžtamosios informacijos klausiančiajam.

— Žmonės mokosi teikdami ir gaudami tiesioginės grįžtamosios informacijos, susijusios su užduotais klausimais. Dalyviai gali iš naujo suformuluoti ir užduoti klausimus ir patirti, kas iš tiesų padeda atvejo teikėjui šiuo konkrečiu atveju.
— Šis metodas paspartina tarpusavio priežiūros procesą. Kadangi nenaudingi klausimai ignoruojami, mažiau laiko sugaištama atsakinėjant į nereikšmingus ar neefektyvius klausimus.
— Naudingi klausimai leidžia suprasti klausimo poveikį. Rezultatas naudingas ne tik atvejo teikėjui, dalyviai įgyja patirties ir praktikos, kaip atsakyti į klausimus, kurie iš tikrųjų padeda. Atvejo teikėjas padeda dalyviams sužinoti, ar klausimai yra naudingi, pasirinkdamas, į kuriuos iš jų atsakyti. Taip dalyviai gauna tiesioginį grįžtamąjį ryšį.
— Atvejo teikėjas greitai priima konstruktyvius klausimus. Naudingi klausimai yra efektyvesni, o dėl šios didesnės spartos ir didesnio poveikio tarpusavio priežiūra tampa veiksmingesnė.
— Šis metodas taip pat tinka nepatyrusioms grupėms ir yra geras pratimas tarpusavio priežiūros grupei, kuri nori pagerinti klausimų kokybę.

TRŪKUMAI

— Taikant šį metodą dalyviai iš pradžių gali atsidurti aklavietėje. Jie bus ištraukti iš komforto zonos – kai kurie jų klausimai nebus naudingi atvejo teikėjui ir liks neatsakyti.
— Dėl šio metodo grupė gali tapti tyli, jei dalyviams bus sunku suformuluoti naudingus klausimus.

SPĄSTAI

— Atvejo teikėjas automatiškai atsako į klausimus, kurie nėra naudingi.
— Moderatorius turėtų sutelkti dėmesį į atvejo teikėją, kuris galiausiai nusprendžia, ar klausimas yra naudingas ar ne.
— Atvejo teikėjas neturi pateikti socialiai pageidaujamų (arba politiškai korektiškų) atsakymų, bet turėtų išreikšti, ar kažkas yra naudinga ar ne.
— Taikant šį metodą, būtina išlaikyti konstruktyvią ir atvirą poziciją kito asmens atžvilgiu. Esame linkę žvelgti iš savo, o ne iš atvejo teikėjo pozicijos.
— Kartais negalėdamas sugalvoti naudingo klausimo kas nors gali pasijausti nevykėliu. Naudinga įsisąmoninti, kad konkrečiu atveju užduodami klausimai gali būti naudingi arba ne.
— Dalyviai turėtų tai vertinti kaip galimybę mokytis; tai neturėtų tapti varžybomis, kas užduos daugiausiai ar geriausių klausimų.

TAIKYMO SĄLYGOS IR LOGISTIKA	
Trukmė	1–1,5 val.
Grupės dydis	5–8 asmenys
Reikalingos priemonės	Nėra

Galimi klausimai

— Ką tai reiškia jums?
— Kaip atrodytų, jei ... ?
— Kokios yra ... alternatyvos?
— Ką dar galėtumėte padaryti?
— Ką tai reiškia jums?
— Ar galite papasakoti apie situaciją, kai viskas ėmė klostytis kitaip?
— Ką tai jums davė?
— Kas jums patinka ... ?
— Kokių tikslų siekiate?
— Kas galėtų nutikti, jei ... ?
— Kokiomis savybėmis galėjote prisidėti?

Pasirengimas. Moderatorius ir atvejo teikėjas iš anksto aptaria atvejį, atvejo klausimą ir metodo pasirinkimą. Atvejo teikėjas keliais sakiniais aprašo atvejį ir baigia žodžiais „Mano klausimas yra...“ Jis dalyviams ir moderatoriui iš anksto nusiunčia atvejo aprašymą ir nurodo pasirinktą metodą.

1 žingsnis. Atvejo apibūdinimas
Moderatorius paaiškina metodą. Atvejo teikėjas turėtų skirti laiko kiekvienam klausimui išnagrinėti ir tada nurodyti, kaip jis verčia jį jaustis ar mąstyti ir ar tai jam naudinga ar ne. Jis neturėtų atsakinėti į nenaudingus klausimus. Atvejo teikėjas keliais sakiniais paaiškina savo atvejį, baigdamas atvejo klausimu. Jį galima užrašyti bloknote ant lentos.

2 žingsnis. Klausimų formulavimas
Dalyviai užsirašo keletą klausimų, kuriuos norėtų užduoti ir kurie galėtų būti naudingi pradžiai. Surašius klausimus, kiekvienas dalyvis juos surikiuoja tokia tvarka, kokia norėtų juos užduoti.

3 žingsnis. Klausinėjimas
— Vienas dalyvis užduoda pirmą klausimą. Atvejo teikėjas tyliai apgalvoja šį klausimą. Tada jis nurodo, kaip jaučiasi ir ką galvoja išgirdęs šį klausimą, ir pasako, ar jis yra naudingas. Ar klausimas paskatino atvejo teikėją pagalvoti apie savo problemą? Į šį klausimą jis dar neatsakinėja. Tikrąjį atsakymą atvejo teikėjas pateikia tik tada, kai mano, kad klausimas yra naudingas. **Pasirinktinai:** dalyvis paaiškina, kodėl uždavė šį klausimą. Vėliau grupė išsiaiškina, ar klausimo poveikis atitinka klausiančiojo ketinimą.
— Kitas dalyvis užduoda savo pirmąjį klausimą ir atliekama ta pati procedūra. Kai skirtingiems dalyviams kyla tas pats klausimas (-ai), moderatorius gali nuspręsti, ar bus užduodamas ir šis pasikartojantis klausimas. Kartais nedideli skirtumai gali būti naudingi. Jei taip nėra, užduodamas kitas klausimas eilės tvarka.

— Dalyviai klausimus užduoda paeiliui. Prireikus jie patys užsirašo, ar klausimas buvo naudingas ar ne ir kodėl. Moderatorius reguliariai pasitaria su atvejo teikėju, ar reikia pakoreguoti atvejo klausimą.

4 žingsnis. (Pasirinktinai) Konstruktyvaus pokalbio raundas
Jei tampa sunku sugalvoti ir užduoti naudingus klausimus, moderatorius gali nuspręsti įterpti konstruktyvaus pokalbio raundą. Tai gali suteikti dalyviams naujų įžvalgų, kurios gali duoti idėjų dėl naujų klausimų. Svarbu, kad dalyviai ištirtų galimus būdus, kaip drauge rasti naudingų klausimų. Kitas raundas gali būti skirtas šių būdų paieškai. Priešingai nei įprastame pokalbyje, kai neužduodama jokių klausimų, galima pasirinkti pokalbį užduodant tik naudingus klausimus, kurie grindžiami hipotezių stebėjimu. Klausimai gali padėti atvejo teikėjui išplėsti požiūrį.

Klausimų pavyzdžiai

— Kaip žiūrėtumėte į ... ?
— Ką iš tikrųjų manote apie ... ?
— Kas šiame pavyzdyje verčia jus ... ?
— Kokie būtų jūsų tikslai ... ?

Atvejo teikėjas nurodo, kas jį labiausiai paveikė ir į ką jis nori sutelkti dėmesį kitame žingsnyje.

5 žingsnis. Antras klausimų raundas
Antras klausimų raundas grindžiamas atvejo teikėjo atsakymais. Klausimai nebūtinai užduodami dalyvių eilės tvarka. Jei kas nors nepajėgia sugalvoti naudingo klausimo, gali tiesiog pasakyti, ką ketina daryti, ir paprašyti grupės padėti suformuluoti tinkamą klausimą.

6 žingsnis. Klausimo esmė
Uždavus visus klausimus, kiekvienas dalyvis suformuluoja atvejo esmę vienu konstruktyviu klausimu. Pavyzdžiui, jei dalyvis mano, kad esmė yra atvejo teikėjo atsakomybės jausmas dirbant patarėjo darbą, jis gali užduoti tokį klausimą: „Kokį poveikį jums daro patarėjo darbas?“ arba „Kas, jūsų nuomone, patarėją daro geru?“

Jei dalyviams tai per sunku, konstruktyvų klausimą galima alternatyviai suformuluoti taip: „Mano problema yra ... ?“ Atsakydamas į šį klausimą, kiekvienas dalyvis gali pasijausti esąs atvejo teikėjo vietoje.

7 žingsnis. Atvejo teikėjas: įžvalgos ir veiksmų planas
Atvejo teikėjas dalijasi įžvalgomis, ką pakeis savo elgesyje ir kokių veiksmų imsis, kad tai pasiektų.

8 žingsnis. Dalyvių įžvalgos
Kiekvienas dalyvis užsirašo savo įžvalgas. Ko jis išmoko nagrinėjant šį atvejį? Tai gali būti susiję su pageidaujamais mąstymo ir klausimų uždavimo būdais, su tuo, kas klausimą daro konstruktyvų ar trukdantį, arba ko jis išmoko iš kitų dalyvių klausimų ir pan.

9 žingsnis. Tarpusavio priežiūros refleksija
Moderatorius aptaria tarpusavio priežiūros užsiėmimą su atvejo teikėju ir dalyviais. Šios refleksijos dėmesio centre yra:

— atvejo aptarimo rezultatai;
— atvejis kaip mokymosi priemonė ir taikyto metodo sėkmė.

TAISYKLĖS IR GAIRĖS, Į KURIAS REIKIA ATSIŽVELGTI TAIKANT VISUS TARPUSAVIO PRIEŽIŪROS METODUS

Asmeniniam tobulėjimui taikant tarpusavio priežiūrą reikia atvirumo ir nuoširdumo. Dalyviai turi būti pasirengę grupėje dalytis savo pasirinkimais, susijusiais su tam tikru požiūriu į darbą, asmeninėmis problemomis ir emocijomis. Dalyvių lygiavertiškumas yra būtina vertingo tarpusavio priežiūros rezultato sąlyga. Asmeninės veiklos refleksijai taip pat būtinas tarpusavio priežiūros dalyvių pasitikėjimas ir konfidencialumas. Turi būti užtikrinta, kad informacija, kuria dalijamasi tarpusavio priežiūros metu, bus laikoma **konfidencialia**.

SKAIDRUMO SVARBA

Dalyviai turėtų iš anksto žinoti, ko gali tikėtis iš tarpusavio priežiūros užsiėmimų. Taip jie ne tik galės pasiruošti, bet ir išvengs sumaišties ir neigiamų netikėtumų. Toliau nurodyti tarpusavio priežiūros užsiėmimo klausimai turėtų būti išaiškinti ir apie juos turėtų būti pranešta iš anksto:

— tarpusavio priežiūros apimtis (darbuotojų asmeninė veikla ir (arba) prieglobsčio prašytojo atvejis),
— didžiausias dalyvių skaičius (pvz., didesnės grupės atveju ne daugiau kaip aštuoni dalyviai),
— tarpusavio priežiūros užsiėmimų dažnumas (pvz., kartą per mėnesį),
— užsiėmimo trukmė (ne daugiau kaip 3 valandos),
— didžiausias per užsiėmimą aptariamų atvejų skaičius (pvz., du).

SVARBIOS DALYVIŲ IR TARPININKO ELGESIO TAISYKLĖS.

— Nesmerkimo požiūrio laikymasis. Kitų dalyvių smerkiantis ar nepritariantis elgesys ar pasisakymai nepadės pasiekti teigiamų pokyčių, todėl jų reikia vengti.
— Jei įmanoma, neklausinėti kodėl. Klausimas „kodėl“ dažnai rodo, kad nesuprantate ir todėl teisiate.

- Užduokite atvirus tikslinamuosius klausimus ir paraginkite dalyvius išdėstyti savo argumentus ar motyvus. Pavyzdžiui, „Ar galite apie tai papasakoti plačiau?“ Tokie klausimai suteiks svarbios informacijos ir padės kurti bendradarbiavimo atmosferą.
- Nesielkite globėjiškai. Venkite patarimų ar nurodymų, ką daryti ar kaip elgtis, įskaitant tokius teiginius kaip „Jumis dėtas aš...“ Stenkitės pateikti svarbią informaciją, preliminarius pasiūlymus ir aptarti alternatyvas. Pasistenkite susieti savo teikiamą informaciją su kito asmens patirtimi. Žmogui turėtų būti leista pačiam priimti sprendimą. Tai bus tinkamesnis ir veiksmingesnis būdas, nei kopijuoti kieno nors kito nuomonę.
- Neprisiimkite atsakomybės už kolegų problemas. Stenkitės motyvuoti ir padėti jiems spręsti savo problemas.
- Atidžiai klausykitės. Nekalbėkite per daug ir neaiškinkite, geriau įsitikinkite, kad teisingai supratote, apibendrindami tai, kas, jūsų manymu, buvo pasakyta, ir paklausdami, ar toks ir buvo ketinimas.
- Pageidautina, kad veiktumėte čia ir dabar. Ką žmonės dabar jaučia ar galvoja, ką jiems dabar reiškia daiktai ir (arba) emocijos, kokias jie mato perspektyvas ir t. t. Tai paprastai suteikia daugiau svarbios informacijos, reikalingos elgesiui keisti, nei aptarimas to, kas įvyko praeityje.
- Atkreipkite dėmesį į emocijas. Kaip ir ką žmonės jaučia, kokį poveikį jiems daro tam tikri įvykiai ir pan. Tai gali padėti žmonėms suprasti jų elgesio priežastis.
- Parodykite, kad suprantate ir kad jums rūpi. Parodykite susidomėjimą klausinėdami žmonių, kaip jie jaučiasi ir kaip sekasi.
- Elkitės su žmonėmis pagarbiai. Parodykite, kad vertinate žmonių indėlį, atsiprašykite nesusipratimo atveju ir pan.
- Nevaidinkite psichologo. Atidus klausymasis yra svarbus, tačiau turėtumėte būti atsargūs ir neapsimetinėti, kad atliekate psichologo vaidmenį.

7 PRIEDAS. KOMANDOS FORMAVIMO ETAPAI

Toliau pateikiama papildomos informacijos ir paaiškinimų apie įvairius grupės kūrimo etapus ir susijusią veiklą.

PENKI KOMANDOS FORMAVIMO ETAPAI

FORMAVIMASIS

— Make introductions / share Prisistatyti ir (arba) pasidalyti informacija apie savo praeitį
— Užsibrėžti aiškius projekto tikslus ir kryptį
— Nustatyti ribas ir priimtiną elgesį
— Užmegzti ryšius ir atlikti užduotį
— Įvertinti kiekvieno grupės nario žinias, įgūdžius ir gebėjimus
— Daugiau dėmesio skirti grupės procesams, o ne užduotims
— Bendradarbiauti, kad visiems būtų priskirti vaidmenys ir (arba) pareigos
— Pradėti kurti grupės normas

ĮSIAUDRINIMAS

— Nustatyti neproduktyvų elgesį ir spręsti su juo susijusius klausimus
— Išmokti išklausyti ir gerbti skirtingas idėjas ir požiūrius
— Priimti mąstymo įvairovę ir ugdyti grupės narių toleranciją
— Sudaryti sąlygas pasitikėjimui ir pagarbai sprendžiant sunkumus
— Įveikti tarpasmeninius skirtumus
— Sutelkti dėmesį į problemų sprendimą ir tikslų išsiaiškinimą

NORMALIZAVIMAS

— Prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą
— Apibrėžti, kaip grupės sieks pažangos
— Susitarti dėl rašytinių ir nerašytinių bendro darbo normų
— Nustatyti, kaip bus dalijamasi informacija
— Susitarti, kaip bus sprendžiami konfliktai
— Nuspręsti, kokios priemonės ir procesai bus naudojami darbui atlikti
— Dalytis duomenimis, ieškoti sprendimų ir siekti bendro tikslo
— Dirbti bendradarbiaujant

VYKDYMAS

— Veikti be vadovo priežiūros
— Įgyti savarankiškumo
— Greitai ir veiksmingai priimti sprendimus ir spręsti problemas
— Spręsti problemas ir pasiekti konsensusą netrukdant projektui
— Išnaudoti grupės narių stipriąsias savybes
— Daugiau dėmesio skirti užduotims, o ne procesams
— Skatinti skirtingas nuomones, kad būtų galima priimti informacija pagrįstus kūrybinius sprendimus
— Deleguoti vadovavimo funkciją ir ja dalytis
— Stebėti pažangą, švęsti svarbius įvykius ir kurti draugiją

UŽBAIGIMAS IR (ARBA) TRANSFORMAVIMAS

— Švęsti sėkmę
— Fiksuoti geriausią praktiką ir įgytą patirtį, kad ją būtų galima panaudoti ateityje
— Ieškoti galimybių užbaigti veiklą
— Atsisveikinti ir susitarti palaikyti ryšį

Šaltinis: © „Five stages of team development modelled on image“ iš „Mind Tools“ (mindtools.com).

Pastaba. Ne visada būtina kviesti išorės moderatorių. Veiklai gali vadovauti, pavyzdžiui, grupės vadovas arba žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas ir (arba) specialistas. Tačiau jei kyla interesų konfliktas, siekiant išvengti šališkumo, reikėtų pakviesti neutralų išorės moderatorių.

1 ETAPAS. FORMAVIMASIS

Įvadinis užsiėmimas: kas bendra ir unikalu ([86])

20–30 minučių (daugiausia) 10–20 dalyvių

Sudarykite grupes po keturis ar penkis žmones ir leiskite jiems atrasti tai, kas juos sieja, taip pat kokių įdomių ir unikalių savybių jie turi.

TIKSLAS

Šis pratimas skatina vienybę, nes padeda žmonėms suvokti, kad jie turi daugiau bendro su savo bendradarbiais, nei iš pradžių galėjo suprasti. Suvokę savo unikalias savybes, žmonės taip pat gali padėti kitiems pajusti galią pasiūlyti grupei ką nors išskirtinio.

MEDŽIAGA

KIEKVIENAI GRUPEI PO DU POPIERIAUS LAPUS IR RAŠIKLĮ.

NURODYMAI

Sudarykite grupes po 5–8 žmones ir duokite jiems po du popieriaus lapus ir pieštuką arba rašiklį. Pirmoji veiklos dalis – **bendrumai**: kiekvienas pogrupis sudaro jo nariams bendrų dalykų sąrašą. Sąraše išvardyti dalykai turi būti taikomi visiems pogrupio nariams. Venkite dalykų, kurie yra akivaizdžiai matomi (pvz., „visi turi plaukus“ arba „visi dėvime drabužius“). Paskatinkite juos įsigilinti į klausimą. Maždaug po 5 minučių paprašykite, kad kiekvieno pogrupio atstovas perskaitytų savo sąrašą.

Tada, priklausomai nuo užsiėmimo tikslų, galite pusę kiekvieno pogrupio narių perkelti į kitą pogrupį, kad abu pogrupiai turėtų įvairių požymių, arba palikti visus toje pačioje grupėje. Antrame lape paprašykite užrašyti unikalias savybes, t. y. kad kiekvienas elementas būtų būdingas tik vienam grupės asmeniui. Grupė stengiasi rasti bent po dvi kiekvieno asmens unikalias savybes. Po 5–7 minučių galite paprašyti kiekvieno asmens įvardyti vieną iš savo unikalių savybių arba paprašyti, kad vienas asmuo jas perskaitytų vieną po kitos, o kiti bandytų atspėti, kas tai buvo. Vėlgi, venkite paviršutiniškumo ir dalykų, kuriuos žmonės gali lengvai pastebėti.

— **1 veikla.** Tikslų nustatymas ([87])

Grupės tikslai – tai teiginiai, kuriais vadovaujasi grupės, siekdamos įgyvendinti savo pareigas ir patenkinti verslo poreikius. Jei tikslai yra aiškūs ir įgyvendinami, jie pasitarnauja ne tik kaip grupės veiksmų planas, bet ir kaip jos energijos šaltinis. Tikslai yra svarbūs įvairiais lygmenimis.

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

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

— Tikslai apibrėžia tobulėjimo standartus
— Tikslai tampa veiklos orientyru.
— Tikslais matuojama pažanga.
— Tikslai susieja grupę su organizacija.
— Tikslai motyvuoja ir suteikia energijos.
— Tikslai yra sprendimų priėmimo pagrindas.
— Tikslai padeda suformuluoti grupės „tiesą“ ir paskirtį.

Geriausi tikslai – **„SMART“** principą atitinkantys tikslai. Tai reiškia, kad jie turi būti konkretūs (angl. ***s***pecific), išmatuojami (angl. ***m***easurable), pasiekiami (angl. ***a***chievable), realistiški (angl. ***r***ealistic) ir laiku įgyvendinti (angl. ***t***imely).

NURODYMAI

1 žingsnis. Norėdami paskatinti grupės narius pradėti prasmingai mąstyti apie tikslų nustatymą, paprašykite jų atsakyti į du klausimus, skatinančius susimąstyti.

— Kodėl ši grupė egzistuoja?
— Koks geriausias scenarijus apibūdina tai, ko ši grupė pasiektų, – mūsų idealią ateitį?

2 žingsnis. Atsižvelgdami į grupės egzistavimo priežastis ir jos idealios ateities viziją, individualiai **užrašykite tris dalykus, kuriuos norėtumėte, kad grupė pasiektų** iki kitų metų pabaigos (terminą pakoreguokite pagal savo grupės situaciją). Kitaip tariant, kokius norėtumėte matyti grupės tikslus?

3 žingsnis. Paprašykite, kad kiekvienas asmuo pasidalytų savo pageidaujamais grupės tikslais. Surašykite juos lentoje, o tada surinkite, sugrupuokite ir sudėliokite prioritetus. Patikrinkite savo svarbiausius tikslus pagal „SMART“ kriterijus. Ar jūsų tikslai yra konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, realistiški ir laiku įgyvendinami?

4 žingsnis. Suaktyvinkite pasirinktus tikslus užpildydami toliau pateiktą tikslų lentelę.

TIKSLUS NUSAKANTYS TEIGINIAI	PAGRINDINIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	GALINTYS PADĖTI ASMENYS	SĖKMĖS RODIKLIAI	GRAFIKAS
1 tikslas					
2 tikslas					
3 tikslas					
t. t.					

5 žingsnis. Tolesnės diskusijos klausimai.

— Kokios kliūtys gali trukdyti pasiekti kiekvieną tikslą?
— Kaip šias kliūtis galima įveikti?
— Ką galite padaryti individualiai, kad padėtumėte pasiekti grupės tikslus?
— Kaip turėtume pripažinti ar švęsti įgyvendinę tikslą?
— Kaip turime atsiskaityti už kiekvieno tikslo pasiekimą?
— Kaip neprarasti ryšio su savo tikslais? Kitaip tariant, kaip palaikyti tikslus savo atmintyje, kad jų nepamirštume arba nesiliautume kreipę į juos dėmesį?
— Ką galime padaryti, kad tikslų siekimas būtų veiksmingesnis? Malonesnis?

Bloknote ant lentos užrašykite svarbiausius dalykus, aptartus 5 žingsnyje nagrinėjant kiekvieną klausimą. Tam galima viename bloknoto lape surašyti visus klausimus ir paprašyti, kad dalyviai savo pastabas užrašytų tiesiai bloknote, o jei grupė mažesnė, moderatorius pastabas surašys už grupę.

Grupės vaidmenų išaiškinimas ([88])

120–180 minučių 1–10 dalyvių

Grupės susitarimai dėl individualių vaidmenų veikia kaip sutartys. Jie padeda grupės nariams viską išsiaiškinti ir sutelkti energiją. Ši veikla sudaryta iš dviejų dalių.

TIKSLAS

Išaiškinti grupės vaidmenis.

MEDŽIAGA

Kiekvienam dalyviui po lentelę ir rašiklį.

NURODYMAI

1 dalis. Tarnybinės pareigos

Kiekvienas grupės narys turėtų pagalvoti apie savo konkretų darbą ir **nustatyti maždaug septynias pagrindines tarnybines pareigas**. Šias pareigas įrašykite į toliau pateiktą lentelę ir užpildykite formą, kaip nurodyta.

(88) Workshop Exercises, „Clarifying roles“.

JŪSŲ TARNYBINĖS PAREIGOS	IŠRIKIUOKITE PAGAL SVARBĄ JŪSŲ DARBUI (1 = SVARBIAUSIA)	KOKIĄ PROCENTINĘ DARBO LAIKO DALĮ IŠ TIKRŲJŲ SKIRIATE ŠIAI PAREIGAI APSKRITAI	KOKIĄ PROCENTINĘ LAIKO DALĮ, JŪSŲ MANYMU, TURĖTUMĖTE SKIRTI ŠIAI PAREIGAI IDEALIU ATVEJU	A. AR ŠI PAREIGA ATITINKA JŪSŲ ĮGŪDŽIUS? (1 = NE, 2 = IŠ DALIES, 3 = TAIP)	B. AR JUMS PATINKA TURĖTI ŠIĄ PAREIGĄ? (1 = NE, 2 = IŠ DALIES, 3 = TAIP)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

2 dalis. Diskusija

Pasidalykite su grupe savo užpildyta individualių vaidmenų lentele ir prikabinkite ją ant lentos su bloknotu ar panašios lentos, kad kiti galėtų su ja susipažinti. Tuomet, aptardami toliau išvardytus klausimus, pasistenkite išsiaiškinti ir suderinti grupės vaidmenis ir pareigas.

— Ar yra kokia nors pareiga, kuri iš dalies keičia jūsų gebėjimą prisidėti prie grupės užduočių vykdymo?
— Ar peržiūrėdami kitų grupės narių vaidmenų lenteles matote pareigą, kurios trūksta? Tai reiškia, kad ši pareiga vertinama mažiau, nei turėtų būti vertinama.
— Ar peržiūrėdami kitų grupės narių vaidmenų lenteles matote pareigą, kuri yra perteklinė ar per didelė?
— Ar darote tai, kas jums nepatinka, o kitas asmuo nurodė, kad jam tai patinka daryti labiau nei jums?
— Ar yra vietų, kuriose pareigas reikėtų sujungti, jomis apsikeisti ar jas panaikinti?
— Ar ne per daug atliekama darbų, kurie nesutampa arba nesusiję su jūsų nustatytomis grupės pareigomis?
— Ar yra sričių, kuriose kyla konfliktų?
— Ar yra būdų racionalizuoti veiksmus?
— Peržiūrėję visose lentelėse pateiktą informaciją, pagalvokite, kaip pertvarkytumėte savo tarnybines pareigas, kad galėtumėte teikti didesnę paramą grupei.

Pastabos neužrašomos ir nėra aiškiai pateikiamos bloknote ant lentos. Užrašais grupėje gali apsikeisti savanoriai.

2 ETAPAS. ĮSIAUDRINIMAS

Grįžtamosios informacijos teikimas ir gavimas ([89])

120–180 minučių 1–10 dalyvių

TIKSLAS

Leisti dalyviams pamatyti **keturių skirtingų tipų grįžtamąjį ryšį**, naudojamą toje pačioje situacijoje. Ši veikla turėtų parodyti, kad grįžtamojo ryšio nebuvimas arba tik teigiamas grįžtamasis ryšys nėra naudingas.

MEDŽIAGA

Vienas golfo kamuoliukas.

NURODYMAI

1 žingsnis. Paprašykite keturis grupės narius tapti savanoriais.

2 žingsnis. Informuokite juos, kad po vieną jie bus pakviesti į kambarį ieškoti golfo kamuoliuko.

3 žingsnis. Paprašykite, kad jie išeitų iš kambario.

Step 4. Inform the remaining participants about their role in this activity.

4 žingsnis. Informuokite likusius dalyvius apie jų vaidmenį šioje veikloje.

— TYLUSIS GRĮŽTAMASIS RYŠYS. Pirmajam savanoriui įėjus į kambarį, dalyviai turi visiškai tylėti ir nejudėti.
— NEIGIAMAS GRĮŽTAMASIS RYŠYS. Antrajam savanoriui įėjus į kambarį, visi dalyviai turi teikti neigiamą grįžtamąją informaciją, nesvarbu, kaip arti ar toli nuo kamuolio yra ieškotojas.
— PASTABA DĖL NEIGIAMO GRĮŽTAMOJO RYŠIO. Įspėjimas moderatoriui: ši situacija gali tapti skaudi ar nepatogi, todėl pažinkite savo grupę ir prireikus įsikiškite.

Jauskite grupės dinamiką, tačiau skatinkite dalyvius naudoti šią strategiją, kad sužinotų, kaip veikia grįžtamasis ryšys. Nurodykite jiems žodžiais ar kūno kalba teikti tokią neigiamą grįžtamąjį informaciją, kokią jie gali išgirsti darbo vietoje, kai kas nors yra nepatenkintas. Dalyviai **neturėtų** reaguoti į bet kokius prašymus nukreipti ar padėti (išskyrus pašaipą).

(89) Health Workforce Initiative, „Effectively Giving and Receiving Feedback“, Health Workforce Initiative, CA, 2016 m.

— TEIGIAMAS GRĮŽTAMASIS RYŠYS. Trečiajam savanoriui įėjus į kambarį, visi dalyviai turi teikti teigiamą, bet nekonkrečią grįžtamąją informaciją (pvz., „šaunuolis“, „man labai patinka, kaip tai darai“), nesvarbu, kaip arti ar toli nuo kamuoliuko yra ieškotojas. Dalyviai **neturėtų** reaguoti į bet kokius prašymus nukreipti ar padėti (išskyrus tolesnius šūksnius „tu gali“ arba „mes tavimi tikime“).
— KONKRETUS GRĮŽTAMASIS RYŠYS. Į kambarį įėjus ketvirtajam savanoriui, dalyviai turėtų pateikti konkrečių užuominų ir pasiūlymų, kaip surasti kamuoliuką, neišduodami jo buvimo vietos. Jie neturėtų reaguoti į „taip arba ne“ klausimus.

5 žingsnis. Paslėpkite golfo kamuoliuką. Pakvieskite keturis savanorius po vieną. Kiekvienas savanoris gauna nurodytą grįžtamąjį ryšį, kaip minėta pirmiau.

— **Tylusis.** Nuo pirmojo savanorio golfo kamuoliuką paslėpkite nelabai sunkiai randamoje kambario vietoje. Paieškai skirkite 2–3 min.
— **Neigiamas.** Antrajam savanoriui parinkite sunkiau randamą vietą. Paieškai skirkite 2–3 min.
— **Teigiamas, bet nekonkretus.** Trečiajam savanoriui parinkite dar sunkiau randamą vietą. Paieškai skirkite 2–3 min.
— **Konkretus.** Ketvirtajam savanoriui parinkite dar sunkiau randamą vietą. Paieškai skirkite 2–3 min.

6 žingsnis. Pasikvieskite savanorius, aptarkite situaciją ir šiuos klausimus:

— Kaip jautėtės ieškodami kamuoliuko?
— Ką galvojote ir (arba) jautėte gavę grįžtamąjį ryšį?
— Kaip gautas grįžtamasis ryšys paveikė jūsų paieškos rezultatą?
— Kokį poveikį grįžtamasis ryšys turėjo jūsų jausmams dėl grįžtamąjį ryšį suteikusių asmenų?
— Kaip jaustumėtės, jei tokį grįžtamąjį ryšį gautumėte kasdien?
— Darbas su darbo vietoje įgyta patirtimi. Kokio tipo grįžtamąjį ryšį esate gavę darbe?

Konflikto įveikimo veikla – keturi žodžiai ([90])
Pastaba. Šiai veiklai turėtų vadovauti **neutralus asmuo**, kuris nėra grupės ir (arba) konflikto dalyvis.

60–120 minučių 10–20 dalyvių

TIKSLAS

Paskatinti grupės narius įveikti konfliktus, nuomonių prieštaringumą ir tai, kaip atskiri grupės nariai sprendžia konfliktus.

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

MEDŽIAGA

Kiekvienam dalyviui po popieriaus lapą ir rašiklį.

NURODYMAI

1 žingsnis. Paprašykite kiekvieno grupės nario užrašyti keturis žodžius, kurie jiems asocijuojasi su žodžiu „konfliktas“.

2 žingsnis. Paprašykite jų susėsti poromis. Kaip pora jie turi nuspręsti, kurie keturi žodžiai iš aštuonių užrašytų žodžių yra geriausi. Pabaigoje poros turės po keturis žodžius.

3 žingsnis. Kiekviena pora prisijungs prie kitos poros ir procesas bus tęsiamas. Kartokite, kol pusė grupės ims derėtis su kita grupės puse, kad parinktų keturis geriausius žodžius, kurie jiems asocijuojasi su žodžiu „konfliktas“.

4 žingsnis. Aptarkite situaciją. Užduokite grupei šiuos klausimus:

— Kaip jautėtės atlikdami užduotį?
— Ar kas nors jautėsi nepatogiai? Kodėl?
— Ar kas nors perėmė į savo rankas kontrolę ir vadovavimą?
— Ar kilo kokių nors konfliktų?
— Ar darytumėte ką nors kitaip?
— Kokius metodus naudojote šiems keturiems žodžiams sugalvoti?
— Ko išmokote atlikdami šią užduotį?

3 ETAPAS. NORMALIZAVIMAS

Zefyrų ir spagečių bokštas ([91])

45–60 minučių 5–100 dalyvių

TIKSLAS

Paskatinti grupės narius bendradarbiauti ir įgyti žinių apie savo vaidmenį grupėje.

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

MEDŽIAGA

Kiekvienai komandai po zefyrų iššūkio rinkinį, kuriame yra toliau išvardyti daiktai:

— 20 spagečių lazdelių. Spagečiai turi būti nevirti.
— Metras dažymo (maskavimo) juostos. Turėkite standartinę dažymo juostą. Juostą priklijuokite prie stalo šono, kėdės atlošo arba šalia esančios sienos. Suvyniota į maišelį, juosta susipainios.
— Metras virvutės. Įsigykite virvutės, kurią galima lengvai nutraukti ranka. Jei virvutė stora, į rinkinį įdėkite žirkles.
— Vienas zefyras. Naudokite vardinio ar bendrinio prekės ženklo zefyrus, kurie yra maždaug standartinio dydžio, t. y. apie 1,5 cm pločio ir storio. Venkite labai mažų ar labai didelių zefyrų, geriausia rinktis minkštus, neperdžiūvusius zefyrus.
— Popieriniai pietų maišeliai. Tinka standartinio dydžio pietų maišeliai, taip pat laiško dydžio rudo popieriaus vokai.

Daiktai sudedami į popierinį pietų maišelį – taip paprasčiau paskirstyti ir paslėpti turinį ir padidinti netikėtumo efektą.

PASIRŪPINKITE, KAD TURĖTUMĖTE TOLIAU IŠVARDYTAS PRIEMONES UŽDUOČIAI ATLIKTI.

— Matavimo juosta. Baigus užduotį, turėkite ištraukiamą matavimo juostą, kad galėtumėte išmatuoti konstrukcijų aukštį.
— Atgalinio laiko skaičiavimo programėlė arba chronometras. Tikrasis zefyrų iššūkis trunka 18 minučių. 20 minučių yra per ilgai, o 15 minučių – per trumpai. Galite naudoti chronometrą, tačiau geriau naudoti vaizdo projektorių ir rodyti atgalinį laiką.
— Garso sistema, kad per iššūkį skambėtų muzika. Naudokite grojaraštį, kuriame būtų lygiai 18 minučių muzikos. Iššūkis turėtų baigtis pasibaigus paskutinei dainai.

NURODYMAI

1 žingsnis. Pateikite aiškius nurodymus.

— Pastatykite aukščiausią laisvai stovintį statinį. Laimi komanda, kuri pastato aukščiausią statinį, matuojant nuo stalo paviršiaus iki zefyro viršaus. Tai reiškia, kad konstrukcijos negalima pakabinti ant aukštesnės konstrukcijos, pavyzdžiui, kėdės ar lubų.
— Visas zefyras turi būti ant konstrukcijos viršaus. Nupjovus ar suvalgius dalį zefyro, komanda diskvalifikuojama.
— Naudokite rinkinio turinį tiek, kiek norite. Komanda gali naudoti 20 spagečių lazdelių ir tiek virvučių ar lipniosios juostos, kiek nori. Komanda negali naudoti popierinio maišelio kaip konstrukcijos dalies.
— Laužykite spagečius, karpykite virvutę ar juostą. Komandos gali nevaržomai laužyti spagečius, karpyti juostą ir virvutę kurdamos naujas konstrukcijas.

— Užduotis trunka 18 minučių. Pasibaigus laikui, komandos negali laikyti konstrukcijos. Tie, kurie užduoties pabaigoje liečia ar palaiko konstrukciją, bus diskvalifikuoti.
— Įsitikinkite, kad visi suprato taisykles. Nesijaudinkite, kad taisykles kartosite per daug kartų. Pakartokite jas bent tris kartus. Prieš pradedant užduotį paklauskite, ar kas nors turi klausimų.

2 žingsnis. Pradėkite iššūkį.

Paleiskite atgalinį laiko skaičiavimą ir muziką; tai žymi iššūkio pradžią.

— Pavaikščiokite po kambarį. Nuostabu matyti, kaip vystosi struktūros, taip pat stebėti, kokiais inovacijų modeliais vadovaujasi dauguma grupių.
— Priminkite komandoms apie laiką. Atgaline tvarka skaičiuokite laiką, pavyzdžiui, 12 min., 9 min. (įpusėjus laikui), 7 min., 5 min., 3 min., 2 min., 1 min. ir 30 sek. bei 10 sek.
— Garsiai paklauskite, kaip komandoms sekasi. Praneškite visai grupei, kaip sekasi komandoms. Kaskart garsiai praneškite, komandai pastačius stovinčią konstrukciją. Sukurkite draugišką konkurenciją. Skatinkite dalyvius apsižvalgyti. Nebijokite pakaitinti atmosferą ir didinti iššūkį.
— Priminkite komandoms, kad tie, kurie laikys konstrukciją, bus diskvalifikuoti. Keletas komandų pabaigoje pajus stiprų norą prilaikyti savo konstrukciją, dažniausiai todėl, kad dėl zefyro, ką tik uždėto ant konstrukcijos, konstrukcija sulinksta. Laimėjusi konstrukcija turi būti stabili.

3 žingsnis. Užbaikite iššūkį.

Pasibaigus laikui, paprašykite visų esančiųjų kambaryje atsisėsti, kad visi matytų konstrukcijas. Tikėtina, kad šiek tiek daugiau nei pusė komandų turės stovinčias konstrukcijas.

— Išmatuokite konstrukcijas. Matuokite nuo žemiausios stovinčios konstrukcijos iki aukščiausios ir įvardykite aukštį. Jei užduotį dokumentuojate, paprašykite, kad kas nors aukštį užrašytų.
— Nustatykite, kuri komanda laimėjo. Pasirūpinkite, kad ji sulauktų garsių plojimų ir būtų skirtas prizas (jei toks buvo pasiūlytas).

4 žingsnis. Vertinimas.

Aptarkite pratimą ir strategiją bei užduokite papildomų klausimų, pvz., pateiktus toliau.

— Kas ėmėsi vadovauti?
— Ar būtumėte galėję atlikti užduotį be vadovo?
— Ar komandos nariai buvo naudingi?
— Ar visų idėjos buvo gerai sutiktos?
— Kokią įtaką komandai turėjo laiko limitas?
— Ką galėjote padaryti kitaip?
— Ar jūsų komanda šventė mažas pergales?

4 ETAPAS. VYKDYMAS

Sėkmingas naujų idėjų svarstymas ([92])

30–120 minučių 2–10 dalyvių

TIKSLAS

Sugalvoti daug kūrybinių idėjų konkrečiam tikslui pasiekti.

NURODYMAI

1 žingsnis. Pasirinkite tinkamą vietą.

Kad ir kiek būtų naujų idėjų svarstymo užsiėmimo dalyvių – vienas asmuo ar grupė, – jį rengti prie įprasto asmens darbo stalo ar grupei įprastame biure nėra geriausia idėja. Tegul naujų idėjų svarstymo užsiėmimas vyksta kitoje patalpoje – didesnė tikimybė, kad gims naujų mąstymo modelių.

2 žingsnis. Sukurkite tinkamą aplinką.

Pasistenkite grupei sukurti neformalią aplinką. Apsvarstykite galimybę atsinešti užkandžių ir įjungti muziką. Pasirūpinkite, kad patalpa būtų gerai apšviesta. Panaudokite turimus išteklius ar priemones. Nepamirškite gaiviųjų gėrimų, kad dalyviai nesiblaškytų eidami į virtuvę.

3 žingsnis. Pagalvokite apie naujų idėjų svarstymo strategijas.

Galite sukurti puikią aplinką, tačiau kartais reikia šiek tiek struktūros, kad kiltų naujų minčių. Pavyzdžiui, pabandykite pagalvoti apie priešingą dalyką nei tas, kurio siekiate. Arba įsivaizduokite, kad nėra jokių biudžeto ar išteklių apribojimų. Arba sugalvokite kuo daugiau klausimų savo tema ir imkitės į juos atsakinėti (minčių žemėlapis).

4 žingsnis. Paruoškite savo grupę.

Paruoškite informaciją savo grupei. Įtraukite pakankamai informacijos, kad ji grupę įkvėptų, bet ne per daug. Jei pasirinksite vienodai mąstančius grupės narius, daug kūrybinių idėjų nesulauksite. Siekite suburti įvairialypę grupę iš įvairių skyrių ar disciplinų atstovų. Įvairialypė grupė būtinai pasižymės skirtingu mąstymo stiliumi.

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

5 žingsnis. Nustatykite pagrindines taisykles.

Kad diskusija vyktų sklandžiai, iš pradžių turėtumėte nustatyti keletą pagrindinių taisyklių ir jų laikytis visą naujų idėjų svarstymo užsiėmimą. Priminkite grupei, kad užsiėmimo tikslas yra ne varžytis dėl idėjų, o sugalvoti problemos sprendimą. Informuokite grupės narius, ar jie turėtų pakelti ranką prieš pradėdami kalbėti ar ką nors pertraukdami, kad būtų užtikrintas sklandus bendravimas.

6 žingsnis. Vadovaukite diskusijai.

Visiems grupės nariams pasidalijus savo idėjomis, pradėkite kolektyvinę diskusiją. Taip suteiksite grupei galimybę plėtoti kitų žmonių idėjas ir siūlyti naujus sprendimus. Paskatinkite visus prisidėti prie diskusijos. Įsitikinkite, kad neskatinate jokios formos kritikos, – naujų idėjų svarstymo tikslas yra skatinti kūrybiškumą, o kritika to padaryti nepadeda. Nepamirškite, kad jūsų vaidmuo – padėti grupei, todėl nesidalykite savo idėjomis visą laiką. Vadovaukite diskusijai laikydamiesi vienos idėjos ir nukreipkite grupę tinkama linkme, kai ji nuklysta į šalį. Taip pat darykite pertraukas, kad padėtumėte grupei susikaupti.

7 žingsnis. Skirkite laiko.

Nors atviri naujų idėjų svarstymo užsiėmimai gali duoti priešingą rezultatą, pasirūpinkite, kad jūsų per daug nespaustų laikas, kai kalbama apie kūrybinį mąstymą. Jums reikia ne tik eliminuoti stresą, kurį gali sukelti laiko apribojimas, bet ir duoti smegenims laiko paklaidžioti.

8 žingsnis. Prieš užsiėmimą kaupkite idėjas. Suplanuokite, kaip ketinate rinkti gimusias idėjas.

9 žingsnis. Suplanuokite tolesnius veiksmus.

Naujų idėjų svarstymas naudingas tik tuo atveju, jei yra būdas įgyvendinti idėjas. Prieš pradėdami nustatykite tikslus ir pasirūpinkite, kad jie būtų įgyvendinti iki užsiėmimo pabaigos. Informuokite dalyvius, ką daryti toliau. Tai gali būti tolesnis pasirinktų jūsų idėjų tyrimas, vienos iš jų įgyvendinimas arba tolesnio naujų idėjų svarstymo planai.

5 ETAPAS. UŽBAIGIMAS IR (ARBA) TRANSFORMAVIMAS

Suneštinis vakarėlis

120–180 minučių 5–30 dalyvių

TIKSLAS

Atšvęsti grupės sėkmę.

MEDŽIAGA

Suneštinio vakarėlio registracijos lapas.

Padėkos kortelės arba dovana kiekvienam grupės nariui.

NURODYMAI

1 žingsnis. Suplanuokite suneštinio vakarėlio datą ir laiką.

2 žingsnis. Išsiųskite kvietimą kartu su registracijos lapu.

— Pasinaudokite toliau pateiktomis instrukcijomis.
— Atsineškite maisto, kurį lengva transportuoti.
— Pasirūpinkite mažesnėmis porcijomis.
— Supakuokite maistą į dėžutes, kuriose jis bus patiekiamas.
— Atsineškite indų.
— Jei galite, atsineškite paruoštą patiekalą.
— Atsižvelkite į maisto produktų apribojimus.
— Būtinai paženklinkite maistą.

4 žingsnis. Sudarykite žmonių, galinčių ir norinčių padėti ruošiant maistą, sąrašą.

5 žingsnis. Mėgaukitės suneštiniu vakarėliu.

6 žingsnis. Skirkite akimirką padėkoti savo komandai, pavartokite **akronimą „AIR“** (angl. ***action, impact and reward***), **t. y. veiksmas, poveikis ir apdovanojimas**.

Veiksmas

Iš pradžių papasakokite apie grupės veiksmus. Tai gali būti kas nors baigtinio ir konkretaus, pavyzdžiui, ataskaitos parengimas, arba tai gali būti nuolatinis elgesys, ilgainiui keičiantis padėtį. Pateikite išsamią informaciją, kad iš tikrųjų parodytumėte, jog grupės darbas buvo pastebėtas.

Poveikis

Toliau apibūdinkite veiksmų poveikį. Tai leidžia grupei pasijusti įgalintai ir nusipelniusiai.

Apdovanojimas

Galiausiai užbaikite apdovanojimu. Tai gali būti kortelė su asmeniniu užrašu kiekvienam grupės nariui arba padėką galima išreikšti kitais būdais.

SUNEŠTINIO VAKARĖLIO REGISTRACIJOS LAPO PAVYZDYS

SUNEŠTINIO VAKARĖLIO REGISTRACIJOS LAPAS			
#	Vardas, pavardė	Patiekalas ar produktas	Pastabos
		Užkandžiai, garnyras (pvz., vieno kąsnio sumuštiniai, padažai, sparneliai, suktinukai)	
		Pagrindiniai patiekalai (pvz., salotos, viename inde ruošiami patiekalai)	
		Gėrimai ir ledas (pvz., karšti ir (arba) šalti nealkoholiniai gėrimai)	
		Desertai (pvz., vietiniai patiekalai)	
		Kiti daiktai (pvz., lėkštės, puodeliai, indai, dekoracijos, staltiesės, servetėlės)	

Pavyzdžiai, kaip padėkoti savo grupei ([93])

— „Dėkojame jums už sunkų darbą ir pozityvų mąstymą. Kolektyvinio darbo reikšmę iškėlėte į visiškai naują lygį. Ačiū jums visiems!“
— „Ačiū, kad grupės vardu rūpinotės klientais! Žinojau, kad neklydau visiškai jumis pasitikėdamas! Man gera, kad esate mano grupės dalis!“
— „Mano žodžių niekada neužteks jūsų veiksmams pagirti, nes jūsų darbas visada atitinka mano lūkesčius. Ačiū visiems mano grupės nariams.“
— „Mes esame geriausi savo darbe, nes turime geriausius darbuotojus. Ačiū jums už atsidavimą ir sunkų darbą.“
— „Jūs nusipelnėte viso pasaulio padėkos už gerai atliktą darbą. Sveikiname su fantastiškais pasiekimais. Mes jumis didžiuojamės.“

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

8 PRIEDAS. KRITINIŲ INCIDENTŲ KONTROLINIS SĄRAŠAS

Kokybės kriterijai. Institucijos, ypač vadovai ir grupių vadovai, gali naudotis siūlomais kokybės kriterijais, kad pamatytų, kaip jų programomis gebama reaguoti į kritinius incidentus, kad ir kada jie įvyktų. Turint toliau išsamiai aprašytą mechanizmą, įvykus incidentui, bus galima laiku imtis informacija pagrįstų tolesnių veiksmų.

1. PARENGIAMOJI VEIKLA		
Veiksmas	**Paaiškinimas**	**Būsena (pažymėkite varnele)**
Institucijos apibrėžia vidaus ir išorės paramos tarnybų vaidmenį kritinio incidento atveju, situacijų, kai galima (ir negalima) taikyti vidaus ir (arba) išorės paramą, apimtį ir informuoja visas susijusias suinteresuotąsias šalis (vadovus, darbuotojus)	Šis veiksmas apims vidaus ir (arba) išorės paramos rūšį, paskirtį ir vaidmenį bei darbuotojų kategorijas ([94])	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Institucijos nusprendžia, ar vidaus paramą teikiantis (-ys) asmuo (-enys) taip pat atlieka patariamąjį vaidmenį (patarėjas)	Vidaus paramos teikėjas gali teikti rekomendacijas tiesioginei vadovybei dėl kritinių incidentų valdymo ir kaip išvengti tolesnių incidentų (parama vertinant, stebint, vertinant situacijas)	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Institucija apibrėžia, ar vidaus paramą teikia vienas darbuotojas ir ar ji paskirstoma keliems kolegoms	Šį veiksmą lemia grupės dydis ir kiti organizacijos veiksniai. Jei grupę sudaro keli kolegos, turėtų būti koordinatorius, kuris organizuotų, kas ir už kurį nukentėjusį asmenį yra atsakingas	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Vidaus paramos pranašumai išnagrinėti ir įvertinti juos lyginant su išorės parama	Daugelio kritinių incidentų atveju gali pakakti vidaus paramos, kai ji teikiama laiku, ir išorės pagalbos gali neprireikti. Tai iš dalies priklauso ir nuo incidento tipo. Jei reikia tolesnės medicininės priežiūros, visada reikia kreiptis į gydytoją. Darbuotojai gali iš karto reaguoti ir jiems nereikia daug aiškinti apie aplinkinius veiksnius, kurie ne visada yra aiškūs ir lengvai paaiškinami išorės specialistams. Vidaus paramos teikėjas gali reaguoti vadovaudamasis pirmosios pagalbos principais	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

(94) Pripažinkite emocinį incidentų poveikį ir suteikite pirminę psichosocialinę pagalbą. Išklausykite, atpažinkite jų jausmus ir suteikite psichosocialinę informaciją (normalios reakcijos į neįprastą įvykį). Ši parama siūloma sistemingai ir (arba) organizuotai. Stebėkite nukentėjusį asmenį, kad įvertintumėte ir aptartumėte streso požymių pokyčius praėjus kelioms dienoms ir savaitėms po kritinio incidento. Prireikus pasiūlykite asmeniui kreiptis dėl išorės ir (arba) profesionalios paramos; pripažinkite, kad pirminės psichosocialinės pagalbos, kurią įmanoma suteikti organizacijos viduje, galimybės yra ribotos. Taikymo sritis: nustatykite, kokiose situacijose ir kokiems susijusiems asmenims (įskaitant savanorius, subrangovus, stažuotojus) skiriama vidaus ir (arba) išorės parama ir kokiose situacijose ji neskiriama.

2. INFORMAVIMAS		
Veiksmas	**Paaiškinimas**	**Būsena (pažymėkite varnele)**
Sukurti ir atitinkamiems darbuotojams perduoti protokolai (pvz., SVP), skirti kritiniams incidentams valdyti	SVP turėtų būti prieinami ir vyresniajai vadovybei, ir darbuotojams. Turėtų būti aiškiai suformuluoti veiksmai, kurių reikia imtis kritinių incidentų atveju. Siekiant užtikrinti atskaitomybę, turėtų būti aiškiai nustatyta kiekvieno paramą teikiančio subjekto (tiesioginio vadovo, saugos ir (arba) saugumo, žmogiškųjų išteklių skyriaus ir nukentėjusio darbuotojo) atsakomybė. Į SVP turėtų būti įtrauktas paprastas pranešimo mechanizmas, taip pat turėtų būti pateikta informacija apie tai, kaip pritaikyti procesą pagal vietos procedūras, jei darbuotojai yra dislokuojami kitur. Reikėtų atsižvelgti į atitinkamas, jau nustatytas procedūras ir, jei įmanoma, suderinti jas tarpusavyje	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Visi darbuotojai informuoti apie taikomus protokolus (kritiniai incidentai ir kitos saugumo ir saugos priemonės)	Taikomi paramos mechanizmai ir SVP turėtų galioti visiems asmenims, kuriems to reikia. Tais atvejais, kai institucijos dirba su išorės ekspertais ir (arba) komandiruotais darbuotojais, darbuotojai turėtų būti informuoti apie bendrus protokolo aspektus ir suprasti tokių protokolų skirtumus	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Reguliariai teikiama ir atnaujinama informacija apie galimas paramos paslaugas (kritinių ir kitų saugos ir (arba) saugumo incidentų atveju)	Institucijos skatinamos teikti naujausią informaciją apie taikomus paramos mechanizmus: — el. paštu — per informacinius susitikimus — per asmeninius susitikimus — kitais atitinkamais kanalais bent kartą per metus	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Vyresnioji vadovybė ir (arba) vadovai turi galimybę naudotis įdiegtais protokolais, įskaitant žinias apie procedūras, susijusias su COVID-19 ir evakuacija	Kontroliniai sąrašai dėl kritinių incidentų valdymo, evakuacijos planų ir t. t., jei įmanoma, turėtų būti bendrai rengiami saugos ir saugumo ekspertų, paskirtų vykdyti operacijas vietoje, kad būtų užtikrintas praktinis pritaikomumas ir vietos specifikos integravimas	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

3. KOORDINAVIMAS		
Veiksmas	**Paaiškinimas**	**Būsena (pažymėkite varnele)**
Institucija nustato, kas yra atsakingas už praktinę pagalbą ir koordinavimą su kitais asmenimis, kuriems pavesta imtis tolesnių veiksmų po incidento	Praktinę pagalbą ir koordinavimą bei psichosocialinę pagalbą gali teikti tas pats asmuo arba skirtingi asmenys ([95])	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Institucijos pasirenka atitinkamą (-us) pagrindinį (-ius) asmenį (-is) ([96]), kuris (-ie) imsis tolesnių veiksmų, susijusių su darbuotoju, patyrusiu kritinį incidentą	Tiesioginis vadovas, jei jis nėra atsakingas asmuo, turėtų pasirinkti atitinkamą darbuotoją, kuris stebėtų nukentėjusį darbuotoją. Po kritinio incidento darbuotojui gresia pakartotinio traumavimo rizika, nes į jį kreipiasi įvairių skyrių kolegos (sveikatos priežiūros darbuotojai, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai, tiesioginiai vadovai, apsaugos pareigūnai ir t. t.), informacijos tvarkymo tikslais prašydami pasidalyti informacija apie incidentą Todėl rekomenduojama koordinuotai reaguoti pasitelkiant vieną asmenį arba ne daugiau kaip du pasirinktus asmenis, atsižvelgiant į lytį ir kompetenciją	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

(95) Praktinė pagalba apima daugybę aspektų. Tai, be kita ko, pagalba rengiant įvykių aprašymą, koordinuotas kreipimasis į įvairias tarnybas, formų pildymas nurodant reikalingą informaciją, nukreipimas dėl psichologinės ir (arba) medicininės pagalbos ir (arba) į policiją, taip pat kontaktų su asmenimis, su kuriais reikia susisiekti, organizavimas. Už kai kuriuos iš šių aspektų gali būti atsakingas vadovas. Darbo eiga ir atsakomybė turėtų būti aiškiai apibrėžta ir koordinuojama.

(96) Tai gali būti vidaus parama, kurią teikia atskiras asmuo (pvz., personalo konsultantas) arba sudaryta grupė. Žr. 3.3.2 skirsnį „Kolegiali parama po kritinio incidento“ ir 3.3.3 skirsnį „Integruota incidentų grupė“. Žr. 9 priedą. „Vidaus paramos teikimas kritinio incidento atveju“, kuriame pateikiami streso įveikimo grupės ir kolegialios paramos iniciatyvų pavyzdžiai. Išorės parama gali būti papildoma alternatyva.

Pasirinktas reagavimo darbuotojas žino atitinkamą (-us) protokolą (-us), susijusį (-ius) su kritiniais incidentais, ir palaiko ryšius su kitais atitinkamais darbuotojais, kad būtų laiku suteikta medicininė ir (arba) psichologinė (arba kita) parama	Kontaktinis asmuo padės nukentėjusiam darbuotojui užpildyti reikiamą informaciją, nukreipti dėl psichologinės ir (arba) medicininės paramos ar į policiją, taip pat gali būti paprašytas susisiekti su darbuotojo nurodytu kontaktiniu asmeniu, su kuriuo galima susisiekti skubios pagalbos atveju	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Atitinkamos suinteresuotosios šalys (medicinos tarnybos, darbuotojų gerovės ir saugumo skyriai) yra sukūrusios koordinavimo ir (arba) nukreipimo sistemą (įskaitant kontaktinį numerį), kad nukentėjusiam asmeniui būtų suteikta visapusiška pagalba	Aiškus koordinavimas sumažina vėlavimo suteikti paslaugas ar jų dubliavimosi ir pakartotinio traumavimo riziką	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Nukentėjusiam darbuotojui, jei įmanoma, turėtų būti suteikta galimybė pasirinkti, kas teiks papildomą paramą	Ši galimybė ypač aktuali, kai kritinis incidentas susijęs su seksualiniu smurtu, o atsakingas kontaktinis asmuo yra tos pačios lyties kaip ir smurtautojas ir (arba) pažeidimą padarė kontaktinis asmuo darbuotojų gerovės klausimais	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

4. DOKUMENTŲ RENGIMAS

Veiksmas	Paaiškinimas	Būsena (pažymėkite varnele)
Yra parengta standartizuota pranešimo apie kritinius incidentus forma, kuri yra SVP dalis	Prie SVP pridedama forma, skirta dokumentams pagrįsti, turėtų būti nuosekli visose operacijų šalyse, kad vyresnioji vadovybė galėtų nustatyti tendencijas ir teikti nuoseklią bei pritaikytą paramą pirminės grandies pareigūnams	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Parengiama svarbios informacijos ataskaita ir ja dalijamasi su atitinkamais subjektais, įskaitant, jei taikoma, policiją (atsižvelgiant į nukentėjusio asmens konfidencialumą)	Paramą teikiantis personalas (pvz., konsultantas, psichologas, gydytojas) turi padėti nukentėjusiam darbuotojui parengti įvykių aprašymą, kuriuo būtų galima pasidalyti su vadovybe tolesnio informacijos tvarkymo tikslais	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Atsižvelgiant į aplinkybes, surenkama papildoma informacija apie kritinį incidentą, pavyzdžiui, jei tokiame incidente dalyvavo daugiau asmenų (kitas kolega ir (arba) prieglobsčio prašytojas), ir pridedama prie pranešimo apie incidentą tolesnio informacijos tvarkymo tikslais	Tais atvejais, kai incidente dalyvauja antras ir (arba) trečias asmuo. Pavyzdžiui, kai prieglobsčio prašytojas grasina pakenkti kitiems arba bando nusižudyti. Po to, kai prieglobsčio prašytojui suteikiama medicininė ir (arba) fizinė pagalba ir, jei reikia, jis įvertinamas, stabilizavus būklę prieglobsčio prašytojui turėtų būti suteikta galimybė pasidalyti savo nuomone apie incidentą	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

5. TIESIOGINĖ PARAMA

Veiksmas	Paaiškinimas	Būsena (pažymėkite varnele)
Valdžios institucijos ir (arba) kitos atitinkamos tarnybos užtikrina, kad jų padaliniuose būtų prieinami nukentėjusiojo profilaktikos rinkiniai, ir yra paskyrusios atitinkamą kontaktinį asmenį, į kurį būtų galima kreiptis seksualinio smurto atvejais	Nukentėjusiojo profilaktikos rinkiniai turi būti prieinami biurų patalpose, jei arti nėra medicinos įstaigų, galinčių suteikti tokią paslaugą (pvz., Graikijos salose)	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Seksualinio smurto (pvz., iššaginimo) prieš darbuotoją atveju turi būti nedelsiant organizuojamas nukentėjusio asmens nukreipimas į medicinos tarnybas, kad būtų suteiktas nukentėjusiojo profilaktikos rinkinys	Nukentėjusiojo profilaktikos rinkinys turi būti panaudotas per 72 valandas nuo incidento. Turi būti pasirūpinta kitais atitinkamais vaistais (pvz., skubios kontracepcijos tabletėmis)	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

Nukentėjusiam asmeniui suteikiama neatidėliotina psichologinė pagalba	Ši parama teikiama ne tik seksualinį smurtą patyrusiems asmenims; ji apima visus kritinius incidentus, su kuriais susiduria pirminės grandies pareigūnai Jei įmanoma, šios psichologinės paslaugos teikiamos vietoje asmeniškai arba per internetinius užsiėmimus. Patartina turėti specialistų sąrašą (kontaktų sąrašo forma), iš kurio nukentėję darbuotojai galėtų rinktis. Sudarant specialistų sąrašą, reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos dalykus: — galimybę bendrauti įvairiomis ES kalbomis — specialistų, turinčių patirties teikiant pagalbą kritinių įvykių atvejais, teikiamas paslaugas — paslaugų teikėjų lyties ir (arba) amžiaus įvairovę — paslaugų teikėjų kultūrinės ir (arba) religinės patirties įvairovę Su į sąrašą įtrauktais specialistais sudarytas susitarimo memorandumas, kad už paslaugas turės mokėti ne nukentėjęs asmuo, o jo sveikatos draudimo bendrovė, institucija ar kita tarnyba ([97])	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Nukentėjusiam darbuotojui suteikiama neatidėliotina medicininė pagalba	Ši parama teikiama ne tik seksualinį smurtą patyrusiems asmenims; ji apima visus kritinius incidentus, su kuriais susiduria pirminės grandies pareigūnai. Su į sąrašą įtrauktais specialistais sudarytas susitarimo memorandumas, kad už paslaugas turės mokėti ne nukentėjęs asmuo, o jo sveikatos draudimo bendrovė, institucija ar kita tarnyba	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Nukentėjęs asmuo supažindinamas su jo teisėmis, ypač kai kalbama apie dalijimąsi neskelbtina informacija	Svarbu atsižvelgti į informacijos, kuria dalijasi nukentėjęs darbuotojas, konfidencialumą. Kai kurie gali nenorėti, kad kolegos žinotų, ką jie patyrė arba kokias paslaugas gauna	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Ilgalaikė psichologinė konsultacinė pagalba nukentėjusiems darbuotojams ir užuojautos atostogos – tai galimybės, kurias galima rinktis, kai taikoma ir specialistai mano, kad tai būtina	Priklausomai nuo incidento, gali būti tikslinga imtis ilgalaikių tolesnių veiksmų, siekiant užtikrinti, kad darbuotojas sveikai susidorotų su kritiniu incidentu	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Kai kuriais atvejais po kritinio incidento grįžti į pareigas gali būti rekomenduojama tik tada, kai yra specialisto (gydytojo ir (arba) psichologo) išvada	Kartais gali būti, kad nukentėję asmenys dėl traumos po kritinio incidento nesupranta ilgesnės pertraukos ar vietos pakeitimo svarbos. Todėl gali būti tikslinga pasitelkti specialistą, kuris padėtų priimti sprendimą, ar darbuotojas gali toliau eiti savo pareigas. Nukentėjusio asmens dalyvavimas sprendimų priėmimo procese yra gera praktika, siekiant užtikrinti skaidrumą ir parodyti, kad nukentėjusio asmens interesai yra svarbūs	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Jei per kritinį incidentą nukentėjo dar vienas asmuo (pavyzdžiui, incidento liudininkas arba prieglobsčio prašytojas, kuris yra incidento priežastis, pavyzdžiui, kuris bandė nusižudyti), atsakingas koordinatorius užtikrina, kad būtų suteikta medicininė ir (arba) psichologinė pagalba (darbuotojams ir prieglobsčio prašytojams)	Priklausomai nuo vertinimo rezultatų, gali prireikti tolesnių veiksmų, susijusių su medicininiu ir (arba) psichologiniu vertinimu, vietos ir (arba) apgyvendinimo vietos pakeitimu ir t. t.	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

(97) Vidaus parama apima kelis aspektus. Jei teikiama vidaus parama (pavyzdžiui, streso įveikimo grupė, teikianti kolegialią paramą, incidentų komanda, kontaktinis asmuo, tarpusavio parama, psichologas), nukentėjusius darbuotojus ne visada būtina nukreipti pas išorės specialistą. Tačiau tai būtina, jei asmuo negali susidoroti su incidento poveikiu. Kartais nukentėję darbuotojai iš pradžių saugiau jaučiasi su kolega, nes jis žino aplinkybes ir darbo aplinką ir daug aiškintis nereikės. Išorės paramą siūlo specialistas (psichologas, psichoterapeutas). Taip pat, jei nukentėjęs asmuo pageidauja, gali būti siūloma, kad paramos neteiktų kolega. Svarbu kreiptis į specialistą, jei praėjus kelioms savaitėms (rekomenduojama praėjus 4 savaitėms) po incidento nukentėjusiam asmeniui vis dar yra psichologinio poveikio požymių, kurie gali rodyti potrauminio streso sutrikimą. Tai gali įvertinti medicinos specialistas ir (arba) psichologas arba vidaus paramos tarnybos narys.

Vykdomi kolegialios ir (arba) tarpusavio paramos užsiėmimai ir (arba) ugdomoji priežiūra, skirta vadovams	Šiuose kas ketvirtį vykstančiuose užsiėmimuose vadovams suteikiama galimybė aptarti savo reakciją į kritinius incidentus arba jų valdymą, už kurį jie atsakingi, mokytis vieniems iš kitų keičiantis iššūkiais ir dalytis gerąja patirtimi	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
6. GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS		
Veiksmas	**Paaiškinimas**	**Būsena (pažymėkite varnele)**
Institucijos ar EASO visiems vadovams ir (arba) koordinatoriams bei pirminės grandies pareigūnams, taip pat dislokuotiems ar komandiruotiems darbuotojams rengia pagrindinius mokymus apie SVP ir taikomus pranešimų teikimo mechanizmus	Šie mokymai gali būti rengiami, veiksmus koordinuojant su: — žmogiškųjų išteklių skyriumi — personalo konsultantais ar pan. — saugos ir saugumo pareigūnais, jei taikoma	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Reguliariai rengiami vadovų ir kitų atitinkamų darbuotojų mokymai apie traumų valdymo pagrindus	Visiems tiesioginiams vadovams suteikiama galimybė susipažinti su traumos poveikiu darbuotojams. Tai svarbu, kad būtų galima tinkamai, laiku ir empatiškai reaguoti	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Valdžios institucijos rengia mokymą darbuotojams, kuriems pavesta teikti vidaus paramą ([98])	Rekomenduojama trukmė: 3 dienos **Papildoma galimybė.** Papildomai – periodiniai (vidiniai) žinių ir įgūdžių tobulinimo kursai, skirti žinioms ir įgūdžiams palaikyti **Instruktorius.** Turi patirties tarpusavio ir (arba) vidaus paramos bei kritinių incidentų padarinių srityje	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Jei įmanoma ir priklausomai nuo dislokacijos vietos, saugumo ekspertai ir (arba) personalo konsultantai rengia imitacines pratybas	Darbuotojai, kurie bus dislokuoti, jaučiasi geriau pasirengę veikti realios grėsmės situacijoje, kai turi galimybę išbandyti praktines pratybas, susijusias su saugos ir saugumo klausimais (pvz., ką daryti, kai prieglobsčio prašytojas grasina pareigūnui, ir ką daryti, kai kolega pasakoja, kad buvo išprievartautas)	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta
Institucijos turi reguliariai rengti vadovų mokymus, kad jie galėtų tobulinti vadovavimo ir bendravimo su savo grupėmis (įskaitant grupes, dirbančias vietoje) įgūdžius	Kartais trūksta aiškaus, reguliaraus ir prasmingo bendravimo tarp vadovų ir pirminės grandies pareigūnų ir (arba) dislokuotų ekspertų. Todėl siekiant kokybiško vadovavimo svarbu, kad vadovai suprastų ir jiems būtų priminta apie pirminės grandies pareigūnų (bylas nagrinėjančių pareigūnų, priėmimo pareigūnų ir kt.), ypač dirbančių karštuosiuose taškuose, poreikius Reguliarus ir pagarbus tiesioginių vadovų ir jų darbuotojų bendravimas (per kontrolinius susitikimus, individualiai ir grupėse) yra labai svarbus siekiant sukurti vaisingą darbo atmosferą	○ Nepradėta ○ Vykdoma ○ Užbaigta

APIBENDRINIMAS. REAGAVIMO EIGA

Veiksmai, kurių turi imtis vadovas ir (arba) išorės ir (arba) vidaus paramą teikiantis asmuo.

A. Neatidėliotinas reagavimas

— Pasiūlykite atitinkamam asmeniui eiti namo, jei jis to nori, jei emocinis poveikis yra didelis, tačiau užtikrinkite, kad asmuo nebus vienas namuose ir neis namo vienas.
— Jei prašoma, suteikite asmeniui galimybę pasikalbėti, jei jis tuo metu to nori.
— Paklauskite asmens, kaip jis jaučiasi ir ar turi kokių nors neatidėliotinų poreikių.

(98) Žr. 6 skyrių „Gebėjimų stiprinimo intervencinės priemonės“. Rekomenduojama mokymų trukmė – 3 dienos. Mokymai turėtų apimti pirmosios psichologinės pagalbos elementus. Be to, turėtų būti rengiami periodiniai (vidiniai) žinių ir įgūdžių tobulinimo kursai, skirti žinioms ir įgūdžiams palaikyti. Mokymų vadovas turėtų turėti patirties tarpusavio ir (arba) vidaus paramos bei kritinių incidentų padarinių srityje.

— Įvertinkite, ar asmuo supranta jūsų klausimus.
— Jei nukentėjo kiti asmenys, suraskite žmogų, kuris juos palaikytų, ir netrukus po įvykio per ataskaitinį susirinkimą kitiems nukentėjusiems asmenims pateikite susistemintą informaciją, kad būtų užtikrintas skaidrumas.
— Leiskite nukentėjusiam asmeniui pranešti savo šeimai, jei tai įmanoma ir jei jis to nori, arba pateikite kontaktinę informaciją kontaktiniam asmeniui, jei nukentėjęs asmuo nenorėtų to daryti pats.
— Sužalojimo ir neatidėliotinos medicininės ir (arba) psichologinės paramos poreikio atveju suteikite skubią administracinę pagalbą (užpildykite draudimo formas, nukreipkite į fizinės priežiūros įstaigą ir t. t.) ir paguoskite asmenį, leisdami jam suprasti, kad kitus aspektus galima spręsti vėliau.
— Užtikrinkite, kad asmuo būtų perkeltas, pavyzdžiui, jei po nelaimingo atsitikimo jis nori būti namuose.

B. Paskesni veiksmai

— Po kelių dienų įvertinkite incidento poveikį.
— Skirkite laiko pasikalbėti apie tai su susijusiais asmenimis ir grupe.
— Skirkite laiko įvertinti, kaip su incidentu susitvarkė atsakingas asmuo, ir pasinaudokite įgyta patirtimi (jei įmanoma, surenkite operatyvinį aptarimą su susijusiais asmenimis), kad patobulintumėte taikomą sistemą.
— Atkreipkite dėmesį į neįprastas nukentėjusio asmens reakcijas ir, jei reikia, pasiūlykite profesionalią pagalbą.
— Toliau teikite su incidentu ir susijusiais įvykiais ir (arba) pasekmėmis susijusią informaciją grupės nariams.

9 PRIEDAS. VIDAUS PARAMOS TEIKIMAS KRITINIO INCIDENTO ATVEJU

A. BELGIJOS ATVEJIS

Toliau pateikta informacija yra pritaikyta pagal Federalinės prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūros (Fedasil) pateiktą informaciją ir gali būti laikoma gerąja patirtimi. Šiame skirsnyje aprašomas Fedasil streso įveikimo grupės ir kitų įstaigų teikiamos paramos organizavimas ir paaiškinamos atitinkamos pareigos vykdant tolesnius veiksmus po incidento kolegialios paramos forma.

STRESO ĮVEIKIMO GRUPĖ

Tikimasi, kad po sunkaus incidento kiekvienas priėmimo centras ir kitos darbo vietos pasiūlys darbuotojams paramą.

Tai gali būti daroma dviem būdais:

— per individualius pokalbius su kolegomis, apmokytais atlikti šį vaidmenį (t. y. streso įveikimo grupėmis),
— per kolektyvinį aptarimą su Raudonojo Kryžiaus atstovais.

Abiem atvejais yra galimybė nukreipti asmenį, kad būtų suteikta išorės specialistų pagalba.

Streso įveikimo grupės vizija
Centrų darbuotojai nuolat susiduria su incidentais, susijusiais su gyventojais. Jie gali turėti psichologinį poveikį. Nuo tokių incidentų nukentėjusiam asmeniui gali pasireikšti emocinio ir fiziologinio streso simptomai. Šios pasekmės yra normalios. Šis žinojimas ir susitaikymas su tuo gali paskatinti sveikimą. Fedasil teigia, kad nukentėjusį darbuotoją supančių žmonių parama gali padėti asmeniui susidoroti su įvykiu. Būtent todėl buvo įsteigtos streso įveikimo grupės. Fedasil taip pat pripažįsta, kad svarbu kai kuriuos darbuotojus nukreipti pas specialistus, kurie suteiktų paramą, kai manoma, kad tai geriausiai atitinka jų interesus.

Pagal Fedasil modelį streso įveikimo grupių nariai atlieka pirminės paramos teikėjų vaidmenį priėmimo skyriuje. 2008 m. buvo įsteigtos streso įveikimo grupės, kurios teikia kolegialią paramą darbuotojams, nukentėjusiems nuo kritinio incidento. Pirmiausia siekiama sumažinti pirminį incidentų sukeltą stresą ir, antra, skatinti įprastus įveikos mechanizmus. Streso įveikimo grupių nariai yra savanoriai, kurie specialiuose mokymuose įgijo papildomų žinių. Šiuos mokymus veda išorės instruktoriai, besispecializuojantys kolegialios paramos srityje. Jie taip pat tris kartus per metus veda mokomuosius streso įveikimo grupės narių tarpusavio priežiūros užsiėmimus.

Toliau pateiktame sąraše pateikiama papildomos informacijos apie Fedasil požiūrį, susijusį su streso įveikimo grupėmis ir kolegialia parama.

- **Incidentas nakties metu (nuo 20 val. iki 8 val.).** Teoriškai nesikišama, nebent streso įveikimo grupės narys yra vietoje ir nėra susijęs su incidentu. Vadovai informuojami ir atvyksta į įvykio vietą arba susisiekia telefonu. Vadovai kitą rytą informuoja streso įveikimo grupę.
- **Incidentas vakare arba savaitgalį.** Streso įveikimo grupės intervencinius veiksmus lemia jos narių užimtumas. Nesant galimybės surengti pokalbį, jei įmanoma, skambinama dėl pirmojo kontakto ir susitariama dėl susitikimo savaitės laikotarpiu.
- **Streso įveikimo grupės narys atostogauja arba serga.** Intervencija nevykdoma; tolesnei priežiūrai skiriamas kitas streso įveikimo grupės narys. Jei vyksta tolesni veiksmai, svarbu, kad streso įveikimo grupės nariai palaikytų ryšį ir perduotų „estafetę“.
- **Streso įveikimo grupė atsigavimo būsenos** (nuolatinė, instruktorius). Galima intervencija.
- **Tiesioginis nukentėjusių kolegų skambutis.** Intervencija turi vykti dienos metu, išskyrus atvejus, kai streso įveikimo grupės narys ir kolega aiškiai susitaria.
- **Nukentėjusio kolegos nėra darbe.** Būtina pasiūlyti paramą, kad ir kokia būtų jo neatvykimo į darbą priežastis (atostogos, liga, sveikimas). Intervencija atliekama telefonu arba, kolegai sutikus, vykstama į jo namus. Jei nukentėjęs kolega grįžta į priėmimo įstaigą, su juo kalbasi streso įveikimo grupė.

11 ŽINGSNIŲ, KAIP SUTELKTI KOLEGIALIĄ PARAMĄ KRITINIO INCIDENTO ATVEJU

1 žingsnis. Kolegialiai paramai sutelkti institucijoje atrenkama ekspertų grupė (savanoriai) iš skirtingų, bet susijusių tarnybų ir (arba) departamentų, kuri įgyvendina kolegialios paramos schemą. Kitame žingsnyje apibrėžiamos ir dokumente glaustai aprašomos šios grupės intervenciniai veiksmai. Šios grupės nagrinėjamos temos gali būti platesnės, įskaitant kritinių incidentų registravimą, kaip valdyti incidentų sukeltas krizes, mokymus, kaip susidoroti su agresyviu elgesiu, ir elgesio kodeksą tokių incidentų metu.

Darbo grupė turės susitarti dėl toliau nurodytų dalykų:

- Kur vykdyti veiklą (paskyrus ją dirbti vienoje ar keliose vietose).
- Ar teiks paramą tiesioginiams kolegoms ir ar tiesioginiams vadovams pavaldiems žmonėms (siekiant užtikrinti kuo neutralesnį požiūrį).
- Asmenų, galinčių teikti šią paramą, skaičius (rekomenduojama, kad tai būtų penki asmenys).
- Lengvai prieinama grupės parama. Darbuotojams turėtų būti žinomi grupės narių telefonų numeriai. Grupės nariai turi sudaryti aiškius susitarimus, už kuriuos atsako grupės koordinatorius (jei taikoma).
- Laikas. Grupės nariai turės dėti visas pastangas, kad parama būtų pradėta teikti kuo greičiau ir ne vėliau kaip per 24 val. nuo incidento. To garantuoti negalima, todėl galima užmegzti pirminį greitą kontaktą ir susitarti dėl vėlesnio susitikimo.

— Grupės narių dalyvavimas. Kai kolegialios paramos grupės narys pats dalyvauja kritiniame incidente, jis nelaikomas galinčiu teikti paramą.
— Kompensavimas. Laikoma, kad intervencijos vykdomos darbo laiku, todėl prireikus už jas yra kompensuojama (viršvalandžiai).
— Išlaidos. Patirtos išlaidos (kelionės ir telefono pokalbiai) kompensuojamos pagal galiojančius susitarimus.

2 žingsnis. Visiems kolegoms aišku, kokia yra kolegialios paramos apimtis (kritinis incidentas) ir kokia nėra (pvz., darbuotojo asmeninių problemų nagrinėjimas).

3 žingsnis. Susitarimas, kas gali pasinaudoti kolegialia parama (visi darbuotojai, savanoriai, subrangovai, stažuotojai ir t. t.).

4 žingsnis. Susitarimas dėl to, kada bus teikiama kolegiali parama (ne vėliau kaip per 48 val. nuo įvykusio incidento).

5 žingsnis. Kontaktinis asmuo turi pranešti vadovybei apie įvykį.

6 žingsnis. Jie suteikia konkrečią ir tiesioginę pagalbą. Jie vyksta į vietą arba skambina atitinkamiems darbuotojams; renka informaciją apie incidentą ir nukentėjusių žmonių būklę; klausia apie jų poreikius ir išsiaiškina, kaip juos būtų galima patenkinti; perduoda nukentėjusiajam svarbią su incidentu susijusią informaciją; siūlo tolesnius veiksmus.

7 žingsnis. Patarkite, kaip įveikti kritinius incidentus ir potencialiai traumuojančius įvykius, ir padėkite asmeniui rasti asmeninių išteklių susidoroti su įvykiu.

8 žingsnis. Atkreipkite dėmesį į galimas platesnes incidento pasekmes (pvz., nukentėjusio darbuotojo nebuvimą darbe ir poveikį jo darbui, poveikį grupei (ir galimai susijusiems gyventojams)).

9 žingsnis. Jei reikia, kreipkitės profesionalios pagalbos ir pripažinkite pirminės paramos ribas.

10 žingsnis. Paramą gali inicijuoti kolegialios paramos grupė, nukentėjęs asmuo arba kiti darbuotojai.

11 žingsnis. Parama teikiama mažiausiai tris kartus. Pirmasis pokalbis – per 48 val., antrasis – per 2 sav., trečiasis – per 4–6 sav. Šis grafikas yra lankstus, priklausomai nuo emocinių reakcijų.

Konfidencialumo aspektai

Daugiausia vadovybė informuojama apie tai, kad vyksta intervencija. Išimtis – jei pranešta apie nusikalstamą veiką; tokiu atveju vienas iš kolegialios paramos grupės narių perduoda vadovui svarbios informacijos santrauką.

Individuali parama ir (arba) kolektyvinė parama
Keletui kolegų, dalyvavusių kritiniame incidente, gali būti pasiūlyta parama grupės lygmeniu. Tai susiję su emociniu ir kolektyviniu aptarimu, kurį turi vesti išorės asmenys, apmokyti rengti tokio pobūdžio susitikimus.

Naujų narių priėmimas
Šią funkciją gali atlikti visų funkcijų ir kvalifikacijų darbuotojai, išskyrus koordinavimo ar valdymo (pvz., priėmimo įstaigos) funkcijas. Rekomenduojama turėti patirties prieglobsčio srityje, ypač darbo su tarptautinės apsaugos prašytojais patirties.

Profilis
Jaunam, naujam darbuotojui, kuris dar nėra susipažinęs su darbo gudrybėmis, bus labai sunku įgyti kolegų pasitikėjimą. Svarbūs yra tokie socialiniai įgūdžiai kaip empatiškas ir užjaučiantis klausymasis, taktiškumas, dėmesys streso požymiams ir tikrumas. Kiti svarbūs kriterijai: aktyviai siūlyti emocinę paramą emocijų paveiktiems kolegoms, gebėti aiškiai perfrazuoti savo žodžius, mokėti patarti ir diskretiškai tvarkyti konfidencialią informaciją. Taip pat svarbu lojalumas ir bendradarbiavimo dvasia dirbant su kitais stresą patiriančiais grupės nariais ir vadovybe, taip pat būti priimtam ir kitų kolegų laikomam patikimu. Jei grupės nariui reikia įveikti asmeninius sunkumus, dėl kurių jis patiria ūmų ar lėtinį stresą, patariama apie tai pasikalbėti su kolegialios paramos skyriaus direktoriumi ir (arba) koordinatoriumi ir laikinai pasitraukti iš šių pareigų ([99]).

STRESO ĮVEIKIMO GRUPĖS ETIKOS KODEKSAS

Toliau pateiktas pavyzdys yra paimtas iš Fedasil naudojamo streso įveikimo grupės etikos kodekso ir pakoreguotas. Toliau nurodytus punktus turi pasirašyti atitinkami darbuotojai atskaitomybės tikslais.

Dėl savo veiklos, kurią savanoriškai atlieku kaip streso įveikimo grupės darbuotojas, pareiškiu, kad sutinku su toliau nurodytais principais.

— Aš užtikrinu man patikėtos informacijos, kuri yra mano užduoties dalis, konfidencialumą. Siūlau savo pagalbą diskretiškai, mandagiai ir jautriai.
— Visada griežtai vadovaujuosi man patikėta misija.
— Jei kas nors paprašo manęs informacijos arba praneša apie problemą, kuri nėra tiesiogiai susijusi su mano misija ir įgaliojimais, perduodu bylą kompetentingam asmeniui.
— Dėl bet kokių kontaktų su žiniasklaida kreipiuosi į atsakingą asmenį pagal savo kompetenciją (pvz., centro vadovybę, centrinės būstinės komunikacijos skyrių).
— Visada laikausi neutralaus požiūrio, nediskriminuoju ir nesmerkiu.
— Vadovaujuosi lyčių lygybės principu, tinkamai kalbu ir saugau kolegas, kuriems esu paprašytas suteikti paramą

Data ir parašas: _____

(99) Atranką sudaro trys žingsniai. 1) Naujo centro darbuotojams suteikiama informacija apie procesą ir vaidmenį, pageidautina per susitikimą. 2) Viešai dalijamasi informacija apie kandidatų paiešką, direktorius (koordinatorius) gali paskatinti potencialius kolegas, kurie turi šiam vaidmeniui tinkamų įgūdžių. 3) Siekiant įvertinti pagrindinius įgūdžius ir motyvaciją, rengiamas pokalbis, kurį veda centro direktorius ir kolegialios paramos koordinatorius.

B. NYDERLANDŲ ATVEJIS

INTEGRUOTOS INCIDENTŲ GRUPĖS, REAGUOJANČIOS Į KRITINIUS INCIDENTUS, SUKŪRIMAS

Toliau aprašytas procesas, kurio laikėsi (ir originaliu tekstu pasidalijo) COA, steigdama savo visos organizacijos incidentų grupę (*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)).

Integruotos incidentų grupės proceso protokolas (KCT). 2018 m. sausio 16 d. peržiūrėta versija

Įvadas. Imigracijos grandinėje jau kurį laiką skiriamas dėmesys incidentams, pavyzdžiui, dėl psichologinių problemų, rimtų viešosios tvarkos, ramybės ir saugumo sutrikdymų, bado ir troškulio streikų, užsieniečių savižudybių, bandymų nusižudyti ir grasinimų nusižudyti.

2012 m. spalio 22 d. buvo patvirtintas memorandumas dėl KTC įsteigimo. Buvo sutarta, kad grandinės partneriai, t. y. Centrinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra (COA), Imigracijos ir natūralizacijos tarnyba (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), Repatriacijos ir išvykimo tarnyba (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) ir Kalinimo įstaigų agentūra (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), turėtų tiesiogiai informuoti KTC apie incidentus, neatsižvelgdami į jų intensyvumo lygį, kad dėl netinkamo informacijos perdavimo nebūtų trukdoma imtis veiksmų.

Šiame protokole pateikiami visos grandinės susitarimai dėl to, kaip imigracijos grandinės partneriai informuoja vieni kitus apie incidentus ir prireikus bendradarbiauja tarpusavyje.

Imigracijos grandinė. Mažąją imigracijos grandinę sudaro IND, COA ir DT & V. Kiekviena organizacija turi savo pareigas ir įgaliojimus įgyvendinant užsienio piliečių politiką, už kurią atsako teisingumo ir saugumo valstybės sekretorius. Kiekviena organizacija savo vaidmenį atlieka savarankiškai, bet konsultuodamasi su grandinės partneriais ir jais pasikliaudama. DJI visame procese atlieka ypatingą vaidmenį. KCT bendradarbiauja su DJI, jei užsienietis lieka sulaikymo centre arba patenka į Somatinės priežiūros teisingumo centrą (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) Ševeningene.

KCT yra atskaitinga klientui – Užsienio reikalų generaliniam direktoratui – per Prieglobsčio reikalų pakomitečio pirmininką.

INCIDENTŲ KOORDINAVIMAS GRANDINĖJE

Incidentų sąvoka

Kiekvienai imigracijos grandinės organizacijai gali tekti susidurti su incidentais. Sąvoka „incidentas“ reiškia bet kokią situaciją, kai užsienio piliečio veiksmas arba jo grėsmė kelia arba gali kelti pavojų jam pačiam ir (arba) kitiems asmenims.

Atsižvelgiant į daugybę formų, kuriomis tai gali pasireikšti, neįmanoma tiksliai apibrėžti, kas šiame kontekste turėtų būti laikoma incidentu. Užsienio piliečių politikos, kurios neatsiejama dalis yra tarptautinės apsaugos prašymų atmetimas ir priverstinis grąžinimas, įgyvendinimas gali išprovokuoti neigiamą užsienio piliečio reakciją.

Atsižvelgiant į veiksmingo informacijos perdavimo ir vienodo protokolo taikymo svarbą, susitarta, kad KTC bus informuojama, jei IND, COA arba DT & V darbuotojas manys, kad tai tikslinga. Pateikti pranešimą yra pareiga, tačiau tai taip pat priklauso nuo profesionalaus darbuotojo apsisprendimo. Šios taisyklės išimtis buvo padaryta incidentams, įvykusiems DJI vietoje arba JCvSZ. Apie incidentus šiuose centruose turi būti pranešama, jie turi būti registruojami ir tvarkomi DJI agentūros. DT & V (susieta su DJI vieta) darbuotojas sprendžia, ar apie incidentą reikia pranešti KCT ir kada. Taip pat gali būti, kad apie įvykį KCT grupei praneša JCvSZ medicinos tarnyba. Tokiu atveju KCT visada susisieks su atitinkamo asmens bylą prižiūrinčiu vadovu.

Dėl gausos ir skirtingo pobūdžio KCT nebūtina imtis veiksmų dėl visų pranešimų. Grandinės partneriai taip pat turi vidaus susitarimus, kaip įsikišti įvykus incidentams. KCT daugiausia dėmesio skiria pranešimams, susijusiems su prieglobsčio prašytojų centre arba sulaikymo centre esančiais užsieniečiais. Kilus neišvengiamiems incidentams, susijusiems su užsienio piliečiais, įskaitant ir tuos užsienio piliečius, neturinčius teisės gyventi šalyje, kurie gavo prieglobstį savivaldybėje ar konkrečioje įstaigoje, reikėtų kreiptis į Nyderlandų psichikos sveikatos ir priklausomybių priežiūros asociaciją, policiją arba skubios pagalbos tarnybą.

Skiriami šie keturi intensyvumo lygiai:

1. užsienio pilietis siunčia signalus, pavyzdžiui, kūno kalba, kurie rodo, kad gali įvykti incidentas;
2. užsienio piliečio ar jo įgalioto atstovo žodžiu ar raštu pateiktas pranešimas rodo incidento riziką;
3. užsienio pilietis atliko tam tikrus veiksmus, kurie rodo didelę incidento riziką;
4. užsienio pilietis atliko tam tikrus veiksmus, kurie sukėlė incidentą, pavyzdžiui, bandymą nusižudyti, dėl kurio reikia imtis skubių veiksmų.

Jei vieno iš grandinės partnerių darbuotojas nustatė, kad yra viena iš pirmiau minėtų situacijų, apie tai galima pranešti KCT grupei. Šis pranešimas parengiamas savo organizacijoje ir siunčiamas COA saugos biurui. KCT darbuotojas įvertina pranešimo intensyvumo lygį ir prireikus imasi neatidėliotinų veiksmų.

Pranešimo pateikimas – 1 ir 2 intensyvumo lygiai

Iš esmės, jei pranešimai priskiriami 1 ir 2 intensyvumo lygiams, KCT nesiima jokių intervencinių veiksmų. Siekdama užkirsti kelią incidentams ir eskalavimui, KCT nustato, kurie grandinės partneriai informuojami apie pranešimą. Be to, bus vertinama, ar, nepaisant mažo intensyvumo lygio, reikia pasitelkti KCT.

COA saugos biuras atlieka trijų organizacijų pranešimų registravimą ir administravimą. Šią informaciją iš karto gali gauti visi grandinės partneriai.

Pranešimo pateikimas – 3 ir 4 intensyvumo lygiai
Jei pranešimai yra 3 ir 4 intensyvumo lygio, KTC gali imtis tam tikslui numatytų veiksmų. Šiais veiksmais pirmiausia siekiama stabilizuoti kilusį incidentą, kad atitinkama organizacija galėtų tęsti įprastų užduočių vykdymą. KCT gali patarti, užduoti klausimų, prašyti stebėti užsienio pilietį ir galiausiai kalbėtis su užsienio piliečiu.

Už procedūros vertinimą ir tvarkymą ir toliau atsako už atvejį atsakingas asmuo ir (arba) prižiūrėtojas pirminiame procese. KCT neprisiima atsakomybės už dalyvaujančias organizacijas. Vietos vadovas išlieka atsakingas už gyvenimo kokybę ir saugą COA vietose. Ši nuostata taip pat taikoma direktoriui DJI vietose.

Ataskaitų vertinimas grindžiamas numanoma konkretaus darbuotojo, kasdien dirbančio su užsienio piliečiais, kompetencija. Kiekviena organizacija yra atsakinga už vidaus proceso, užtikrinančio, kad įvykus incidentui būtų informuota KTC, organizavimą.

Darbuotojas visada yra atsakingas už jam priskirtus užsienio piliečius. Kiekvienas pranešimas įtraukiamas į užsienio piliečio asmens bylą IND sistemose ir naktinio duomenų apdorojimo metu siunčiamas į DT & V. Atkreipti dėmesį į KCT žinomą užsienio pilietį per susitikimą, kuriame dalyvauja kiekviena organizacija, turi grandinės darbuotojas. Jei pageidaujama, galima užduoti klausimų KCT ir kreiptis į KCT patarimo.

KCT PROCEDŪRA ĮVYKUS INCIDENTAMS

1 žingsnis. KTC skirtas pranešimas
Įvykus incidentui, pranešimas siunčiamas į KCT pašto dėžutę.

Pašto dėžutė stebima 7 dienas per savaitę.

2 žingsnis. Pirminiai KCT veiksmai
Prireikus KCT susisiekia su pranešėju ir, be kita ko, surenka toliau nurodytą informaciją:

— Kur vyksta incidentas?
— Kada incidentas prasidėjo?
— Iš ko gautas signalas ir (arba) kas nustatė incidentą?
— Kokia yra incidentą sukėlusio užsienio piliečio tapatybė (įskaitant V kodą)?
— Koks incidento pobūdis (bado ir (arba) troškulio streikas, grasinimas nusižudyti ar kt.)?
— Ar užsienio piliečio veiksmas turi tikslą? Jei taip, kokį?
— Kokių veiksmų jau imtasi?
— Kas yra kontaktinis asmuo įvykio vietoje?
— Ar reikalinga medicininė priežiūra ir jei taip, kokia?

KCT gali paprašyti pranešėjo faktiškai užfiksuoti užsienio piliečio elgesį ir vykstančius pokalbius. KCT taip pat gali konsultuoti pranešėją. Klausimus ir (arba) patarimus galima užduoti el. paštu arba telefonu. Remdamasi visa gauta informacija, KCT nustatys, ar būtina į vietą išsiųsti darbuotojus.

3 žingsnis. Faktinis KCT dislokavimas
Jei padaroma išvada, kad KCT dislokavimas yra būtinas, KCT darbuotojas nustatys, kada vyks dislokavimas ir kurie KCT darbuotojai bus dislokuoti. Tai bus daroma glaudžiai konsultuojantis su KTC vadovu. Kiek tai įmanoma, pradedama nuo to, kad bus siunčiami du KTC darbuotojai iš skirtingų organizacijų. Jei siunčiamos dvi KCT darbuotojos, kai atitinkamas užsienio pilietis yra vyras, bus pasitelktas vertėjas (vyras). Apie vietą bus pranešta per saugos biurą ir susitikimas bus patvirtintas.

Incidentų grupės nariams rekomenduojamos toliau nurodytos mokymo temos (COA siūlymu):
— Bendravimas: kaip užmegzti ryšį su užsienio piliečiu pokalbio metu?
— Psichiatrija: traumos, depresija, savižudybės ir baimė.
— Alkio ir troškulio streikai: fizinės pasekmės ir psichikos aspektai.
— Kaip vesti pokalbį su savižudžiu?
— Etinės dilemos.
— Kaip veikia smegenys?
— Kaip deeskaluoti pokalbį?
— Laiko valdymas

Be to, rekomenduojama, kad grupės nariai kartą per 6 savaites dalyvautų 3 valandų trukmės tarpusavio priežiūros užsiėmime.

KCT veiksmais siekiama deeskaluoti ir (arba) nutraukti incidentus (jų grėsmę). Tai pasiekiama vedant vieną ar kelis pokalbius su užsienio piliečiu dalyvaujant vertėjui.

Prieš pokalbį su užsienio piliečiu visada rengiamas išankstinis susitikimas įvykio vietoje su pranešimą pateikusiu asmeniu arba kitais su užsienio piliečiu susijusiais asmenimis, pavyzdžiui, vadovu. Po dislokavimo pokalbis įvertinamas žodžiu, jei įmanoma, dalyvaujant tiems patiems preliminariame susitikime dalyvavusiems asmenims. Ne vėliau kaip per 2 darbo dienas po dislokavimo pranešimas raštu siunčiamas trims organizacijoms, kurios jį persiunčia susijusiems asmenims ir, jei įmanoma, išsaugo kompiuterinėse sistemose ir (arba) duomenų bazėje.

Pranešimo nagrinėjimas bus baigtas, kai padėtis stabilizuosis ir (arba) vietovei, kurioje gyvena susirūpinimą keliantis asmuo, nebereikės KTC paramos.

4 žingsnis. Klausimai po dislokavimo

Dislokavimo metu gali paaiškėti, jog užsienio piliečiui kyla klausimų, pavyzdžiui, dėl procedūros trukmės arba dėl perkėlimo į kitą vietą. Į šiuos klausimus, kiek įmanoma, bus atsakyta dislokacijos metu. Jei dislokuoti darbuotojai negalės atsakyti arba jiems pirmiausia reikės ieškoti informacijos kitoje organizacijoje, situacija bus perduota KTC vadovui, kuris, jei reikia, kreipsis į vyresniąją vadovybę arba direktorių.

Vertinimas ir (arba) prevencija. Be incidentų stabilizavimo (deeskalacijos), pagrindinis KCT tikslas yra incidentų (eskalavimo) prevencija. Tam labai svarbu tinkamai keistis informacija. Tendencijų nustatymas ir analizė yra šios veiklos dalis. Kiekvieną mėnesį Prieglobsčio reikalų pakomitečiui siunčiama ataskaita apie KCT veiklą ir pateikiamas reikšmingų pranešimų paaiškinimas. KCT periodiškai vertins veiklą ir bendradarbiavimą grandinėje.

Bendravimas su žiniasklaida. Informacija apie incidentus teikiama Teisingumo ir saugumo ministerijos Informacijos spaudai skyriui, kuris palaiko ryšius su įvairių grandinės partnerių valdyba ir (arba) vadovybe.

10 PRIEDAS. PRANEŠIMO APIE KRITINĮ INCIDENTĄ FORMA

Toliau pateikiama pagrindinė forma, kurią galima naudoti pranešant apie kritinius incidentus (forma pritaikyta pagal Fedasil naudojamą pranešimo formą).

Institucijos pavadinimas	
Pranešimo ir (arba) registracijos numeris	

BENDRA INFORMACIJA	
Informacija apie pranešimą	
Priėmimo įstaiga	
Pranešimą parengė	
Laikas	
Data	
Incidento laikas	
Incidento data	
Incidento vieta	
Informacija gauta iš	
Policijos dalyvavimas	
Kita išorės intervencija	
Žiniasklaidos dalyvavimas	
Laikas, skirtas bylai užbaigti	

BENDRA INFORMACIJA APIE INCIDENTĄ NUO INCIDENTO NUKENTĖJĘ ASMENYS	
Nukentėjo gyventojas (-ai)	TAIP / NE
Incidento tipas	
Glaustai: prieš ką ir aplinkybės	
Nukentėjo darbuotojas	TAIP / NE
Incidento tipas	
Glaustai: prieš ką ir aplinkybės	
Nukentėjo įstaiga	TAIP / NE
Taikytas metodas ir aplinkybės	
Nelaimingas atsitikimas darbe	TAIP / NE
Incidento tipas	
Kur	

Informacija apie nukentėjusius asmenis (gyventoją (-us), sukėlusį (-ius) incidentą)

NUKENTĖJĘS (-Ę) GYVENTOJAS (-AI)

Vardas, pavardė	Asmens kodas	Pilietybė	Gimimo data	Lytis	Šeimos sudėtis	Atvykimo į įstaigą data	Poveikio sunkumas (mažas, vidutinis, didelis)	Dalyvavimas: kaltininkas, liudininkas, nukentėjusysis	Sukeltas incidentas	Pasekmės, sankcijos	Jau taikytų sankcijų skaičius	Kitos pastabos

NUKENTĖJĘ DARBUOTOJAI

Vardas, pavardė	Vaidmuo	Poveikio sunkumas	Su darbu susijęs nelaimingas atsitikimas	Pasitelkta streso įveikimo grupė: taip / ne	Kitos pastabos

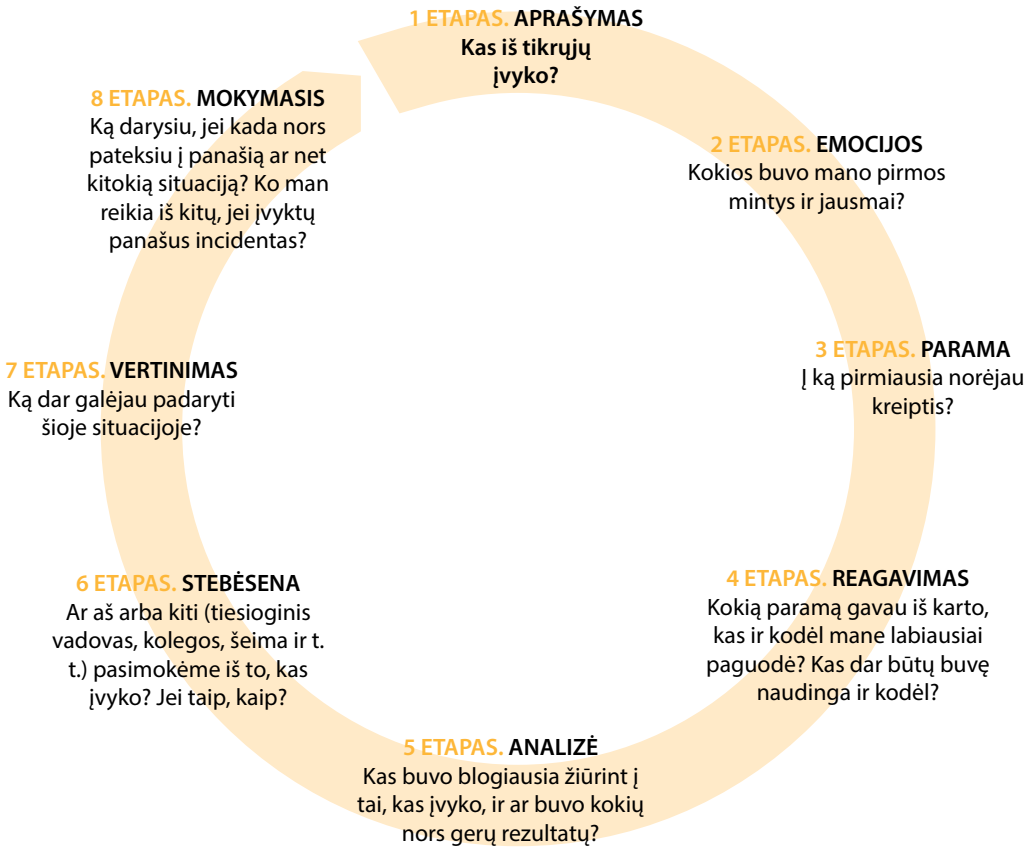
INCIDENTO APRAŠYMAS

Kontekstas ir aplinkybės iki incidento

11 PRIEDAS. REFLEKSIJOS PRIEMONĖ, TAIKOMA ĮVYKUS KRITINIAM INCIDENTUI

Sistemingas tolesnis stebėjimas naudojant toliau pateiktus klausimus gali padėti užtikrinti, kad nukentėję asmenys susidoroja su kritiniu incidentu. Šiuos klausimus gali naudoti vidaus ir išorės moderatoriai su grupės nariais ir nukentėjusiais darbuotojais, o refleksijos priemonę gali naudoti ir patys pirminės grandies pareigūnai, kad sustiprintų savo atsparumą ir įveiktų incidentą. Vadovaudamiesi šiuo klausimų ciklu, nukentėję darbuotojai ir grupės gali ištirti sritis, kuriose galima mokytis, kad išvengtų panašių incidentų ateityje, taip pat gali būti geriau pasirengę, kai jie įvyks.

NUKENTĖJUSIŲ DARBUOTOJŲ REFLEKSIJA



12 PRIEDAS. RIBŲ NUSTATYMAS IR ĮSIŽEMINIMO BŪDAI PO KRITINIO INCIDENTO

A. RIBŲ NUSTATYMAS: STEBUKLINGO BURBULO PRATIMAS

Sveikas ribas galima įsivaizduoti kaip stebuklingą burbulą aplink save. Skirkite minutę ir atsisėskite ramioje vietoje, kur jūsų niekas neblaško.

Įsivaizduokite, kad šis nematomas burbulas supa jus ir saugo. Galite įsivaizduoti mėgstamos spalvos stebuklingą burbulą. Įsivaizduodami savo asmeninį stebuklingą burbulą pabandykite trumpam užmerkti akis. Plonas burbulo sluoksnis veikia kaip savotiškas jus saugantis skydas.

Jūs žinote, kad šis plonas sluoksnis leidžia deguoniui, šviesai, svarbiai informacijai, maistui ir t. t. patekti į vidų, kad jus pamaitintų ir leistų sveikai jaustis, mokytis ir augti. Stebuklingas burbulas didėja, sukurdamas daugiau erdvės aplink jus, kad suteiktų jums privatumo ir saugumo. Jums nusprendus, jis sumažėja, kad būtų daugiau intymumo ir laiko sau, kai to reikia. Atkreipkite dėmesį į savo stebuklingą burbulą ir išmoksite atpažinti, kada ateina laikas plėstis, o kada – mažinti burbulą.

Ribų, susijusių su priimamo darbo apimtimi ir bendravimu su kolegomis ar prieglobsčio prašytojais, nustatymas ir išlaikymas yra susijęs su atkaklumo praktikavimu. Išmokti būti atkakliam, bet kartu pagarbiam yra svarbus įgūdis, kurį reikia turėti norint išvengti perdegimo. Atkaklumas gali būti susijęs su savo darbo krūvio ar kitų žmonių nerealių lūkesčių ribų nustatymu.

B. PRATIMAS „5, 4, 3, 2, 1“

Skaičiuodamas atbuline tvarka nuo penkių, darbuotojas gali pasitelkti pojūčius ir išvardyti jį supančius daiktus ([100]). Pavyzdžiui, penkis dalykus, kuriuos gali išgirsti, keturis dalykus, kuriuos gali pamatyti, tris dalykus, kuriuos gali paliesti iš vietos, kurioje sėdi, du dalykus, kuriuos gali užuosti, ir galiausiai vieną dalyką, kurį gali paragauti.

C. KVĖPAVIMO PRATIMAI

Darbuotojai gali lėtai įkvėpti pro nosį, o tada iškvėpti pro burną ([101]). Jie gali susikoncentruoti į kvėpavimą, pajusti kiekvieną įkvėpimą ir pastebėti, koks jausmas apima iškvepiant. Jie stengiasi įsivaizduoti, kad įkvepia ramybę, saugumą ir apsaugą, o iškvepia nelaimę, rūpestį ir nerimą. Įkvėpdami įsivaizduokite, kad kvėpavimas kūnui atneša ramybę.

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

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

Iškvėpdami įsivaizduokite, kaip nerimas ištraukiamas iš kūno ir išgaruoja į orą. Šį pratimą reikia pakartoti keletą kartų.

Kai kuriems asmenims įkvepiant naudinga skaičiuoti (pvz., 1, 2, 3, 4 ir iškvėpti), nes tai padeda sutelkti mintis, nerizikuojant grįžti prie to, kas įvyko.

D. DĖMESIO SUTELKIMO Į TAI, KAS YRA GERAI, PRATIMAI

Atsisėskite arba atsiloškite, apsidairykite aplink ir pabandykite įvardyti tris dalykus, kurie yra teisingi, dėl kurių darbuotojas jaučiasi saugiai ar patogiai ir kurie yra pažįstami nukentėjusiam darbuotojui, pavyzdžiui, „Matau šalia manęs stovintį kolegą“, „Suvokiu, kad šviečia saulė“ ir „Pastebėjau, kad niekas nesužeistas“.

E. SUSITELKIMO, KAD PAJAUSTUMĖTE SAVE, PRATIMAS

Nukentėjusiam darbuotojui patariama giliai įkvėpti pro nosį skaičiuojant iki trijų, tada iškvėpti skaičiuojant iki keturių. Asmuo švelniai ir lėtai liečia ar glosto savo rankas išilgai dilbių ir žastų iki pat pečių. Padėti gali švelnus žnybtelėjimas, o suspaudus raumenis, pavyzdžiui, šlaunų, paskui šiek tiek ištiesus kojas ir papurčius rankas galima patirti dar stipresnių kūno pojūčių.

13 PRIEDAS. RŪPINIMOSI SAVIMI PLANAS

Mano rūpinimosi savimi plano forma

RŪPINIMOSI SAVIMI SRITIS	RŪPINIMOSI SAVIMI PRAKTIKA, KURIĄ REIKIA PRADĖTI ARBA TĘSTI	VERTINIMO DAŽNUMAS	PAPILDOMA PRAKTIKA, KURIĄ REIKIA IŠBANDYTI
Fizinė (reguliariai valgyti, mankštintis ir t. t.)			
Emocinė, dvasinė, protinė (dalyvauti konsultacijose, atlikti meditacijos pratimus, pripažinti savo pasiekimus, praleisti laiką gamtoje ir t. t.)			
Profesinė (išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, valdyti laiką, įsitraukti į gebėjimų stiprinimą ir pan.)			
Asmeninė, socialinė (susitikti su draugais ir šeimos nariais, paskambinti jiems vaizdo skambučiais, telefonu ir pan.)			
Finansinė (sudaryti biudžetą gyvenimo kokybei gerinti)			

Kiti pasiūlymai pateikiami toliau.

— Pradėkite pildyti dienoraštį, kad išlaisvintumėte įtampą ir tęstumėte refleksijos procesą.
— Parašykite laišką sau, pavyzdžiui, susijusį su pasitenkinimu darbu arba asmeniniu gyvenimu. Aprašykite, kas yra veiksminga ir ką reikia keisti. Praėjus tam tikram laikotarpiui (pvz., 6 mėn., 1 metams) atsidarykite laišką ir pamatysite teigiamus pokyčius bei sritis, kurioms reikia skirti daugiau dėmesio.
— Atraskite senus, pamirštus pomėgius (pvz., maisto gaminimas, rašymas, šokiai).
— Pažiūrėkite filmą, kurį visada norėjote pažiūrėti.
— Pakankamai pailsėkite ir išsimiegokite, kad atsigautumėte.
— Naudokitės technologijomis (pvz., socialiniais tinklais), kad galėtumėte reguliariai bendrauti su draugais ir šeimos nariais, kurių nėra arti arba kuriuos sunku pasiekti dėl kitų aplinkybių (pvz., pandemijos metu).

14 PRIEDAS. PAVYZDINĖ MOKYMO PROGRAMA, SKIRTA DARBUOTOJŲ GEROVEI

EASO siūlo keletą mokymo modulių prieglobsčio ir priėmimo pareigūnams, taip pat šioje srityje dirbantiems instruktoriams. Moduliai, kursai instruktoriams ir tęstinis profesinis tobulinimasis apima įvairias kompetencijos sritis, įskaitant teisinės politikos procedūras, bendravimą, profesinius standartus, profesinę gerovę, sveikatą, saugą ir saugumą ([102]). Toliau rasite rekomenduojamas mokymo temas, skirtas trims darbo etapams: integravimo ir (arba) pasirengimo dislokuoti, darbo, darbo ir (arba) dislokavimo pabaigos etapams.

1 ETAPAS. INTEGRAVIMAS, PASIRENGIMAS DISLOKUOTI

1 ĮVADINIS MOKYMAS. TAIKOMA ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA IR SISTEMOS	
Mokymo tikslas	Įvadiniai arba orientaciniai mokymai skirti naujam darbuotojui susipažinti su: — nauja darbo aplinka — organizacijos ar institucijos istorija (įkūrimu, misija, tikslais) — organizacine struktūra ir vadovų grupe — grupės nariais (pagrindine grupe ir susijusiomis grupėmis) — standartinėmis veiklos procedūromis (pagrindinė apžvalga) — bendrosiomis užduotimis — elgesio kodeksu — kovos su sukčiavimu ir korupcija politika — kovos su seksualiniu priekabiavimu politika ar pan. — ryšių kanalais — esama organizacijos politika ir įvairiais patogumais (atlyginimų ir išmokų darbuotojams politika, medicininė ir psichologinė pagalba)
Turinio aprašymas	Priklausomai nuo užduočių, kurias turi atlikti naujas darbuotojas, tam tikri aspektai įvadinio instruktažo metu skirsis. Jei darbuotojas bus paskirtas atlikti pareigas įvairiose vietose, jis bus nukreipiamas ir jam bus suteikta galimybė aplankyti visas tiesioginiams vadovams pavaldžias vietas
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai Įvairių skyrių kontaktinis asmuo surengs trumpą pristatymą (žodžiu, įskaitant aplankus su atitinkama informacine medžiaga) naujiems darbuotojams ir pasidalys kontaktiniais duomenimis, jei kiltų papildomų klausimų
Nauda	— Suteikia laukiamumo ir priklausymo institucijai ar įstaigai jausmą — Stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas organizacija — Suteikia pasitikėjimo pradedant eiti naujas reikalingas pareigas
Rekomenduojama mokymų trukmė	Priklausomai nuo organizacijos dydžio ir pareigų, taip pat vaidmens: nuo 3 dienų iki 1 mėn., kad darbuotojas susipažintų su naujomis užduotimis
Darbuotojų kategorija	Visi nauji darbuotojai
Vykdoma per	Pirmąjį darbo mėnesį
2 ĮVADINIS MOKYMAS. TECHNINĖS SISTEMOS IR ĮRANGA	
Mokymo tikslas	Įvadiniai arba orientaciniai mokymai skirti naujam darbuotojui susipažinti su: — biuro patalpomis ir su jomis susijusiomis funkcijomis (kas kur yra, praktinių elementų, pvz., kopijavimo aparato, tualetų, valgyklos, automobilių stovėjimo aikštelės, vieta) — darbo įrangos naudojimo taisyklėmis — naudojimosi atitinkamomis vidaus internetinėmis platformomis taisyklėmis (pvz., prieglobsčio darbuotojams aktualia IT programine įranga (pvz., EURODAC, COI portalas)) — duomenų apsaugos politika ir gairėmis

(102) Daugiau informacijos rasite leidinyje „European sectoral qualifications framework occupational standards and educational standards“.

Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — atitinkamos biuro įrangos (spausdintuvų, kopijavimo aparatų, projektorių, vaizdo įrangos, garso įrangos, ryšių technologijų, pirmosios pagalbos įrangos) naudojimas — naudojimasis organizacijos vidaus komunikacijos platformomis — prieglobsčio darbuotojams aktuali IT programinė įranga ir platformos (pvz., Maris Vokietijoje, EURODAC, COI portalas)
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai ir (arba) informacijos teikimas (lankstinukai, veiksmų planai, kontaktų sąrašai)
Nauda	Nauji darbuotojai susipažįsta su nauja darbo aplinka, susijusia su infrastruktūra, įranga, logistika ir naudojimo taisyklėmis
Rekomenduojama mokymų trukmė	4 val.
Darbuotojų kategorija	Visi nauji darbuotojai
Vykdoma per	Pirmąjį darbo mėnesį
3 ĮVADINIS MOKYMAS. SAUGA IR SAUGUMAS	
Mokymo tikslas	Visiems darbuotojams rengiami saugos ir saugumo mokymai, kuriuose jie supažindinami su galiojančia saugos ir saugumo politika ir procedūromis bei atitinkamais ryšių kanalais.

Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro:
	— pirmosios pagalbos mokymas
	— priešgaisrinės saugos instruktažas
	— saugumo instruktažas (taip pat ir dėl dislokavimo)
	  — evakuacijos planas ir kontaktinių asmenų, galinčių susisiekti ekstremaliosios situacijos atveju, sąrašas
	  — su sveikata susijusios apsaugos priemonės, kurių reikia laikytis (pvz., COVID-19, Ebolos virusas ir kitos galimos užkrečiamosios ligos)
	— sauga darbe, elgesiu pagrįsta sauga, saugos kultūra ir saugos ratas

Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai ir (arba) informacijos teikimas (lankstinukai, veiksmų planai, kontaktų sąrašai ir t. t.)
Nauda	Nustatomos darbuotojų teisių ir pareigų, susijusių su sauga ir saugumu, ribos Užtikrinama, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo sužalojimų, patirtų dėl nelaimingų atsitikimų darbe Stiprinamas darbuotojo pasitikėjimas organizacija
Rekomenduojama mokymų trukmė	4 val.
Darbuotojų kategorija	Visi nauji darbuotojai
Vykdoma per	Pirmąjį darbo mėnesį

Pastaba. IKŠ, informacija apie kilmės šalį

2 ETAPAS. DARBO ETAPAS, NUOLATINĖ PARAMA

Profesinis tobulėjimas

ĮDARBINIMAS, DARBUOTOJŲ ATRANKA IR JŲ VEIKLOS VERTINIMAS	
Mokymo tikslas	Suteikti struktūruotas gaires apie procedūras, kurių reikia laikytis, ir įgūdžius, reikalingus įdarbinant darbuotojus ir vertinant darbo rezultatus
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — įdarbinimo procedūros — atrankos procedūros — įdarbinimo pokalbių ir testų atlikimas — veiklos vertinimo procedūros — vertinimo tikslai — vertinimo atlikimas ir rezultatų apdorojimas

Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Įgytos žinios apie organizacijos procedūras, susijusias su įdarbinimu, atranka ir vertinimu, ir patobulinti šių procedūrų atlikimo įgūdžiai prieglobsčio srityje
Rekomenduojama mokymų trukmė	8–12 val. (priklausomai nuo dalyvių lygmens)
Darbuotojų kategorija	ŽI darbuotojai
Vykdoma per	Pirmąjį darbo mėnesį
PROFESINIO TOBULĖJIMO MOKYMO MODULIAI, KURIUOSE DALYVAUJA BYLAS NAGRINĖJANTYS PAREIGŪNAI ([103])	
Mokymo tikslas	Pateikti pagrindinę tarptautinės apsaugos ir bendros Europos prieglobsčio sistemos apžvalgą, įskaitant praktinius įgūdžius, kaip įgyvendinti Europos reglamentus ir direktyvas Be to, valstybės narės rengia mokymo kursą apie prieglobstį toje konkrečioje valstybėje narėje. Mokymuose suteikiama žinių apie tai, kaip tarptautinė ir Europos sistema taikoma nacionaliniu lygiu ir kaip ji susieta su nacionalinės teisės aktais
Turinio aprašymas	Turinyje galėtų būti šios temos: bendra Europos prieglobsčio sistema, ypatingą dėmesį skiriant Prieglobsčio procesų direktyvai; įtrauktis; įrodymų vertinimas; pokalbio metodai, įskaitant pokalbius su pažeidžiamomis grupėmis, taip pat vaikais; sprendimų priėmimas; informacijos apie kilmės šalį svarba; lytis, lytinė tapatybė ir seksualinė orientacija; atskirtis ir kt.
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Sustiprinami darbuotojų profesiniai gebėjimai atlikti pareigas Žinios apie tai, kaip reglamentus ir (arba) direktyvas perkelti į kasdienę praktiką, siekiant užtikrinti bendrą požiūrį į prieglobstį visoje Europoje
Rekomenduojama mokymų trukmė	Priklausomai nuo dalyvių darbo stažo metų skaičiaus
Darbuotojų kategorija	Visi nauji bylas nagrinėjantys darbuotojai, esamiems bylas nagrinėjantiems darbuotojams skirta atnaujinta informacija
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, įgūdžių tobulinimo moduliai
PROFESINIO TOBULĖJIMO MOKYMO MODULIAI, KURIUOSE DALYVAUJA PRIĖMIMO PAREIGŪNAI ([104])	
Mokymo tikslas	Pateikti pagrindinę tarptautinės apsaugos ir bendros Europos prieglobsčio sistemos apžvalgą, įskaitant praktinius įgūdžius taikant Europos reglamentus ir direktyvas priėmimo srityje Valstybės narės galėtų parengti papildomą modulį apie tai, kaip tarptautinė ir Europos prieglobsčio sistema taikoma nacionaliniu lygiu ir kaip ji susijusi su nacionalinės teisės aktais
Turinio aprašymas	Turinys galėtų apimti bendrą Europos prieglobsčio sistemą, ypatingą dėmesį skiriant Priėmimo sąlygų direktyvai ir nacionalinėms priėmimo gairėms; pažeidžiamų asmenų apsaugos priemones; vaikų priėmimo sąlygas; informacijos teikimo svarbą, lytį, lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją; nenumatytų atvejų planavimą; tarptautinę pabėgėlių teisę; žmogaus teises ir kt.
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Žinios apie tai, kaip reglamentus ir (arba) direktyvas perkelti į kasdienę praktiką, siekiant užtikrinti bendrą požiūrį į prieglobstį visoje Europoje
Rekomenduojama mokymų trukmė	Priklausomai nuo dalyvių darbo stažo metų skaičiaus
Darbuotojų kategorija	Visi nauji priėmimo darbuotojai, esamiems priėmimo darbuotojams skirta atnaujinta informacija
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai
DUOMENŲ APSAUGA	
Mokymo tikslas	Suteikti struktūruotas gaires dėl procedūrų, kurių reikia laikytis duomenų apsaugos srityje tiek bendraujant viduje, tiek su išorės šalimis ir pagrindinėmis tikslinėmis darbo grupėmis (t. y. prieglobsčio prašytojais)

(103) EASO mokymo programoje siūlomi įvairūs moduliai, apimantys įgūdžius, žinias ir pareigas, reikalingas pareigūnams, kad jie galėtų atlikti savo kasdienes užduotis ir pareigas.

(104) EASO mokymo programoje siūlomi įvairūs moduliai, apimantys įgūdžius, žinias ir pareigas, reikalingas pareigūnams, kad jie galėtų atlikti savo kasdienes užduotis ir pareigas.

Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — ES duomenų apsaugos taisyklės — duomenų privatumas (duomenų rinkimo, tvarkymo, dalijimosi jais, archyvavimo ir šalinimo taisyklės) — duomenų saugumas (duomenų apsaugos vykdymo užtikrinimo mechanizmai) — teisės į duomenų apsaugą — reagavimas į duomenų saugumo pažeidimus
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Įgytos žinios apie organizacijos gaires ir procedūras, susijusias su duomenų apsauga
Rekomenduojama mokymų trukmė	2–4 val. (priklausomai nuo vaidmens ir funkcijos)
Darbuotojų kategorija	Visi darbuotojai
Vykdoma per	Pirmąjį darbo mėnesį

2 etapas. Socialinių emocinių įgūdžių ugdymas

BENDRAVIMAS IR KOMUNIKACIJOS BŪDAI ([105])	
Mokymo tikslas	Suteikti žinių apie veiksmingų bendravimo priemonių ir strategijų naudojimą darbo vietoje siekiant gerų profesinių rezultatų ir sveikos bei konstruktyvios sąveikos grupėje, įskaitant konfliktines situacijas

Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro:
	— bendravimo ciklas: kalbėti – klausytis / girdėti – suprasti – derėtis – susitarti – veikti
	— veiksmingo bendravimo kliūtys ir veiksniai, padedantys veiksmingai bendrauti
	— komunikacijos ir (arba) elgesio tipai
	— narystė grupėje ir grupės dinamika
	— ribų nustatymas
	— derybų metodai
	— komunikacija ir konfliktų valdymas
	  — konfliktų šaltinių (psichologinių, organizacinių) nustatymas
	  — pykčio valdymas
	— konfliktų sprendimo strategijos (vengimas, kompromisas, prisitaikymas, bendradarbiavimas)
	  — konfliktų vengimo strategijos (grupėje, su klientais)
	— konfliktų deeskalacijos strategijos

Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Geresni efektyvaus bendravimo darbo vietoje įgūdžiai, nesusipratimų vengimas, konstruktyvus reagavimas į kritiką, empatija darbo vietoje Gilesnis konstruktyvaus ir veiksmingo bendravimo darbo vietoje supratimas
Rekomenduojama mokymų trukmė	2–4 val.
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai ir pirminės grandies pareigūnai
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai
STRESO VALDYMAS	
Mokymo tikslas	Didinti darbuotojų informuotumą apie streso ir perdegimo šaltinius ir požymius, taip pat apie būdus, kaip išvengti streso ir jį įveikti
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — streso, lėtinio streso, perdegimo ir netiesioginės traumos apžvalga — pagrindiniai įgūdžiai, kaip atpažinti, išvengti ir valdyti stresą, kurį patiriate patys ir kiti darbuotojai — neigiami ir teigiami įveikos mechanizmai ir atsparumo stiprinimas — pagrindinės kritinių incidentų valdymo žinios — rūpinimasis savimi ir rūpinimosi savimi priemonės (streso prevencija)

(105) EASO mokymo programoje siūlomi įvairūs moduliai, apimantys socialinių emocinių įgūdžių ugdymą.

Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Streso valdymo supratimas ir streso valdymo įgūdžiai padeda užtikrinti didesnę motyvaciją, našumą ir bendravimą darbe, o tai padeda palaikyti gerą savijautą
Rekomenduojama mokymų trukmė	8–16 val. (priklausomai nuo pareigų)
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai ir visi pirminės grandies pareigūnai
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai
TARPKULTŪRINIS SĄMONINGUMAS	
Mokymo tikslas	Suteikti pagrindinę informaciją ir įgūdžių, susijusių su darbu kultūros įvairovės aplinkose, paaiškinti elgesį, kuris gali atrodyti nepažįstamas ar painus, ir didinti informuotumą apie apsaugos ir kovos su diskriminacija politiką šioje srityje. Gilinti dalyvių kultūrinį sąmoningumą, žinias ir bendravimo įgūdžius
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — kultūros įvairovė — lyčių vaidmenys įvairiose kultūrinėse aplinkose — lyties, amžiaus, laiko ir darbo sąvokos įvairiose kultūrinėse aplinkose — apsaugos ir nediskriminavimo politika
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Kultūrinis sąmoningumas ir kultūrinių skirtumų poveikio darbui su klientais ir darbo vietoje supratimas Geresnis kultūrinių iššūkių, su kuriais susiduriama daugiakultūrėse darbo vietose, supratimas Padidinti kultūrinį jautrumą ir kompetenciją
Rekomenduojama mokymų trukmė	2–4 val.
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai ir prieglobsčio srities darbuotojai
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai
VADOVAVIMAS IR LYDERYSTĖ PRIEGLOBSČIO SRITYJE	
Mokymo tikslas	Pristatyti pagrindinius vadovavimo stilius ir įgūdžius bei jų taikymą prieglobsčio įstaigoje
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — vadovavimo ir valdymo apibrėžtis — vadovavimo aspektai (vadovavimo tipai) — vadovų lūkesčiai — lyderystė kasdienėje veikloje ir laiko valdymas — valdymo teorijos — strateginis mąstymas ir planavimas ir (arba) nenumatytų atvejų planavimas — sprendimų priėmimas — delegavimas — subalansuoto darbo krūvio valdymas (principai ir nauda) — kokybės ir veiksmingumo pusiausvyros valdymas
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Gilesnis valdymo įgūdžių ir metodų, skirtų veiksmingam sprendimų priėmimui ir konstruktyviam vadovavimui grupei, supratimas
Rekomenduojama mokymų trukmė	8-12 val.
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai
Vykdoma per	Po bandomojo laikotarpio, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai
KOMANDOS FORMAVIMAS	
Mokymo tikslas	Suteikti vadovams sisteminių žinių, kaip suburti grupę ir palaikyti teigiamą grupės dinamiką

Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — komandos formavimo metodai — komandos formavimo etapai ir grupės dinamika — kas daro grupę sėkmingą ir kas gali sugadinti kolektyvinį darbą? — grupės narių stipriųjų savybių nustatymas ir panaudojimas — veiksmingo bendradarbiavimo su grupės nariais praktika — komandos formavimo veikla — konfliktų valdymas grupėje — konsultuojamasis ugdymas – kas tai? / konsultuojamojo ugdymo ir mentorystės skirtumas — konsultuojamasis ugdymas – konsultuojamojo ugdymo spektras — konsultuojamasis ugdymas – aktyvus klausymasis ir klausymosi blokai
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Geresnės grupės dinamikos žinios ir supratimas, siekiant skatinti pasitikėjimą, pasitenkinimą, gerą bendravimą ir veiksmingą konfliktų valdymą grupėse Pagerinti bendrą grupės veiklą, plėtojant tarpasmeninius ryšius, aiškinantis vaidmenis ar sprendžiant esamas problemas
Rekomenduojama mokymų trukmė	8–16 val.
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai
Vykdoma per	Darbo laikotarpiu, po bandomojo laikotarpiu
KRITINIŲ INCIDENTŲ VALDYMAS	
Mokymo tikslas	Suteikti pagrindinių žinių apie kritinių incidentų, susijusių su prieglobsčio aplinka, pobūdį, valdymą bei įveikimo mechanizmus
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — kritiniai incidentai (pobūdis ir tipas) — kritinių incidentų valdymo strategijos (atskirų darbuotojų atsparumo stiprinimas) — kritinių incidentų įveikimo strategijos (vadovo parama grupėms ir grupių nariams) — trauma: požymiai ir įveikos mechanizmai — neatidėliotina, vidutinės trukmės ir ilgalaikė parama — organizacinė ir kolegiali parama — aptarimas ir įgyta patirtis
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Galimybė laiku stebėti darbuotojus po kritinio incidento
Rekomenduojama mokymų trukmė	12–16 val. (ypač operatyvinį darbą atliekantiems darbuotojams)
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai ir pirminės grandies pareigūnai
Vykdoma per	Darbo etape, rekomenduojami įgūdžių tobulinimo moduliai

3 ETAPAS. DARBO IR (ARBA) DISLOKAVIMO PABAIGA

PASIRENGIMAS IŠEITI	
Mokymo tikslas	Užtikrinti, kad asmenys žinotų, kokius dokumentus turi užpildyti (arba į ką naudinga atsižvelgti) išeinantys darbuotojai ir vadovai
Turinio aprašymas	Šį mokymo modulį sudaro: — konstruktyvių išėjimo iš darbo aptarimų organizavimas ir (arba) grįžtamasis ryšys — dokumentų perdavimas — dokumentų rengimas (rekomendacijos, tarnybinės veiklos pažymos ir kt.)
Siūlomas mokymo formatas	Asmeninio, internetinio arba nuotolinio mokymosi moduliai
Nauda	Užtikrinti sklandų kolegos, besiruošiančio išeiti, ir galimo naujo grupės nario perėjimą, įskaitant dalijimąsi informacija ir įgyta patirtimi
Rekomenduojama mokymų trukmė	2 val.
Darbuotojų kategorija	Visi vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai ir (arba) ŽI darbuotojai
Vykdoma per	Darbo etape

15 PRIEDAS. TIKSLINĖS GRUPĖS DISKUSIJA

Reikėtų išlaikyti konfidencialumą ir visada siekti bendros nuomonės. Moderatorius gali užrašyti viską, kas aptariama per TGD, o dalytis informacija ir apibendrinti pagrindinius dalykus turėtų visi nariai. TGD nėra privaloma, todėl darbuotojai nuo pat pradžių turėtų būti informuoti apie TGD tikslą ir tai, kaip bus dalijamasi informacija.

Kontrolinis sąrašas. TGD ([106])

I. TGD RENGIMAS
Sudarykite pagrindinių klausimų sąrašą
Gaukite patvirtinimą, kad klausimai yra etiški
Raskite ir pakvieskite dalyvius
Užtikrinkite homogenišką dalyvių sudėtį (pvz., pagal lytį, amžių, kalbą)
Nuspręskite dėl dalyvių skaičiaus
Priimkite moderatorių ir padėjėją (vieną, kuris padėtų vesti diskusiją, o kitą, kad užrašinėtų pastabas)
Nuspręskite dėl tikslinių grupių skaičiaus
Raskite tinkamą vietą
Įsitikinkite, kad vieta yra pasiekiama ir tinkamo dydžio
Paruoškite medžiagą (vardines etiketes, sutikimo formas, dalyvių sąrašą, įrašymo įrangą)
Prepare materials (name tags, consent forms, attendance list, recording equipment)
II. DUOMENŲ RINKIMAS
Pasirengimas užsiėmimui
Susipažinimas su grupės dinamika, scenarijumi ir sėdėjimo tvarka
Diskusijos palengvinimas
Supažindinkite (su kiekvienu grupės nariu, konfidencialumo klausimais, pagrindinėmis taisyklėmis)
Palengvinkite diskusiją (aptarkite, apmąstykite, padarykite pauzę, įrašykite ir stebėkite diskusiją)
Sekite klausimus ir stebėkite temas
Užrašykite visus atsakymus šalia klausimų, naudodamiesi tam tikra forma (vienas iš moderatorių užsirašo pastabas)
Padarykite išvadą
III. ANALIZĖ
Atlikite turinio analizę
Pagrindinės temos
Sąrašų sudarymas ir (arba) išdėstymas pagal svarbą
Turinio analizė
Diskusijos analizė
Nuspręskite, kokiai auditorijai skirti rezultatai
Sudėkite atsiliepimus, kuriuos reikia perduoti vadovams
Imkitės tolesnių veiksmų

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

KAIP SUSISIEKTI SU ES

Asmeniškai
Visoje Europos Sąjungoje yra šimtai *Europe Direct* informacijos centrų. Artimiausio centro adresą galite rasti internetu (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_lt).

Telefonu arba raštu
Europe Direct tarnyba atsakys į jūsų klausimus apie Europos Sąjungą. Su šia tarnyba galite susisiekti:
– nemokamu numeriu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (kai kurie operatoriai už šiuos skambučius gali imti mokestį),
– šiuo standartiniu numeriu: +32 22999696,
– n european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_lt.

KAIP RASTI INFORMACIJOS APIE ES

Internetas
Informacijos apie Europos Sąjungą visomis oficialiosiomis ES kalbomis galima rasti svetainėje *Europa* (european-union.europa.eu).

ES leidiniai
ES leidinius galite peržiūrėti arba užsisakyti adresu op.europa.eu/lt/publications. Jeigu jums reikia daugiau nemokamų leidinių egzempliorių, kreipkitės į *Europe Direct* arba į vietos dokumentų centrą (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_lt).

ES teisė ir susiję dokumentai
Norėdami susipažinti su ES teisine informacija, įskaitant visus ES teisės aktus nuo 1951 m. visomis oficialiosiomis kalbomis, apsilankykite svetainėje *EUR-Lex* (eur-lex.europa.eu)

ES atvirieji duomenys
Portale data.europa.eu suteikiama prieiga prie ES institucijų, įstaigų ir agentūrų atvirųjų duomenų rinkinių. Šiuos duomenis galima nemokamai parsisiųsti ir pakartotinai naudoti tiek komerciniais, tiek nekomerciniais tikslais. Be to, portale suteikiama prieiga prie daugybės Europos šalių duomenų rinkinių.

Europos Sąjungos
leidinių biuras