



Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību

II daļa Personāla labklājības rīkkopa

*EASO praktisko
rokasgrāmatu sērija*

2021. gada septembris



**Praktiskā rokasgrāmata
par patvēruma un
uzņemšanas jomā iesaistītā
personāla labklājību**

**II daļa
Personāla labklājības
rīkkopa**

*EASO praktisko
rokasgrāmatu sērija*

2021. gada septembris

Atruna

Kompetentās valsts iestādes nav pārbaudījušas šā tulkojuma kvalitāti. Ja konstatējat, ka tulkojums neatbilst attiecīgajai terminoloģijai valsts līmenī, aicinām sazināties ar [EUAA](#).



Manuskripts pabeigts 2021. gada augustā.

Ne Eiropas Patvēruma atbalsta birojs (*EASO*), ne personas, kas rīkojas *EASO* vārdā, neatbild par to, kā tiek izmantota šajā publikācijā iekļautā informācija.

Luksemburga: Eiropas Savienības Publikāciju birojs, 2021

Print	ISBN 978-92-9487-622-5	doi:10.2847/205855	BZ-02-21-923-LV-C
PDF	ISBN 978-92-9487-604-1	doi:10.2847/79912	BZ-02-21-923-LV-N

© Eiropas Patvēruma atbalsta birojs, 2022

Atļauts reproducēt, norādot avotu. Lai varētu izmantot vai reproducēt fotoattēlus vai citus materiālus, uz ko *EASO* nav autortiesību, atļauja jāprasa tieši autortiesību īpašniekam.

PATEICĪBAS

Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) *Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību* ir izveidota, pateicoties prasmīgiem un čakliem ekspertiem, kurus *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla valstu kontaktpunktos norīkoja piedalīties personāla labklājības darba grupā. Iesaistītie eksperti bija no Beļģijas (Federālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūra), Vācijas (Federālais migrācijas un bēgļu birojs), Grieķijas (Dānijas Bēgļu padome), Nīderlandes (Centrālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūra) un Rumānijas (Iekšlietu ministrija).

EASO neaizsargātības grupa vēlas arī pateikties par atbalstu, kas tika saņemts no *EASO* operācijās strādājošiem darbiniekiem un psihologiem, kuri atbalsta *EASO* operācijas Grieķijā.

Vēlamies izteikt pateicību Apvienoto Nāciju Organizācijas Augstā komisāra bēgļu jautājumos birojam un Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūrai par šīs rokasgrāmatas atsauces grupas izveidošanu, kā arī noderīgo un konstruktīvo ieguldījumu sākotnējā projekta uzlabošanā.

Liels paldies arī *EASO* konsultatīvā foruma dalībniekiem par sniegtajām atsauksmēm un *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla dalībniekiem par paustajām atziņām.

PAR ROKASGRĀMATU

Kāpēc šī rokasgrāmata tika izstrādāta? Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) pamatuzdevums ir atbalstīt Eiropas Savienības dalībvalstis un asociētās valstis (ES+), nodrošinot kopīgu apmācību, kopējus kvalitātes standartus un kopēju izcelsmes valstu informāciju, kā arī citus līdzekļus. Ceļā uz vispārējo mērķi atbalstīt ES+ valstis kopējo standartu un augstas kvalitātes procesu sasniegšanā kopējā Eiropas patvēruma sistēmā *EASO* izstrādā vienotus praktiskus rīkus un norādījumus.

Šī rokasgrāmata par personāla labklājību tika izveidota, pamatojoties uz *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla pieprasījumu. Ir atzīts, ka darbs patvēruma un uzņemšanas jomā ietekmē vadītāju un viņu komandu vispārējo labbūtību. Iestādes atzīmēja, ka ir nepieciešami norādījumi par to, kā personāla labklājības pasākumus vislabāk integrēt notiekošajās darbībās un sniegtajā atbalstā.

Kā šī rokasgrāmata tika izstrādāta? Šīs rokasgrāmatas izstrāde sākās ar ES+ valstu kartēšanu, lai uzzinātu patvēruma un uzņemšanas jomā strādājošo pirmās līnijas darbinieku vajadzības un izprastu esošo labo praksi, uz kuru var balstīties. Kartēšanas uzdevuma rezultāti bija šīs rokasgrāmatas izstrādes pamatā. Dalībvalstu eksperti atbalstīja satura izstrādi, bet izstrādes procesu koordinēja *EASO*. Pirms pabeigšanas notika mērķtiecīga apspriede ar personāla labklājības jomas ekspertiem, un rokasgrāmatu pārskatīja *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkls.

Kam šī rokasgrāmata būtu jāizmanto? Šī rokasgrāmata galvenokārt ir paredzēta patvēruma un uzņemšanas iestāžu vadītājiem. Tomēr šīs rokasgrāmatas daļas ir noderīgas cilvēkresursu nodaļām, pirmās līnijas darbiniekiem, iekšējiem un ārējiem speciālistiem, kā arī pilsoniskās sabiedrības organizācijām.

Kā lietot šo rokasgrāmatu? Šai rokasgrāmatai ir trīs atsevišķas daļas, kas cita citu papildina. I daļa *Standarti un politika* uzmanības centrā ir veids, kādā iestādēm ir jāizstrādā personāla labklājības stratēģija, ja tā vēl nav ieviesta; to atbalsta šim nolūkam ieteiktie standarti un rādītāji. II daļa Personāla labklājības rīkkopa sīki apraksta visus praktiskos instrumentus, kas ir identificēti kā laba prakse un jau ieviesti dažās ES+ valstīs.

III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana* nodrošina uzraudzības un izvērtēšanas mehānismu, lai atbalstītu iestādes ar rīkiem, kas ļauj pārraudzīt vienkāršā veidā ieviesto pasākumu progresu. Šo vadlīniju mērķis nav aizstāt, bet gan papildināt vietējās politikas un stratēģijas, kas ir vērstas uz personāla labklājību ES+ valstu iestādēs.

Kā šī rokasgrāmata ir saistīta ar valstu tiesību aktiem un praksi? Šī rokasgrāmata ir konverģences instruments ar ieteikuma raksturu, tā nav juridiski saistoša. Rokasgrāmata atspoguļo ES+ valstu un to ekspertu labās prakses piemērus, kas ir pārvērsti standartos, lai palīdzētu iestādēm veikt pasākumus personāla labklājības jomā.

Sazinieties ar mums. Ja jums ir jautājumi vai atsauksmes par šo dokumentu, sazinieties ar EASO neaizsargātības grupu, sūtot uz e-pastu uz vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SATURS

Pateicības	3
Par rokasgrāmatu	4
Saīsinājumi	7
Pamatinformācija	8
1. IEVADS	10
1.1. Šīs praktiskās rokasgrāmatas galvenās mērķgrupas	13
1.2. Kā lietot šo praktisko rokasgrāmatu	14
2. NOVĒRTĒŠANAS RĪKI	16
2.1. Personāla labklājības iepriekšēja pārbaude	18
2.2. Daļēji strukturētas individuālās tikšanās	19
2.3. Fokusa grupas diskusijas	20
2.4. Nodarbinātības kvalitātes aptauja	21
2.5. Pašnovērtējums: izdegšanas tests	22
3. ATBALSTA PASĀKUMI, KO NODROŠINA VADĪTĀJI UN KOLĒĢI	24
3.1. Intervīzija	25
3.2. Komandas veidošana	31
3.3. Mērķtiecīgi atbalsta pasākumi saistībā ar kritiskiem incidentiem	35
4. ATBALSTA PASĀKUMI, KO NODROŠINA IEKŠĒJIE UN ĀRĒJIE SPECIĀLISTI	44
4.1. Psihosociālo grupu nodarbības un apmācība	46
4.2. Individuālās konsultēšanas sesijas	46
4.3. Izglītības uzraudzība	47
4.4. Starpniecība	48
5. PAŠAPRŪPE	50
5.1. Kā izstrādāt pašaprūpes plānu	53
5.2. Kā noteikt veselīgas robežas	55
6. SPĒJU VEIDOŠANAS IESAISTĪŠANĀS PASĀKUMI	56
6.1. Ieguvumi, ko sniedz ieguldījumi personāla spējās	58
6.2. Uz darbinieku labklājību centrēta spēju veidošana	58
PIELIKUMI	66
1. pielikums. Definīcijas	67
2. pielikums. Darbā pieņemšanas intervijas struktūras veidne	70
3. pielikums. Daļēji strukturētas reģistrēšanās vai individuālās tikšanās	73
4. pielikums. Nodarbinātības (pārtraukšanas) kvalitātes aptaujas paraugi	75
5. pielikums. Pašnovērtējums: izdegšanas tests	80
6. pielikums. Intervences metodes	82
7. pielikums. Komandas veidošanas pasākumi pa posmiem	92
8. pielikums. Kritisko incidentu kontrolsaraksts	106
9. pielikums. Iekšējā atbalsta sniegšana saistībā ar kritiskiem incidentiem	112
10. pielikums. Kritisko incidentu ziņošanas veidne	121
11. pielikums. Pārdomu instruments pēc kritiska incidenta	123
12. pielikums. Robežu noteikšana un nomierināšanās metodes pēc kritiska incidenta	124
13. pielikums. Pašaprūpes plāns	126
14. pielikums. Mācību programma (paraugš), kas vērsta uz personāla labklājību	127
15. pielikums. Fokusa grupas diskusija	134

SAĪSINĀJUMI

<i>COA</i>	Patvēruma meklētāju uzņemšanas centrālā aģentūra
CR	cilvēkresursi
<i>DJI</i>	<i>Dienst Justitiële Inrichtingen</i> (Ieslodzījuma vietu aģentūra)
<i>DT & V</i>	<i>Dienst Terugkeer en Vertrek</i> (Repatriācijas un izceļošanas dienests)
EASO	Eiropas Patvēruma atbalsta birojs
ES	Eiropas Savienība
ES+ valstis	Eiropas Savienības dalībvalstis un asociētās valstis
EU-OSHA	Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra
<i>Fedasil</i>	Federālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūra
FGD	fokusa grupas diskusija
IND	<i>Immigratie- en Naturalisatiedienst</i> (Imigrācijas un naturalizācijas dienests)
JCVSZ	<i>Justitieel Centrum voor Somatische Zorg</i> (Somatiskās aprūpes tiesu centrs)
<i>KCT</i>	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (organizācijas mēroga incidentu komanda)
SDP	standarta darbības procedūra
SWS	personāla labklājības standarts

PAMATINFORMĀCIJA

Akadēmiskie pētījumi ⁽¹⁾ par šo tēmu un Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) sanāksmes ar darbiniekiem šajā jomā liecina, ka humānās palīdzības un patvēruma jomā strādājošie darbinieki ir vairāk pakļauti depresijai, trauksmei vai izdegšanai nekā citās vidēs strādājošie. Kā labbūtību ietekmējoši iemesli ir norādīti, piemēram, darba īpašās grūtības, ko nosaka resursu trūkums, to cilvēku ciešanas, ar kuriem viņi strādā, kā arī darba nedrošība. 2019. gada sākumā *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla valstu kontaktpunktos tika pieprasīts, lai *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla ikgadējās sanāksmes laikā notiktu labas pieredzes apmaiņa par pašaprūpi un personāla labklājību visā Eiropā. Vispirms *EASO* izplatīja aptauju valstu kontaktpunktiem no visām Eiropas Savienības dalībvalstīm un asociētajām valstīm (ES+ valstīm), kas ir *EASO* uzņemšanas un patvēruma procesu tīklu un *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla dalībnieces. Aptaujas mērķis bija iegūt plašāku informāciju par iestāžu un pilsoniskās sabiedrības organizāciju centieniem personāla labklājības jomā. 2019. gada decembrī tika apkopots kartēšanas ziņojums ⁽²⁾ par pašlaik izmantoto praksi un respondentu konstatētajām vajadzībām un nepilnībām, un tas tika kopīgots ar trim *EASO* tīkliem.

Viena no galvenajām kartēšanas darbā gūtajām atziņām bija tā, ka ar darbu saistīti hroniski stresa faktori, kas netiek pārvaldīti, var izraisīt personāla uzvedības izmaiņas un ietekmēt viņu uzskatu sistēmas un emocionālo stāvokli, kā arī viņu fizisko labbūtību. Tas īpaši redzams attiecībā uz personāla sajūtām, kad viņi ir pakļauti ilgstošam stresam. Ilgstošs stress izraisa garastāvokļa svārstības, dusmu sajūtas un darba motivācijas trūkumu, kā ziņoja 2019. gadā sāktās *EASO* aptaujas respondenti.

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

⁽²⁾ Aptaujā kopumā piedalījās 23 valstis, no kurām 21 ir ES dalībvalsts. Ieguldījumi tika saņemti arī no Norvēģijas un Serbijas. Kopumā piedalījās 89 dalībnieki. Pirmās līnijas darbinieki kā galvenos stresa faktoros minēja ikdienas saskarsmi ar traumatisku saturu, lielu darba slodzi un zemas algas. Savukārt vadītāji kā galvenos stresa iemeslus cita starpā novērtēja augsto birokrātijas līmeni, struktūras trūkumu darbā un darba nedrošību. Rezultāti liecina, ka dalībnieki ir pamanījuši savas pašsajūtas, uzvedības un darbības izmaiņas gan darbā, gan privātajā dzīvē.

Kopumā aptaujā atklājās, ka, **lai novērstu personāla sliktas veselības (fiziskās un garīgās) riskus**, darba vidē ir jāuzlabo šādas jomas:

- augstākās vadības apņemšanās un izpratne par **aprūpes pienākumiem** un pastāvīga atbalsta sniegšanas nozīmi darbiniekiem visā izvietojuma/nodarbinātības ciklā;
- darbību nostiprināšana pirms pieņemšanas darbā (piemēram, visa personāla **medicīniskā un psiholoģiskā pārbaude**);
- informācijas noskaidrošana par **politiku** un **darbībām** saistībā ar personāla labklājību, kā arī **pieejamību un piekļuvi tai**.

Visbeidzot izšķiroša nozīme šķiet darba konteksta spiediena risināšanai saistībā ar to, kā pašlaik Eiropā tiek uztverta **migrācija**. Rezultāti liecina, ka bieži vien diezgan negatīvie stāsti par šo tēmu būs jāņem vērā, novērtējot un risinot vadītāju un pirmās līnijas darbinieku labklājības vajadzības.

2020. gadā *EASO* kopā ar dalībvalstu ekspertiem no **Beļģijas, Vācijas, Grieķijas, Nīderlandes un Rumānijas** izstrādāja šo praktisko rokasgrāmatu, integrējot 2019. gadā veiktās sākotnējās kartēšanas rezultātus. Rokasgrāmatā ir **trīs atsevišķas daļas**, kuru mērķis ir atbalstīt patvēruma un uzņemšanas iestādes to personāla labbūtības nodrošināšanas centienos.



1. IEVADS

Šajā rokasgrāmatā galvenā uzmanība pievērsta darbam operatīvā patvēruma jomā, kam darba rakstura dēļ ir nepieciešama īpaša darba vide. Darbinieki, kuri strādā ar patvērumu saistītās darba vietās (piemēram, atbildīgie darbinieki, darbpļūsmas vadītāji, reģistrācijas darbinieki, uzņemšanas darbinieki un grupu vadītāji), bieži saskaras ar dažādiem sarežģītiem fiziskiem un psiholoģiskiem apstākļiem. Šīs problēmas var ietvert pastāvīgi lielu darba slodzi, bieži vien neparedzamu darba vidi, ko rada starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzēju skaita regulārās izmaiņas, saskarsme ar personām, kuras ir pieredzējušas traumas, un dažos gadījumos resursu trūkums ikdienas uzdevumu risināšanā.

Šajā praktiskajā rokasgrāmatā šos riska faktorus var iedalīt **divās** galvenajās kategorijās ⁽³⁾.

- **Riska faktori**, kas ietekmē **pirmās līnijas darbiniekus**, kuri strādā tieši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem. Riska faktori potenciāli var izraisīt vainas apziņas traumas. Šādi piemēri ir atbildīgie darbinieki, kuri uzklausa pieteikumu iesniedzēju stāstus par viņu traumatisko pieredzi, un uzņemšanas darbinieki, kuri katru dienu strādā ar traumētiem cilvēkiem.
- **Stresa faktori** ⁽⁴⁾, kas var ietekmēt **visas komandas**. Stresa faktori var izraisīt izdegšanu, jo ilgstoša saspringta darba vide var ietekmēt personāla locekļu labbūtību, sākot no pirmās līnijas darbiniekiem līdz vadītājiem.



Ir svarīgi atzīmēt, ka cilvēki, kuri strādā šajā darba jomā, to dara ar lielu apņemšanos atbalstīt personas, kurām ir nepieciešama starptautiskā aizsardzība, ierodoties Eiropā. Viņi nāk uz darbu katru dienu, jo darbam ir mērķis, un labprāt strādā savā organizācijā un patvēruma un migrācijas jomā. Turklāt daudzi uzskata, ka darbs sniedz lielu gandarījumu, neraugoties uz izaicinājumiem.

Tāpēc šīs praktiskās rokasgrāmatas mērķis ir **atbalstīt vadītājus**, lai **novērstu, samazinātu un pārvarētu spriedzi** darbiniekiem, kuri strādā patvēruma jomā. Profesionālā spriedze un ar to saistītie veselības riski (fiziski un psiholoģiski) ir izplatīta situācija, ar ko saskaras visas organizācijas. Profesionālo spriedzi bieži izraisa **nespēja tikt galā ar stresu un spiedienu** darba vietā. Tas var kaitēt gan atsevišķiem darbiniekiem, gan organizācijai kopumā ⁽⁵⁾.

Tajā pašā laikā atbalsta un izpratnes kultūras izveide organizācijā vai iestādē pozitīvi ietekmēs atsevišķu personāla locekļu subjektīvo labbūtības sajūtu un viņu efektivitāti ⁽⁶⁾.

⁽³⁾ Šīs praktiskās rokasgrāmatas uzmanības centrā nav ar darba apstākļiem saistītie drošības riski, piemēram, incidenti un citi aizsardzības jautājumi bez iepriekšēja nodoma, kas ir saistīti ar biroja struktūru un transportlīdzekļu vai tamlīdzīgu lietu plānošanas vai uzturēšanas trūkumu.

⁽⁴⁾ Skatiet arī Leka, S., Griffiths, A. un Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", *Work Organisation and Stress*, World Health Organization, Geneva, 2004, 10. lpp.: "Darba stresu var efektīvi pārvaldīt, piemērojot riska pārvaldības pieeju, kā tas tiek veiksmīgi īstenots saistībā ar citām būtiskām veselības un drošības problēmām. Ar riska pārvaldības pieeju novērtē iespējamus riskus darba vidē, kas var izraisīt konkrētus esošos apdraudējumus, radot kaitējumu darbiniekiem. Apdraudējums ir notikums vai situācija, kas var radīt kaitējumu. Kaitējums attiecas uz fizisku vai psiholoģisku veselības pasliktināšanos. Stresa cēloņi ir apdraudējumi, kas saistīti ar darbu un darba apstākļu plānošanu un pārvaldību, un šādus apdraudējumus var pārvaldīt un to ietekmi var kontrolēt tāpat kā citus apdraudējumus."

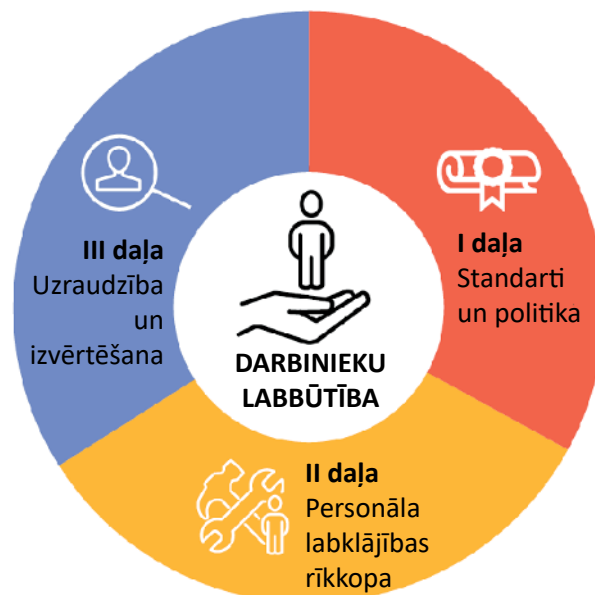
⁽⁵⁾ Mezomo, D. S. and de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", in Rossi, A. M., Meurs, J. A. and Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

⁽⁶⁾ Skatiet arī pētījumu, ko veica Hart, P. M. un Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, Vol. 38, No 2, 2003, pp. 118–127.

Šo pieeju, kas vērsta uz personāla **profesionālās spriedzes novēršanu**, dēvē arī par **Informāciju par traumu balstītu aprūpi (TIC) darba vietā**, jo īpaši organizācijās, kas rūpējas par traumētām iedzīvotāju grupām. To zināmā mērā dara arī Eiropas patvēruma un uzņemšanas iestādes. **Informācijā par traumu balstītu aprūpi** parasti apsver organizācijas personāla aprūpi, pašaprūpes vadību, komandas atbalstu un personīgo pašaprūpi. Šo pasākumu mērķis ir novērst personāla izdegšanu un sekundāras traumas, vienlaikus palielinot līdzjūtību, apmierinātību un sekundāro noturību. Šīs tēmas ir aplūkotas šajā trīsdaļīgajā praktiskajā rokasgrāmatā.

EASO Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību sastāv no trim savstarpēji saistītām daļām, kas papildina cita citu, lai panāktu ilgtermiņa ietekmi uz personāla labbūtību. Visas trīs rokasgrāmatas daļas var izmantot kopā, kombinācijās vai kā atsevišķus rīkus atkarībā no patvēruma vai uzņemšanas iestādes vajadzībām. Rokasgrāmata piedāvā holistisku trīspusēju pieeju personāla labklājībai. Tā pievērš uzmanību standartu noteikšanai un politikas izstrādei (I daļa), praktisko instrumentu atlasīšanai un ieviešanai (II daļa), kā arī uzraudzības un izvērtēšanas mehānismu īstenošanai (III daļa), lai vienmēr nodrošinātu personāla labklājības politikas pielāgošanu personāla vajadzībām. Iejaukšanās tiek izstrādāta līdzdalības veidā, kā arī vajadzību un riska novērtējuma rezultātā.

1. ATTĒLS. Holistiska pieeja personāla labklājībai



I daļa Standarti un politika nosaka **astņus standartus**, pēc kuriem vadīties personāla labklājības politikas formulēšanā, īstenošanā un novērtēšanā ES+ valstu patvēruma un uzņemšanas darba vidēs. Šie standarti saistīti ar kvalitātes kritērijiem, rādītājiem un ieteiktajām darbībām, kas iestādēm jāizmanto, lai racionalizētu personāla labklājību savās nodaļās. Tiek sniegti ieteikumi, kā formulēt personāla labklājības stratēģiju kā pamatu personāla labklājības politikas izstrādei un ieviešanai, lai nodrošinātu personāla labbūtību. I daļas **galvenā mērķgrupa** ir **vadības un cilvēkresursu (CR) nodaļas**.

II. daļa *Personāla labklājības rīkkopa* piedāvā virkni praktisku rīku, uzdevumu un vispārīgu prasmju apmācības ieteikumu. Tie paredzēti vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem, kā arī iekšējiem un ārējiem speciālistiem, lai ievērotu I daļā minētos personāla labbūtības standartus. Ieteicamo rīku, uzdevumu un spēju veidošanas pasākumu, tostarp pašaprūpes darbību, saraksts nav izsmeļošs, bet tajā ir iekļauta dalībvalstu ekspertu paraugprakse. II daļas **galvenajā mērķgrupā** ietilpst **viss personāls, kas strādā patvēruma un uzņemšanas jomā**, vadība un CR personāls, komandas, kas atbildīgas par kritisku incidentu pārvaldību, un personāls, kas ir iesaistīts iekšējo spēju veidošanā. Tas iekļauj arī speciālistus, kuri atbalsta personāla labklājības centienus komandās, kas strādā patvēruma un uzņemšanas iestādēs.

III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana* iesaka pasākumus, lai novērtētu, vai un kā ieviestie pasākumi ir pozitīvi ietekmējuši personāla labbūtību. III daļas **galvenā mērķgrupa ir darbinieki, kuru uzmanības centrā ir uzraudzība un ziņošana patvēruma un uzņemšanas iestādē**. Uzraudzības rezultātā gūtā pieredze tiks nodota vadībai par pielāgošanas vajadzībām, lai panāktu vispārējo efektivitāti.

Vairāki termini, kas attiecas uz personāla labklājību, tostarp “labbūtība”, “stress” un “izdegšana”, *EASO Praktiskās rokasgrāmatas par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību* trīs daļās tiek lietoti, pamatojoties uz Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūras (*EU-OSHA*), citu ES struktūru un akadēmisko avotu sniegtajām definīcijām. Informāciju par visās šīs rokasgrāmatas daļās izmantoto terminoloģiju skatiet [1. pielikumā “Definīcijas”](#).

1.1. ŠĪS PRAKTISKĀS ROKASGRĀMATAS GALVENĀS MĒRĶGRUPAS

Šī daļa ir paredzēta **visiem darbiniekiem, kuri strādā patvēruma un uzņemšanas jomā**: no pirmās līnijas darbiniekiem, kuri ir tieši iesaistīti darbā ar pieteikuma iesniedzējiem, līdz augstākajai vadībai. Šīs daļas saturs var attiekties arī uz iekšējiem un ārējiem speciālistiem, kuri sniedz psihosociālu atbalstu darbiniekiem, kas strādā ar attiecīgajām iestādēm un to labā.

Galvenās mērķgrupas šīs praktiskās rokasgrāmatas II daļas izmantošanai:

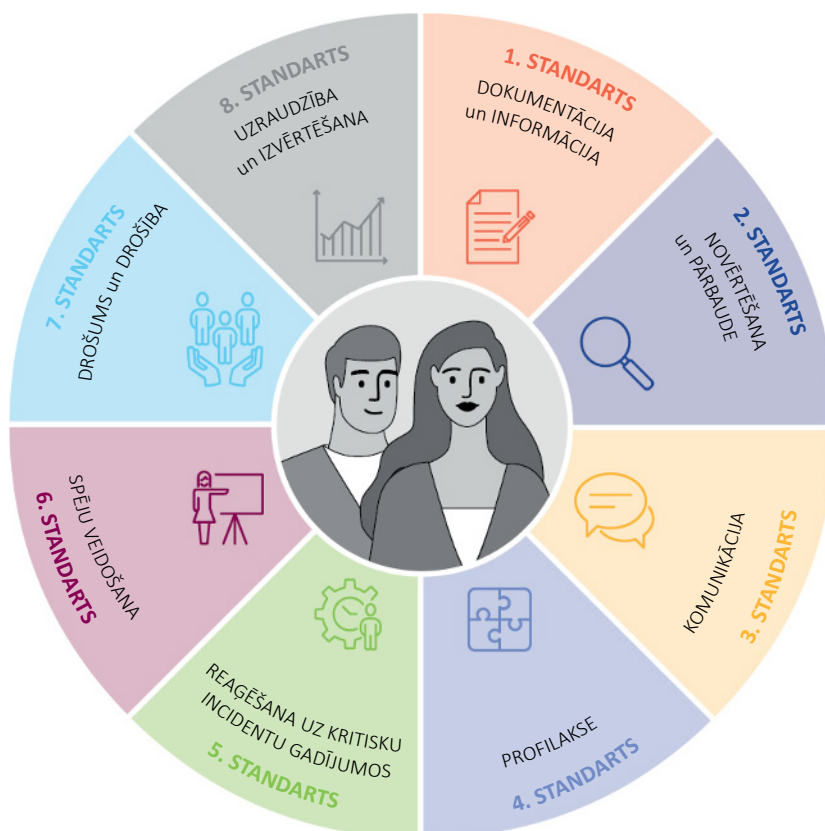
- pirmās līnijas darbinieki,
- augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, komandu vadītāji un koordinatori, kuri strādā patvēruma un uzņemšanas jomā,
- cilvēkresursu, drošuma un drošības darbinieki,
- iekšējie un ārējie eksperti.

Lai gan tiek piedāvāti pasākumi, kas efektīvi atbalstītu pirmās līnijas komandas, rokasgrāmatā visiem darbiniekiem atgādināts, cik svarīgi ir nodrošināt pašaprūpi un atbildību, kas jāuzņemas ikvienam.

1.2. KĀ LIETOT ŠO PRAKTISKO ROKASGRĀMATU

Lai gan šī rokasgrāmata nav izsmeloša, tomēr tajā apkopotā un iekļautā paraugprakse raksturo vairākas pieejas no ES+ valstīm. Šī labā prakse ietver personāla atbalsta rīkus darba vietā, kas, ja tiek ieviesti un pilnveidoti iestādēs, var uzlabot saziņu starp vadītājiem un darbiniekiem, kā arī starp kolēģiem. Šāda prakse var arī novērst trauksmi, stresu un izdegšanu, palīdzēt pievērsties kritisku incidentu emocionālajai ietekmei, stiprināt kolektīvus un uzlabot ikdienas uzdevumu izpildes produktivitāti un efektivitāti. Rīkus var izmantot, lai sniegtu atbalstu komandas vai individuālā līmenī visiem darbiniekiem, tostarp pirmās līnijas darbiniekiem, komandu vadītājiem un vadītājiem. Šo praksi var īstenot vadītāji, kolēģi, iekšējie vai ārējie speciālisti vai – pašpalīdzības rīku gadījumā – paši darbinieki. Konkrētā iestādē izmantojamo rīku izvēle būs atkarīga no darba vides, personāla labklājības vajadzībām un resursiem. Vadība tos var izmantot regulāri vai piedāvāt, pamatojoties uz pieprasījumu. Rīki, iejaukšanās un prakse ir saistīti ar standartiem, kas izklāstīti rokasgrāmatas I daļā, kā parādīts arī 2. attēlā.

2. ATTĒLS. Astoņi personāla labklājības standarti



3. attēlā ir sniegts pilnīgs pārskats par visu šajā rokasgrāmatas daļā aprakstīto **labo praksi** un **rīkiem**, kā arī to ieteiktajiem īstenošanas līdzekļiem.

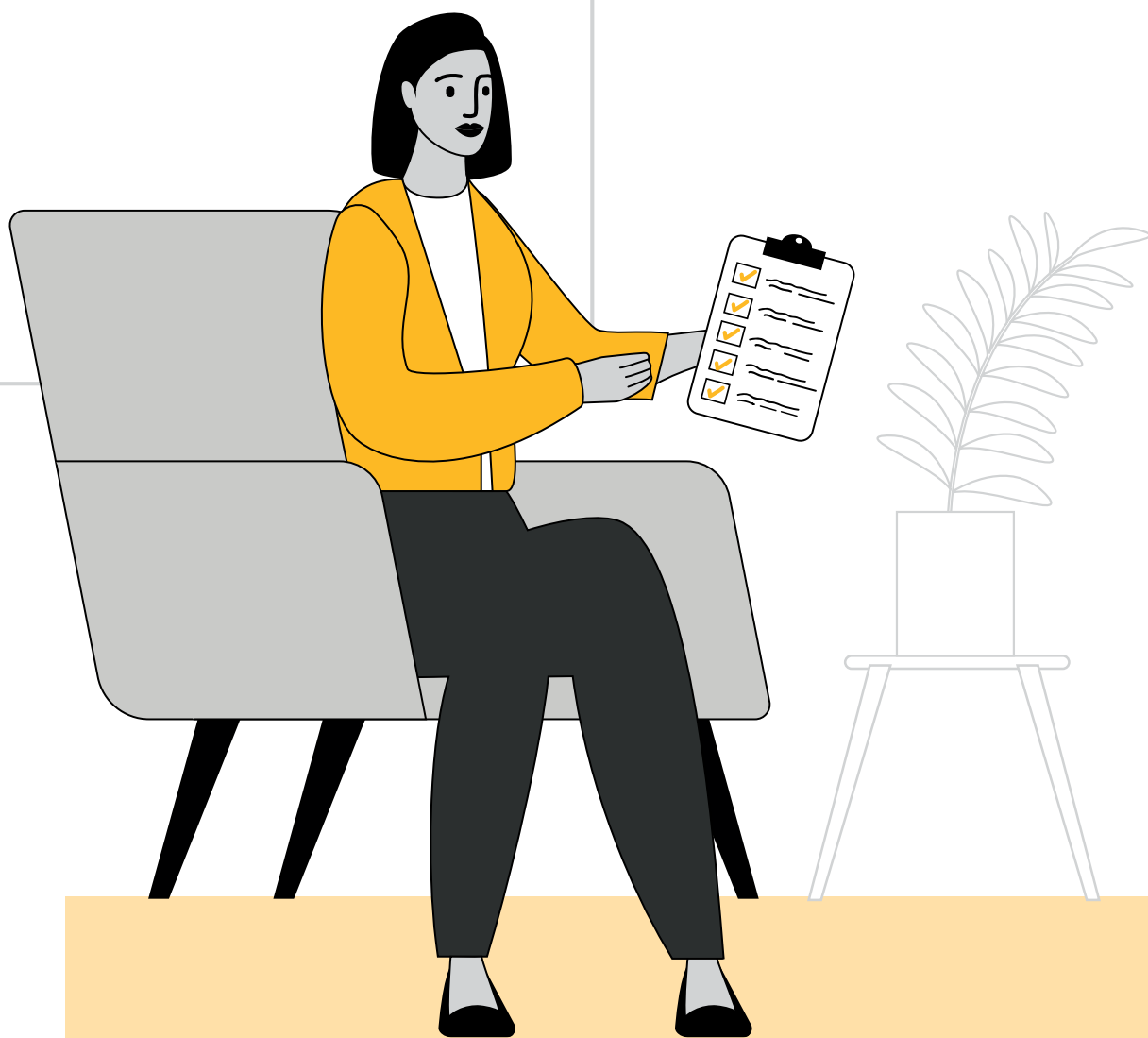
3. ATTĒLS. Visu pasākumu pārskats

RĪKA VEIDS			
Novērtēšanas rīki Izmanto vadītāji	Pasākumi Nodrošina vadītāji un kolēģi	Pasākumi Nodrošina speciālisti	Pašaprūpes rīki Izmanto visi darbinieki
1. Pārbaudes jautājumi 2. Daļēji strukturētas individuālās tikšanās 3. Fokusa grupas 4. Nodarbinātības kvalitātes aptauja 5. Pašnovērtēšanas instruments: izdegšanas tests	1. Intervīzija 2. Komandas veidošana 3. Kritisku incidentu pārvaldība	1. Psiholoģiskās grupu nodarbības un apmācība 2. Individuālās konsultēšanas sesijas 3. Izglītības uzraudzība 4. Mediācija	1. Pašaprūpes plāna izstrāde 2. Veselīgu robežu noteikšana
Spēju veidošana <i>Nodrošina iekšējie vai ārējie speciālisti</i>			

Nepieciešamība veidot tā personāla spējas, kurš strādā patvēruma un uzņemšanas jomā, ir apsvērums, kas iestādēm jāņem vērā visā personāla nodarbinātības ciklā, un tas ir sīkāk izklāstīts [6. nodaļā](#) “*Spēju veidošanas pasākumi*”.

Svarīga piezīme par konfidencialitāti. Visos šajā rokasgrāmatā aprakstītajos iesaistīšanās gadījumos ir jāievēro konfidencialitātes apsvērumi. Ar darbiniekiem veikto pārrunu saturu nekad nevajadzētu izpaust ne viņu kolēģiem, ne vadībai bez ietekmētā(-o) darbinieka(-u) piekrišanas. Vienīgais izņēmums varētu būt risku identificēšana saistībā ar iespējamu paškaitējumu vai kaitējuma nodarīšanu citiem, jo tie attiecas uz visu iesaistīto personu drošumu un drošību.

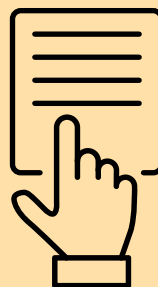
Visbeidzot, lai gan darba devēja atbildība pirmkārt un galvenokārt attiecas uz tā darbiniekiem, dažos gadījumos, iespējams, būtu jāapsver arī tiešs atbalsts ietekmētajiem ģimenes locekļiem, piemēram, ja darbinieku ir skāris kritisks incidents ar ilgstošām sekām.



2. NOVĒRTĒŠANAS RĪKI

ŠAJĀ SADAĻĀ APLŪKOTĀS TĒMAS

- ✓ [2.1. Personāla labklājības iepriekšēja pārbaude](#)
- ✓ [2.2. Daļēji strukturētas individuālās tikšanās](#)
- ✓ [2.3. Fokusa grupas diskusijas](#)
- ✓ [2.4. Nodarbinātības kvalitātes aptauja](#)
- ✓ [2.5. Pašnovērtējums: izdegšanas tests](#)



Rīki, kas galvenokārt jāizmanto vadītājiem un CR personālam; pašnovērtējuma instrumenti ir jāizmanto visiem darbiniekiem.

Šajā sadaļā ir **sniegti pieci novērtēšanas rīki personāla labbūtības vajadzību noteikšanai** un stresa pārvaldības spēju novērtēšanai pirmās līnijas darbiniekiem. Šīs pārbaudes mērķis ir novērst stresa reakcijas un veicināt savlaicīgu atbalsta pasākumu ieviešanu gan individuālā, gan komandas līmenī (7).

Regulāri **izvērtējumi** ir noderīgi un nepieciešami, lai izmērītu, uzraudzītu, novērtētu, uzzinātu un dokumentētu darbinieku apstākļus un izmaiņas. Tie sniedz vispārēju priekšstatu par personāla vajadzībām un trūkumiem visā nodarbinātības ciklā. Palīdzot vadītājiem uzturēt personāla labbūtību, novērtēšanas rīki var arī palīdzēt pirmās līnijas darbiniekiem izprast savas stiprās un vājās puses. To paveic, izmantojot no šiem rīkiem saņemtās atsauksmes, kas sekmē gan profesionālo, gan personīgo izaugsmi. Piedāvātos rīkus ir galvenokārt paredzēts izmantot vadītājiem, kuriem, lai tos varētu lietot efektīvi, ir nepieciešamas fizioloģiskās un psiholoģiskās spriedzes identificēšanas prasmes. Tāpēc ir svarīgi šos centienus sasaistīt ar sadaļu par ieteicamajām apmācību tēmām, kā detalizētāk aprakstīts [14. pielikumā “Paraugu mācību programmai, kuras uzmanības centrā ir personāla labklājība”](#).

Ir svarīgi norādīt, ka izvērtējumos iegūtā informācija ir jāuzskata par stingri konfidenciālu. Komandas vai organizācijas līmenī konstatētie atklājumi ir jāizpauž attiecīgajām profesionālajām grupām tikai nepieciešamības gadījumā un vienmēr anonīmi.

Integrējot **piecus pasākumus** personāla labklājības rīcības plānā, iestādes varēs ievērot tālāk norādītos standartus.



SWS 2 novērtēšana un pārbaude



SWS 4 profilakse



SWS 8 uzraudzība un izvērtēšana

(7) Personāla labbūtības izvērtējumus nedrīkst sajaukt ar izpildes pārskatiem vai novērtējumiem. To mērķis ir novērtēt darbinieka vajadzības, tostarp saistībā ar viņa profesionālo attīstību.

2.1. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS IEPRIEKŠĒJA PĀRBAUDE

Tikai 19 % dalībnieku 2019. gada *EASO* kartēšanas uzdevumā norādīja, ka viņu darba devējs ir sistemātiski pārbaudījis darbinieku spēju reaģēt uz savā darbā sagaidāmajiem stresa faktoriem un tikt ar tiem galā (piemēram, veicot pirmsnodarbinātības psiholoģisko novērtēšanu). Kopumā 52 % dalībnieku skaidri norādīja, ka pirms nodarbinātības pārbaude nav veikta ⁽⁸⁾.

Darbinieku labklājības pārbaude saistībā ar stresa ietekmes riskiem un pārvarēšanas spējām varētu tikt ieviesta jau agrīnos nodarbinātības posmos. Tas varētu notikt jau atlases posmā vai darbā ievadīšanas periodā. Pārbaudes jautājumus, kuru uzmanības centrā ir personāla labklājība, var ievietot esošā **intervijas anketas veidnē** ⁽⁹⁾, ko iestādes izmanto atlases procesu laikā vai pirmās tikšanās laikā ar tiešajiem vadītājiem, veicot ievadīšanu darbā. Šāda veidne jau ir ieviesta *I daļā Standarti un politika*. Ja to izmanto vēlāk personāla atlases un darba attiecību sākumposmā, jautājumus var nedaudz pielāgot, lai tie labāk atbilstu situācijai. Personāla labklājības iepriekšēja pārbaude varētu galvenokārt pievērsties jautājumiem, kas aptver stresa pārvaldības prasmes, stresa pārvarēšanas mehānismus un pašaprūpes centienus. Jautājumu mērķis var būt papildinformācijas iegūšana par (topošā) darbinieka motivāciju, pieeju komandas darbam un konfliktu risināšanas prasmēm.

Vispārējā atlases intervijas anketa ir jāizstrādā CR nodaļai un attiecīgajām ekspertu nodaļām. Atkarībā no darba profila atlases intervijā galvenā uzmanība tiks pievērsta kandidāta pašprezentācijai, tehniskajai kompetencei (zināšanām, prasmēm un pieredzei), attieksmei pret sadarbību (piemēram, ar ziedotājiem vai vietējo partneru vadību), finanšu kompetencei (budžeta cikls), kā arī uzraudzības un izvērtēšanas kompetencēm. Šo jautājumu integrēšana var nedaudz paildināt intervijas vai darbā ievadīšanas tikšanās laiku, taču atbildes var uztvert kā izejas punktu, kas vadītājiem ļaus efektīvāk uzraudzīt darbinieku nodarbinātības/norīkošanas laikā ⁽¹⁰⁾. Turklāt šāda iepriekšēja pārbaude var kalpot kā informācijas avots vadītājiem par apmācības ieteikumiem un komandas veidošanas pasākumiem, kas jāveic nākamajiem darbiniekiem. Tas ir noderīgi gan attiecīgajam darbiniekam, gan arī komandai, kurai viņš pievienojas.

⁽⁸⁾ *EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019, 11. lpp.* (ierobežotas piekļuves dokuments).

⁽⁹⁾ Skatiet intervijām piedāvāto pārbaudes jautājumu piemērus *2. pielikumā "Personāla atlases intervijas struktūras veidne"*.

⁽¹⁰⁾ Dažiem norīkotajiem ekspertiem varētu jāpievērš lielāka uzmanība, ja viņi tiek norīkoti projām no ģimenēm un draugiem valstī, kurā runā citā valodā. Dažiem tas var būt īpaši sarežģīti, pat neņemot vērā prasīgo darbu.

2.2. DAĻĒJI STRUKTURĒTAS INDIVIDUĀLĀS TIKŠANĀS

Daļēji strukturētu individuālu tikšanos ⁽¹¹⁾ nedrīkst sajaukt ar izpildes pārskata tikšanos vai novērtējumu, lai gan paustā informācija var daļēji pārklāties. Šo individuālo tikšanos mērķis ir atbalstīt darbiniekus, lai viņi varētu pastāstīt par savām vajadzībām, un sniegt viņiem iespēju sekmīgi veikt savus ikdienas uzdevumus. Turklāt šīs regulārās tikšanās nodrošina vadītājiem iespēju savlaicīgi noteikt, vai kādam darbiniekam ir nepieciešams papildu atbalsts, lai samazinātu stresa un izdegšanas risku (saistībā ar darbu vai privāto dzīvi). Šādu vajadzību savlaicīga noteikšana un atbilstoša atbalsta sniegšana uzlabo personāla labbūtību un darbinieku vispārējo produktivitāti.

Šīs individuālās tikšanās ir daļēji strukturētas intervijas, kurās vadītājs stingri neievēro formālu jautājumu sarakstu. Tā vietā tiek ievērots elastīgs intervijas protokols, ko papildina pārbaudes jautājumi, lai veicinātu dialogu starp vadītāju un darbinieku. Šis formāts veicina abpusēju saziņu, kas veido vispusīgu diskusiju par atbilstošām tēmām. Sapulces neformālā atmosfēra ļauj darbiniekam justies ērti, izsakot domas par noteiktām tēmām.

Šo tikšanos laikā vadītājiem var būt sagatavoti vairāki jautājumi, kas nav darbinieka redzeslokā. Lai gan šīm tikšanās reizēm nevajadzētu līdzināties intervijas situācijai, bet drīzāk būt dialogam, ir lietderīgi paturēt prātā dažus jautājumus, lai uzraudzītu personāla labbūtību ilgākā laika periodā un palīdzētu noskaidrot, kāds atbalsts nepieciešams. Rīcība, kuras pamatā ir atbildes uz šādiem daļēji strukturētiem intervijas jautājumiem, var palīdzēt novērst sliktu personāla pašsajūtu vai stresu. Šīs tikšanās ir svarīgas dažādos nodarbinātības posmos. Tās jāievieš, kad darbinieki stājas darbā un nodarbinātības laikā, kā arī tad, kad viņi aiziet no kāda uzdevuma vai amata un nonāk pārejas periodā. Ārpus šiem konkrētajiem pārejas periodiem vadītāji būtu jāmudina cik vien iespējams regulāri rīkot šādas tikšanās.

⁽¹¹⁾ Papildinformāciju par daļēji strukturētām individuālās tikšanās reizēm skatiet 3. pielikumā "Daļēji strukturētas vai individuālas tikšanās".

DAĻĒJI STRUKTURĒTAS INDIVIDUĀLAS TIKŠANĀS MĒRĶI

- Nosakiet darbinieku galveno motivāciju kopumā ⁽¹²⁾.
- Izpētiet pieredzi/izaicinājumus/aizsardzības faktorus un pārvarēšanas mehānismus, ko viņi ir izmantojuši pagātnē.
- Izprotiet viņu esošos negatīvos un pozitīvos pārvarēšanas mehānismus ⁽¹³⁾ stresa situācijās ⁽¹⁴⁾.
- Precīzi nosakiet viņu pašreizējās vajadzības, cerības un bažas ⁽¹⁵⁾.

Tikšanās laikā saņemtās atsauksmes ir jādokumentē. Ja nepieciešama tūlītēja specializēta pārbaude, persona ir jānosūta pie attiecīgā iekšējā vai ārējā speciālista. Rakstiski jānorāda arī citas izteiktās vajadzības, piemēram, profesionālās pilnveides nepieciešamība. Tās tiks ņemtas vērā, kad vien iespējams. Tikšanās vajadzētu organizēt četras līdz sešas reizes gadā, tām vajadzētu ilgt aptuveni 30 minūtes.

Svarīga piezīme. Lai veiktu šādas intervijas, vadītājiem ir jābūt pietiekami apmācītiem novērtēšanas un pārbaudes atšķiršanai, turklāt viņi nedrīkst būt **nosodoši**. Parasti un, ja iespējams, būtu ieteicams šādas intervijas veikt tikai vadītājam, kurš nav atbildīgs par konkrētās personas vai citas trešās puses novērtēšanu.

2.3. FOKUSA GRUPAS DISKUSIJAS

Fokusa grupas diskusija (FGD) ir kvalitatīva pētījuma metode, ko izmanto sociālajās zinātnēs. FGD ir efektīvs veids, kā sapulcināt cilvēkus ar līdzīgu vēsturi vai pieredzi konkrētas tēmas apspriešanai. Dalībnieku grupu vada moderators (vai grupas vadītājs), kurš iepazīstina ar diskusijas tēmām un palīdz grupai savstarpēji iesaistīties dzīvā un dabiskā diskusijā.

Moderators uzdod plašus jautājumus (daļēji strukturētas intervijas stilā), lai noskaidrotu atbildes un izraisītu diskusiju starp dalībniekiem.

FGD var izmantot, lai padziļināti izprastu problēmu. Iepriekš var veikt aptauju, lai noteiktu problēmas, par kurām FGD laikā ir jāievāc padziļināta kvalitatīva informācija. FGD noder, lai radītu dziļāku izpratni par esošajām zināšanām vai apgūtu tēmas “kāpēc” un “kā”. Iestādes var izmantot FGD, lai vairāk uzzinātu par personāla labklājības problēmām, kuras citādi var būt grūti nosakāmas.

⁽¹²⁾ Šie mērķi ir izgūti no iekšējā EASO operāciju dokumenta, ko izstrādājuši Panou, A. un Triantafyllou, D.: *Greece Staff Support Policy Plan*.

⁽¹³⁾ Negatīvs stresa pārvarēšanas mehānisma piemērs varētu būt palielināts alkohola patēriņš, bet pozitīvs – pietiekami ilgs miegs katru nakti.

⁽¹⁴⁾ Arī vadītājiem ir svarīgi apzināties savus pārvarēšanas mehānismus. Turklāt vadītāji, kuri apzinās darbinieku izmantotos pozitīvus vai izvēlētos pārvarēšanas mehānismus, vajadzības gadījumā varēs tos atpazīt stresa situācijās.

⁽¹⁵⁾ Zināšanas par to, kas darbiniekiem stresa pilnā darba vidē ir nepieciešams, lai saglabātu veselību, un pieejamiem resursiem, ir svarīgas aprūpes signāla nosūtīšanai, kā arī lai vadītāji varētu nepieciešamības gadījumā savlaicīgi reaģēt.

FGD koordinators atlasīšana. Koordinatoram ir svarīga loma fokusa grupā. Viņa uzdevums nenozīmē tikai jautājumu uzdošanu par risināmo tēmu (piemēram, personāla labklājības gadījumā par apmierinātību ar pieejamo iesaistīšanās līmeni, jomām, kurām nepieciešami uzlabojumi). Koordinators nodrošina grupas sastāva atbilstību mērķim (ņemot vērā konkrētās iestādes dalībnieku lomas/pienākumus, kā arī dzimumu u. c.) un galu galā ir atbildīgs par sesijas iznākumu. Ja koordinators savu lomu pilda efektīvi, jēgpilna rezultāta iespējamība ir daudz lielāka. Jāveicina diskusijas dokumentēšana saskaņā ar konfidencialitātes līgumiem. Ieteicams izveidot dažus pamatnoteikumus par FGD organizēšanu un grupas dalībnieku savstarpēju reaģēšanu. Ieteicams piedalīties brīvprātīgi.

Svarīga piezīme. Atkarībā no izskatāmās tēmas vadītāji vai nodaļas vadītājs **nedrīkst** koordinēt šādu fokusa grupu ar cilvēkiem, kuri ir viņu pārzinā (¹⁶). Dalībniekiem būs grūtāk izteikt atklātu viedokli; darbinieki var justies neērti un mēģināt izpatikt vecākajam darbiniekam, sakot to, ko, pēc viņu domām, vēlas dzirdēt koordinators. Labi koordinatori var būt gan cilvēkresursu pārstāvji, gan arī kvalificēti ārējie speciālisti. Ikvienai izvēlētajai personai ir jāsauglabā neitralitāte, tai ir nepieciešamas diskusijas uzturēšanas prasmes, lai saruna būtu vispārēji aizraujoša, nevis neiedvesmojoša un galvenokārt klusa. Ir arī svarīgi atzīmēt, ka dažos gadījumos var būt nepieciešama atsevišķa pārbaude konkrētai personai (piemēram, ja kāds piemin paaugstinātu stresa līmeni darbā, spēju veidošanas vajadzības vai citas problēmas).

Konfidencialitātes apsvērumi. Diskusijas rezultāti tiek apkopoti un nodrošināti vadībai, lai nevarētu identificēt atsevišķus darbiniekus. Galvenās problēmas un ierosinātie ieteikumi ir apkopoti tā, lai augstākā vadība varētu ērti un vienkārši veikt turpmākās darbības.

2.4. NODARBINĀTĪBAS KVALITĀTES APTAUJA

Apmēram trešdaļa (36 %) respondentu uzskatīja, ka ar personāla labklājību saistītie pašreizējie pakalpojumi, ko piedāvā viņu aģentūra, atbilst tieši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem un saņēmējiem strādājošā personāla vajadzībām (¹⁷).

Šīs pasākuma primārais mērķis ir noteikt darba dzīves un darba pieredzes izmaiņas laika gaitā. Nodarbinātības kvalitātes aptauja (¹⁸) palīdz noteikt etalonus, ko var izmantot nākotnē. Izmantojot šīs anketas, var identificēt un dokumentēt personāla aprūpes

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

⁽¹⁷⁾ EASO, Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe, 2019, 10. lpp. (ierobežots dokuments).

⁽¹⁸⁾ Piemēram, skatiet 4. pielikumu "Nodarbinātības (pārtraukšanas) kvalitātes aptauju paraugi".

turpmākās vajadzības un nepilnības, lai veiktu turpmākas darbības un pastāvīgi iegūtu jaunāko informāciju par personāla labbūtību. Sekundārie mērķi iekļauj attiecības noteikšanu starp darba/organizācijas parametriem un darbinieku veselību un drošību, kā arī profilaktisko pasākumu mērķu identificēšanu. Ir svarīgi arī novērtēt darbinieku psihoemocionālo stāvokli un labbūtību, izpētīt komandas dinamiku un identificēt esošos un gaidāmos izaicinājumus un stresa faktoros. Jautājumi parasti ir kvalitatīvi, un atsevišķas aplūkotās tēmas var aptvert jebkurā norīkošanas posmā. CR nodaļa var izmantot anonimizētos rezultātus, lai izprastu galvenās risināmās tēmas un noteiktu veicamās darbības.

Aptaujā varētu ietvert šādas kategorijas:

- darbinieku uztvere – darba slodze, prasmju izmantošana, līdzdalība, profesionālā attīstība, uzdevumu atkārtotā, resursu pietiekamība, tēmas par atalgojumu/atzinību/paaugstināšanu amatā, uzraudzības darbību, amata pilnvarām, apmācības vajadzībām un iespējām, atlaišanu, darbu komandā, lomu skaidrību un lomu konfliktiem, personāla komplektēšanu, drošību un veselību, godīgumu, stresa pārvaldību un fizisko piepūli;
- darba kultūra/klimats – veselība un drošība, diskriminācija, uzmākšanās, cieņa, uzticēšanās;
- veselības rezultāti – fiziskā veselība, garīgā veselība, traumas, miega problēmas;
- cits – tostarp izpilde, vispārēja apmierinātība ar darbu, nodoms aiziet no darba, saistības darbā, virsstundas, elastība darbā.

Garām aptaujām ir savi trūkumi, tāpēc ieteicams izmantot īsākas un mērķtiecīgākas aptaujas. Ja nepieciešams, var pievienot detalizētākus moduļus par konkrētām tēmām. Regulāri veikts nodarbinātības kvalitātes apsekojums ļauj cilvēkresursu darbiniekiem un augstākajai vadībai pārraudzīt progresu saistībā ar personāla labbūtību un visu ieviesto pasākumu panākumiem.

2.5. PAŠNOVĒRTĒJUMS: IZDEGŠANAS TESTS

Reizēm jau kādu laiku var just, ka kaut kas nav kārtībā, bet cēlonis ir grūti nosakāms. Ja pamanāt, ka nogurums ir izteiktāks nekā parasti, kā arī tā esat juties jau kādu laiku, ka jums ir grūti koncentrēties, ka jums ir mazāka darba motivācija nekā agrāk vai tās nav, kā arī esat sācis pielaist kļūdas, būtu ieteicams veikt pašnovērtējumu vai testu, lai noskaidrotu, vai jums ir izdegšanas risks⁽¹⁹⁾. Izdegšana neparādās vienas nakts laikā, bet tas ir lēns process. Izdegšana vispirms var izpausties kā pazīmes, kas liecina par mazāku iecietību pret neapmierinātību vai vieglu aizkaitināmību⁽²⁰⁾.

⁽¹⁹⁾ Piemēram, skatiet 5. pielikumu "Pašnovērtējums: izdegšanas tests".

⁽²⁰⁾ Skatiet EASO animāciju *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021.

Bieži vien izdegšana ⁽²¹⁾ sākas ar **galēju entuziasmu** darbā un nereālu mērķu izvirzīšanu. Darbinieks jūtas iesaistījies un nevar apstāties. Šim posmam parasti seko **stagnācijas un pesimisma** brīdis, kad cilvēks saprot, ka sākotnējās cerības un mērķi nav īstenojami. Nākamo posmu raksturo **neapmierinātība un sociālā attālināšanās**. Trešais posms var būt saistīts ar nekompetences, izpildes nespējas sajūtām, negatīvismu vai ko tamlīdzīgu. Pēdējā posmā darbinieks var izjust **apātiju un pārliecības zudumu** par savu profesionalitāti. Šo pēdējo fāzi var pavadīt depresijas pazīmes, kā arī nelieli negadījumi, slikta pašsajūta un slimības atvaļinājumu skaita palielināšanās.

Izdegšana ir sindroms, kura pazīmes ir, piemēram, izsīkums, cinisms un profesionālās produktivitātes samazināšanās; tas ir cieši saistīts ar darba vidi. Izsīkuma komponentu veido nogurums, kā arī emocionālo un fizisko resursu iztukšošanās ⁽²²⁾. Pēc izdegšanas fenomena identificēšanas pētnieki ir koncentrējušies tās tālākai definēšanai, izveidojot noteikšanas rīkus, ar kuriem aptvert tās sarežģītību, un pētot dažādus cēloņus un iznākumus. Pētījums ir pārslēdzies no aprakstoša izdegšanas modeļa uz iesaistīšanās un profilakses akcentēšanu ⁽²³⁾. Jāņem vērā, ka papildus šajā rokasgrāmatā sniegtajam izdegšanas testa piemēram personām ir pieejami vairāki tiešsaistes **pašnovērtējuma rīki** sava stresa līmeņa uzraudzīšanai. Šie rīki var palīdzēt izpratnes veidošanā un tādējādi samazināt faktiskas izdegšanas risku.

Iestādes var veicināt šo pašnovērtējuma rīku izmantošanu, organizējot tiešsaistes informācijas sesijas, ko vada iekšējs vai ārējs speciālists. Šajās mērķtiecīgās sesijās var iepazīstināt ar pašnovērtējuma rīku komplektu un tos pārrunāt, lai nodrošinātu, ka darbinieki spēj izmantot šos rīkus un analizēt rezultātus. Šādas informatīvās sesijas laikā ir svarīgi, lai speciālists ne tikai izskaidrotu šādu rīku darbību, bet arī informētu darbiniekus par to, kad, kur un kā konkrētā iestāde var sniegt profesionālu atbalstu.

Visbeidzot *EU-OSHA* piedāvā vienkāršu e-ceļvedi par stresu ⁽²⁴⁾, kas sniedz dažus pamata ieskatus par šo tēmu, ņemot vērā dzimumu.

⁽²¹⁾ Plašāku informāciju par izdegšanas tēmu skatiet Finlay, L., "Burnout", Headington Institute, 2017.

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

⁽²³⁾ Papildinformāciju par šo tēmu skatiet Eurofound pētījumā *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Eiropas Savienības Publikāciju birojs, Luksemburga, 2018.

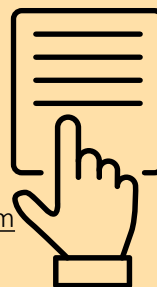
⁽²⁴⁾ EU-OSHA, *E-guide to Managing Stress and Psychosocial Risks*, 2021.



3. ATBALSTA PASĀKUMI, KO NODROŠINA VADĪTĀJI UN KOLĒĢI

ŠAJĀ SADAĻĀ APLŪKOTĀS TĒMAS

- ✓ 3.1. Intervīzija
- ✓ 3.2. Komandas veidošana
- ✓ 3.3. Mērķtiecīgi atbalsta pasākumi saistībā ar kritiskiem incidentiem



Rīki, kas jāizmanto vadītājiem un iekšējiem vai ārējiem speciālistiem.

Šajā sadaļā ir aprakstīti **trīs pasākumi, kas jau izteikti nostabilizējušies dažās ES+ valstīs**. Šie pasākumi uzlabo saziņu un mijiedarbību starp vadītājiem un viņu darbiniekiem, kā arī starp kolēģiem un komandu ietvaros, kā arī palīdz veidot konstruktīvu komandas dinamiku komandu stiprināšanai. Tie var arī uzlabot pirmās līnijas darbinieku ikdienas uzdevumu produktivitāti un efektivitāti. Šie pasākumi ir spēcīgs līdzeklis darbinieku kohēzijas un piederības sajūtas veidošanai darba vietā, kā arī var uzlabot motivācijas un gandarījuma sajūtu, kas ir ļoti svarīgi personāla labbūtības uzturēšanā. Lielākā daļa patvēruma jomā strādājošo ir ļoti motivēti, tāpēc ir svarīgi atbalstīt viņu apņemšanos.

Ieviešot šos **trīs pasākumus** kā personāla labklājības rīcības plāna daļu, iestādes varēs ievērot tālāk norādītos standartus.



SWS 3 komunikācija



SWS 4 profilakse



SWS 5 reaģēšana kritisku incidentu gadījumos



SWS 7 drošums un drošība

3.1. INTERVĪZIJA

Intervīzija ⁽²⁵⁾ ir zināšanu pilnveidošanas forma nelielā profesionāļu, vadītāju vai citu darbinieku grupā, kam ir kopīgs izaicinājums vai problēma ⁽²⁶⁾. Galvenā iezīme ir savstarpējs atbalsts un konsultācijas starp kolēģiem. Tā ir iespēja profesionāļiem un kolēģiem uzzināt citu pieredzi, kas viņiem var palīdzēt gūt vērtīgas jaunas atziņas.

⁽²⁵⁾ Lai iegūtu padziļinātu informāciju par intervīzijas integrēšanu savā iestādē, skatiet 6. pielikuma "Intervīzijas metodes" sadaļu "10 soļu metode".

⁽²⁶⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (ierobežotas piekļuves dokuments). "Intervīzijas" definīcija aizgūta no Janse, B., "Intervision", Toolshero, 2019.

KĀDAS IR INTERVĪZIJAS PRIEKŠROCĪBAS?

Ja intervīziju izmanto komandā, tā ⁽²⁷⁾:

- palīdz izmantot pilnu potenciālu attiecībā uz kompetenci, pieredzi un prasmēm, kas ir pieejamas komandā vai ekspertu grupā;
- ir izmaksu ziņā efektīva mācību metode;
- sniedz atbalstu labi funkcionējošai daudznozaru komandai;
- piedāvā platformu apmaiņai starp dažādām profesijām un kopīgas izpratnes veidošanai par dažādu disciplīnu ieguldījuma vērtību darbā.

Attiecībā uz personīgo darbību intervīzija var palīdzēt:

- risināt problemātiskus jautājumus un situācijas un tādējādi palīdzēt novērst izdegšanu;
- sniegt ieskatu par personīgiem ieradumiem un modeļiem, kas var ietekmēt darbu ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem;
- darbinieku personīgās motivācijas noskaidrošanā;
- darbinieku stipro un vājo pušu noskaidrošanā;
- (savstarpēja) atbalsta atrašanā, lai veiktu nepieciešamos uzdevumus un atzītu sasniegumus.

GRUPAS SASTĀVS

Ideālā grupā ir apmēram pieci līdz astoņi dalībnieki. Kopā viņi analizē problēmu, ar kuru ir iepazīstinājies kāds dalībnieks. Persona, kura ar to iepazīstina, ir uzskatāma par “lietas nodrošinātāju”. Intervīzija nav primāri paredzēta problēmas risināšanai, bet grupa mudina cits citu rast atbildes, uzdodot jautājumus lietas nodrošinātājam. Šiem jautājumiem ir jāpalīdz lietas nodrošinātājam izstrādāt jaunu domāšanas veidu, lai gūtu ieskatu par atklāto gadījumu un ar to saistītajiem izaicinājumiem.

Intervīzija var notikt arī personīgā līmenī. Tas var attiekties uz problēmu risināšanu darbā, pieejas problēmām vai cita veida problēmām. Intervīzija vienmēr ir kaut kādā veidā saistīta ar ikdienas praksi, profesionalizāciju un pilnveidošanos, kā arī mācīšanos un attīstību. Tas liek iesaistītajai personai apzināties individuālos stilus un izvēles, personīgo skatījumu uz darbu un veidus, kā tikt galā ar darbu.

⁽²⁷⁾ Project Office for the Baltic States, United Nations Office on Drugs and Crime, *Intervision Guidelines*, United Nations Office on Drugs and Crime, Vienna, 2010.

INTERVĪZIJA SALĪDZINĀJUMĀ AR CITĀM METODĒM

Konsultēšanās ar līdzbiedriem (28). Konsultēšanās ar līdzbiedriem tiek definēta kā disciplinēts savstarpēja izdevīguma process, lai palīdzētu profesionāļiem sniegt kritisku un atbalstošu atgriezenisko saiti un savstarpēji palīdzētu efektīvāk veikt savus profesionālos pienākumus (29). Intervīzijas mērķis ir ļaut indivīdiem atklāt savu stilu un to, kas viņiem piemērots vislabāk.

Apmācība (30). Apmācība ir process, kura mērķis ir uzlabot sniegumu, un tā koncentrējas uz “šeit un tagad”, nevis uz tālu pagātnei vai nākotnei. Attiecības starp pasniedzēju un apmācāmo personu ir hierarhiskas, jo apmācāmais mācās diskusijas gaitā un pasniedzējs viņam sniedz atbalstu problēmu gadījumos. Apmācība atšķiras no intervīzijas ar hierarhiju.

Uzraudzība (31). Šīs sadaļas kontekstā gan uzraudzība, gan intervīzija tiek saprasta kā profesionāli orientēta vadīšana darbvietā, kad persona sistemātiski apgūst, kā tikt galā ar konkrētu problēmu, ar kuru saskaras savā darba situācijā. Tomēr uzraudzību vada uzraugs – cilvēks, kura attiecības ar vadīto personu ir citādas nekā intervīzijas dalībniekiem, jo viņš vairāk zina par problēmu, vai viņam ir augstāks amats pēc hierarhijas (piemēram, tiešais vadītājs). Ņemot to vērā, uzraudzība (32) atšķiras no intervīzijas, jo attiecības starp dalībniekiem nav vienlīdzīgas un ir individuālas attiecības, savukārt intervīzija darbojas, izmantojot grupas formātu.

KĀ IZVĒLĒTIES KOORDINATORU

Intervīzijas metodē ir iespēja izvēlēties vai par koordinators iecelt tiešo kolēģi vai kādu no plašākas iestādē strādājošas komandas. Dažos gadījumos koordinators lomai tiek uzaicināts ārējs eksperts. Iekšēja koordinators izmantošana ir izdevīgāka, un šī persona jau būs iepazinusi problēmas, ar kurām komanda saskaras savā darbā. Tāpēc neformālās intervīzijas sesijās var būt noderīgs iekšējais koordinators. Tomēr šāda pazīšanās var būt arī trūkums. Iekšējam koordinators būs izveidojusies sava pozīcija darba vietā un, iespējams, attiecības komandā (iespējams, dodot priekšroku dažiem cilvēkiem). Viņam var pietrūkt distances, lai spētu objektīvi atspoguļot grupas procesus komandā. Ārējs koordinators nav iesaistīts šādos procesos. Cilvēkiem var būt vieglāk “domāt ārpus rāmjiem” un izteikt alternatīvus ieteikumus kopā ar ārēju koordinators. Tāpēc formālākai intervīzijas programmai ieteicams izmantot ārēja koordinators palīdzību.

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

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

(30) Skills You Need, “What is COACHing?”, 2021.

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

(32) Šajā kontekstā “uzraudzība” attiecas uz administratīvo uzraudzību, un to nedrīkst sajaukt ar kolēģu, izglītojošu, klīnisko vai tiešu uzraudzību.

Pēc vispārējiem noteikumiem koordinators (iekšējais vai ārējais) nepiedalās diskusijās intervīcijas sesijas laikā. Koordinators vada sapulci (proti, nodrošina dienas kārtības ievērošanu, lai visi dalībnieki izteiktu savu viedokli, ievērotu kopīgi saskaņotos uzvedības noteikumus utt.). Vajadzības gadījumā koordinators var arī piedāvāt provizoriskus ieteikumus par grupas uzvedības alternatīvām.

KOORDINATORS

Starp dalībniekiem un koordinatoru nedrīkst būt hierarhiskas attiecības. Tas nozīmē, ka komandas vadītājs/koordinators **nevar** būt intervīcijas sesiju dalībnieks.

Turklāt ir jāievēro turpmāk minētās prasības attiecībā uz zināšanām, prasmēm un attieksmi. Koordinatoram jābūt:

- ekspertam ar atbilstošu izglītību/apmācību (piemēram, psiholoģijā vai sociālajā darbā);
- zināšanām/pieredzei par motivācijas interviju un grupu dinamiku (procesiem);
- darba pieredzei nozarē vai ar to saistītās jomās (lai saprastu apspriestos jautājumus un pārzinātu grupu sesiju vadīšanu);
- pozitīvai/atbalstošai attieksmei;
- spējai klausīties ar nenosodošu un motivējošu attieksmi;
- spējai atrast atbilstīgu līdzsvaru starp norādošu un nenorādošu uzvedību.

KOORDINATORA LOMA

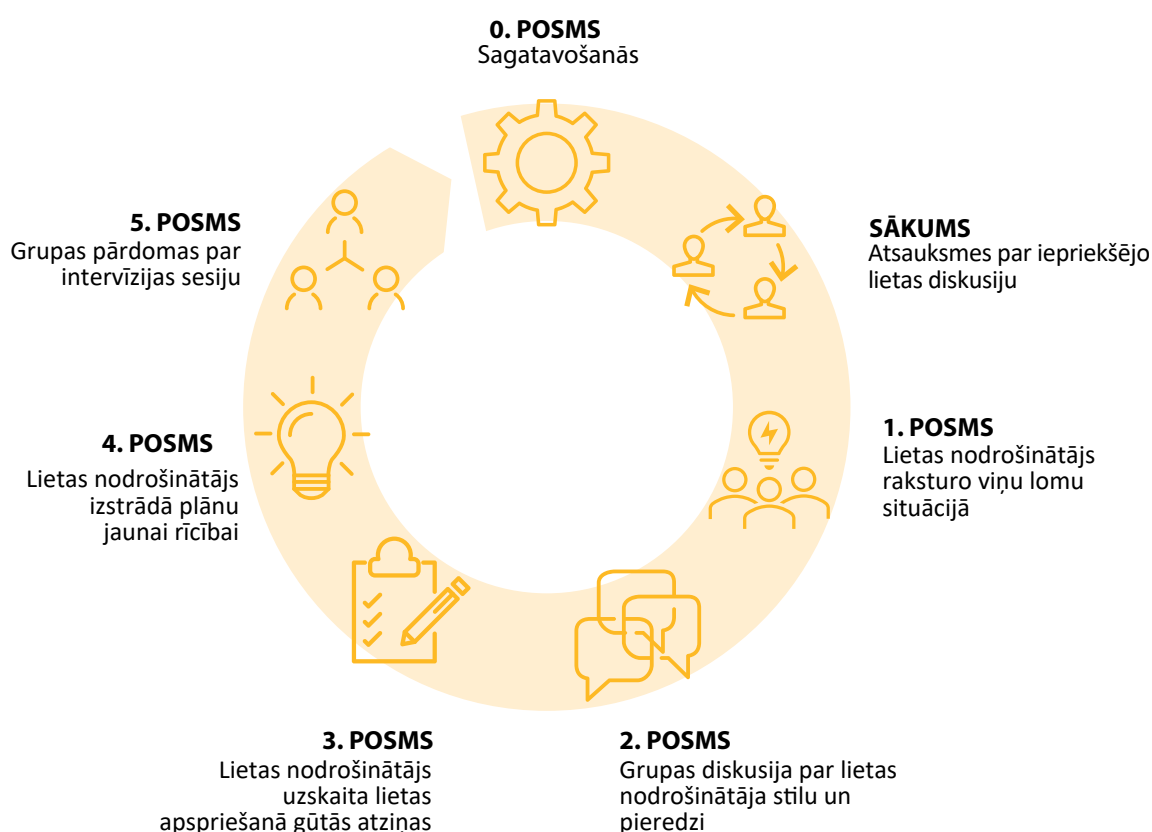
Koordinatora uzdevumi ir šādi:

- grupas komplektēšana intervīcijas sesijai;
- informācijas vākšana par dalībnieku izglītību, profesionālo pieredzi un interesēm;
- ja tiek vadīta intervīcijas sesiju sērija, jānodrošina, lai sērijas plāns būtu detalizēti izklāstīts un pieejams dalībniekiem;
- atbilstošas izmitināšanas un visu praktisko lietu (tāfele, marķieri, pildspalvas, atspirdzinājumi utt.) nodrošināšana;
- dalībnieku savlaicīga informēšana par intervīcijas sesiju (datums, laiks, darba kārtība);
- nodrošināt, lai visiem dalībniekiem būtu kopīga izpratne par darba kārtību;
- nodrošināt laika efektīvu pārvaldību;
- aprobežoties ar sesijas vadīšanu un atturēties no dalības diskusijā;
- regulāri pārbaudīt, vai grupā ir panākta vienošanās, apkopojot dalībnieku ieguldījumu;
- nodrošināt, ka visi dalībnieki pauž savu viedokli un ir iesaistīti (proti, neļaut skaļākiem dalībniekiem dominēt diskusijā un motivēt piedalīties klusos dalībniekus – dažkārt var būt noderīgi lūgt visus dalībniekus pēc kārtas paust viedokli par noteiktu jautājumu);
- izvirzīt grupas noteikumus, kas jāievēro visiem dalībniekiem.

KĀ DARBOJAS INTERVĪZIJA?

Katras lietas diskusija tiek virzīta procesā, kas ir atkarīgs no izvēlētās intervīzijas metodes īpašībām ⁽³³⁾. Katra tikšanās sākas ar sagatavošanos un beidzas ar pārdomām. Pārdomu posma laikā dalībnieki, koordinators un lietas nodrošinātājs apmainās ar viedokļiem par tikšanās iznākumu. Visas intervīzijas metodes ietver vairākus pamatposmus, un katra sesija sākas ar iepriekšējās lietas diskusijas pārskatu.

4. ATTĒLS. Pieci intervīzijas posmi



N. B. Papildinformāciju par to, kā intervīzija darbojas praksē, skatiet 6. pielikuma "Intervīzijas metodes" sadaļā "Intervīzijas 10 soļi".

POSMU SKAIDROJUMS

- **0. posms.** Sagatavošanās. Koordinators sagatavo lietas diskusiju kopā ar lietas nodrošinātāju.
 - **Piemērs.** Lietas nodrošinātāja lietu veidotajā darba slodzē ir ļoti prasīgs pieteikuma iesniedzējs. Katru rītu pieteikuma iesniedzējs nāk ar jautājumiem un gaida, ka lietas nodrošinātājs nekavējoties atrisinās visas viņa problēmas. Ja lietas nodrošinātājs nereaģē vai neatbilst prasībām, pieteikuma iesniedzējs izrāda lielu sarūgtinājumu.

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

- **Lietas nodrošinātāja jautājums.** Kā es varu saglabāt personīgās un profesionālās robežas ar ļoti prasīgu pieteikuma iesniedzēju?
- **Sākums.** Pirms jaunās lietas izskatīšanas koordinators, lietas nodrošinātājs un dalībnieki īsi atceras iepriekšējās sesijas lietu un pārrunā intervīzijas priekšrocības ar lietas nodrošinātāju un pieteikumu iesniedzējiem.
- **1. posms.** Lietas nodrošinātājs apraksta tās būtību, ko viņš vēlētos sasniegt un kāda loma viņam bija šajā situācijā.
- **2. posms.** Šajā posmā dalībnieki izmanto intervīzijas metodi, lai izpētītu lietu un lietas nodrošinātāja rīcību. Var izmantot “10 soļu” vai “noderīgu jautājumu” metodi.
- **3. posms.** Lietas nodrošinātājs uzskaita lietas diskusijā gūtās atziņas. Lietas nodrošinātājs apzinās savu uzvedību (piemēram, vēlmi izpatikt un ieradumu izvairīties no konfliktiem, kas apgrūtina personīgo un profesionālo robežu saglabāšanu).
- **4. posms.** Lietas nodrošinātājs formulē jaunu darbību plānu. Piemēram, lietas nodrošinātājs apraksta, kā vēlas rīkoties attiecībā pret pieteikuma iesniedzēju. Tas ietver šādas darbības: pārtraukt palīdzēt pieteikuma iesniedzējam katru rītu, bet uzaicināt viņu uz iknedēļas sesiju, kurā viņš var uzdot visus jautājumus vienā reizē.
- **5. posms.** Grupas pārdomas un atsauksmes par intervīzijas sesiju.

INTERVĪZIJAS LĪMEŅI

Pavisam ir trīs intervīzijas līmeņi ⁽³⁴⁾. Šie līmeņi raksturo lietas diskusijā sasniegtās dziļuma pakāpes.

1. Lietas līmenis: **konkrēta problēma**

Lietā tiek apspriesta problēmas izteiksmē. Kas būtu efektīvāk? Ko es varētu darīt? Kādas ir manas alternatīvas? Kas darbojās labi un kas varēja būt labāk? Šeit lietas saturs ir vissvarīgākais. Lietas pamatā esošais jautājums un tēmas izklāsta iemesls šeit netiek apspriests tādā pašā mērā kā saturs.

2. Raksturīgais darbību līmenis: **pieeja**

Lietā tiek apspriesta saistībā ar lietas nodrošinātāja rīcību konkrētajā situācijā. Kāds ir viņa darba stils, un kāpēc viņš to izvēlējās? Kāpēc viņš ir izvēlējies šo pieeju? Kādas ir viņa darba stila iezīmes? Ko viņš parasti izmanto uzdevumos attiecībā uz darba stilu vai pieeju? Šeit uzmanības centrā ir lietas iesniedzējs. Mazāk tiek apspriesti padziļināti viedokļi par pašu lietu.

3. Skata līmenis: **slēptie virzītājspēki**

Lietas diskusijā tiek aplūkoti lietas iesniedzēja profesionālie un personīgie uzskati. Kādi uzskati ir viņa spriedumu vai secinājumu pamatā? Kā lietas iesniedzējs var tos izskaidrot? Ko nozīmē šie spriedumi, un kā tie ietekmē konkrēto situāciju? Kādi lietas iesniedzēja pieņēmumi par profesiju, sevi un citiem tika noskaidroti lietas diskusijā? Kad lietas

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

iesniedzējs sāka justies neērti? Izmantojot konkrētu situāciju analīzes rīku, var uzzināt, kā atpazīt mūsu slēptos virzītājspēkus. Šie virzītājspēki veido uzvedību, kas atkārtojas modeļos un, mums nemanot, ietekmē mūsu domāšanas un rīcības veidus.

Lai sniegtu detalizētus norādījumus par iespēju intervīcijas strukturēšanai iestāžu komandās, [6. pielikumā “Intervīcijas metodes”](#) ir detalizēti aprakstītas divas metodes, kas ir zināmas kā [10 soļu un noderīgo jautājumu metodes](#).

3.2. KOMANDAS VEIDOŠANA



Ja vēlies iet ātri, ej viens. Ja vēlies iet tālu, ej kopā.

Afrikāņu paruna

Komandas veidošanas aktivitātes ⁽³⁵⁾ ir svarīgas, lai nodrošinātu komandu efektivitāti, it īpaši strādājot nestabilā vidē. Cilvēkiem, kuri piedalās komandas veidošanā, ir pozitīvāka attieksme pret savu komandu. Šai pozitīvajai sajūtai ir noteiktas izpausmes, piemēram, lielāka uzticēšanās komandas kolēģiem, lielāks gandarījums, jo viņi jūtas kā daļa no komandas, un lielāka pārliecība, ka komanda sasniegs mērķus. Turklāt komandās, kuras iesaistās komandas veidošanas sesijās, ir labāka mijiedarbība. Tās labāk komunicē, koordinē un pārvalda konfliktus. Šie procesi būtiski veicina personāla labbūtnību un ir pamats komandas uzdevumu izpildē, kas ir īpaši svarīgi patvēruma un uzņemšanas jomā. Šajā sadaļā galvenā uzmanība ir pievērsta komandām un dažādām komandu veidošanas metodēm, kas ir pieejamas vadītājiem.

Komandas veidošanas nozīme ne vienmēr ir skaidra ⁽³⁶⁾. Šīs tēmas pētnieki uzskata, ka nav vienotas “komandas veidošanas” definīcijas. Šis termins attiecas uz komandām paredzētu intervences pasākumu kategoriju. Šiem pasākumiem ir kopīgas turpmāk minētās lietas.

- **Mērķis.** Mērķis ir komandas darbības vispārēja uzlabošana, attīstot attiecības starp personām, noskaidrojot lomas vai risinot esošās problēmas.
- **Metode.** Intervences pasākumi galvenokārt ietver neformālas komandas veidošanas aktivitātes, piemēram, spēles un fiziskus vingrinājumus, nevis sēdēšanu nodarbību telpā un kādas tēmas apspriešanu.
- **Atrašanās vieta.** Aktivitātes parasti nenotiek komandas darba vietā, bet citur (piemēram, brīvā dabā, pasākumu zālē).

⁽³⁵⁾ Papildinformāciju par komandas veidošanas posmiem un komandas veidošanas aktivitātēm skatiet [7. pielikumā “Komandas veidošanas pasākumi pa posmiem”](#).

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

Komandas veidošanas pasākumi var izklausīties līdzīgi komandas darba apmācībai – cita veida intervences pasākumiem, kuru mērķis ir palīdzēt uzlabot komandu sadarbību. Tomēr tie ir atšķirīgi. Komandas darba apmācība ir vērsta uz īpašu prasmju veidošanu, piemēram, mācot komandai, kā formulēt rīcības plānu. Tā ir formālāka un sistemātiskāka, piemēram, pasniedzējs izstrādā konkrētus mērķus katrai sesijai un novērtē, vai tie ir sasniegti. Šāda veida apmācība parasti notiek komandas parastajā darba vietā (piemēram, konferenču telpā birojā).

IZVĒLE STARP KOMANDAS VEIDOŠANAS PASĀKUMIEM UN KOMANDAS DARBA APMĀCĪBU JŪSU KOMANDAI

Ja zināt savas komandas īpašās vajadzības un vēlaties sniegt mērķtiecīgu atbalstu to apmierināšanai, būtu jāizvēlas komandas darba apmācība. Ja tomēr domājat par pasākumiem, lai uzlabotu komandas vispārējo darbību un komandas biedru apmierinātību, labāk izvēlieties komandas veidošanu. Patvēruma un uzņemšanas jomā ar visiem tās izaicinājumiem ir ļoti svarīgi atvēlēt laiku komandas veidošanai, lai komandas kopējais gars būtu saistīts ar atsevišķu komandas biedru profesionalitāti un efektivitāti. *EASO* 2019. gadā veiktā kartēšana šajā jautājumā skaidri norādīja, ka komandas darbs tiek uztverts kā noderīgs uzticamas darba vides veidošanai. Šajā darbā par ļoti svarīgu tiek uzskatīta organizēta, cieņpilna un strukturēta atgriezeniskās saites nodrošināšana un saņemšana ⁽³⁷⁾.

Komandas efektivitāti ⁽³⁸⁾ uzlabo komandas apņemšanās pārdomāt un pastāvīgi novērtēt. Lai komandu sniegums būtu augstā līmenī, papildus sasniegumu novērtēšanai konkrētu mērķu sasniegšanā būtu svarīgi izprast to attīstību **kā komandai**. Visbiežāk izmantoto struktūru komandas attīstības posmiem izstrādāja *Bruce W. Tuckman* pagājušā gadsimta 60. gadu vidū. Viņš izveidoja atpazīstamu piecu posmu modeli: **veidošanās, cīņa, pielāgošanās, sadarbība** un **pārkārtošanās/pārveidošanās** ⁽³⁹⁾.

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

⁽³⁸⁾ Tas iekļauj arī nākamo un bijušo personālu. Jauni darbinieki var pārņemt darbu no esošajiem vai bijušajiem komandas biedriem; tātad ir pienācīgi jāpārvalda pārejas un nopietni jāuztver jaunpienācēju integrācija un darbinieku aiziešanas samazināšana.

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

1. TABULA. Komandas veidošanas posmi

1. posms	Veidošana
Sajūtas	Komandas veidošanas posmā komandas biedri parasti aizrautīgi uztver dalību komandā un ar nepacietību gaida turpmāko darbu. Dalībniekiem bieži ir lielas, pozitīvas cerības par komandas pieredzi. Tajā pašā laikā viņi var arī izjust zināmu satraukumu, domājot, kā viņi iedersies komandā un vai viņu sniegums būs pietiekams.
Uzvedība	Veidošanas posmā novērotā uzvedība var ietvert daudz komandas biedru jautājumu, kas atspoguļo gan viņu sajūsmu par jauno komandu, gan nenoteiktību vai satraukumu, ko viņi var izjust par savu vietu komandā.
Komandas uzdevumi	Galvenais komandas darbs veidošanas posmā ir izveidot komandu ar skaidru struktūru, mērķiem, virzienu un lomām, lai dalībnieki sāktu veidot uzticību. Labs orientēšanās/uzsākšanas process var palīdzēt dalībniekiem noteikt komandas misiju un mērķus. Tas var radīt komandas cerības par tās produktiem un – vēl svarīgāk – tās procesiem. Veidošanas posmā liela daļa komandas enerģijas tiek veltīta tās definēšanai, tāpēc uzdevumu izpilde var būt salīdzinoši zema.
2. posms	Cīņa
Sajūtas	Sākot virzību uz mērķiem, dalībnieki atklāj, ka komanda nevar attaisnot visu sākotnējo aizrautību un cerības. Viņu uzmanība no veicamajiem uzdevumiem var pāriet uz neapmierinātību vai dusmām saistībā ar komandas progresu vai procesiem. Dalībnieki var paust bažas par nespēju sasniegt komandas mērķus. Cīņas posmā dalībnieki cenšas ieraudzīt, kā komanda reaģēs uz atšķirībām un risinās konfliktus.
Uzvedība	Uzvedība cīņas posmā var būt mazāk pieklājīga nekā veidošanas posmā, atklāti paužot vilšanos vai domstarpības par mērķiem, cerībām, lomām un pienākumiem. Dalībnieki var paust neapmierinātību par ierobežojumiem, kas palēnina viņu individuālo vai komandas progresu. Šī neapmierinātība var tikt vērstā pret citiem komandas biedriem, tās vadību vai sponsoru. Cīņas posmā komandas biedri var strīdēties vai kritizēt komandas sākotnējo misiju un mērķus.
Komandas uzdevumi	Komandas uzdevumi attīstības cīņas posmā liek komandai no jauna koncentrēties uz mērķiem, iespējams, lielākus mērķus sadalot mazākos, toties sasniedzamos soļos. Iespējams, komandai būs jāattīsta gan ar uzdevumu saistītas prasmes, gan grupas procesu un konfliktu vadības prasmes. Komandas mērķu, lomu un uzdevumu pārdefinēšana var palīdzēt komandas biedriem pārvarēt neapmierinātību vai apjukumu, ko viņi piedzīvo cīņas posmā.
3. posms	Pielāgošanās
Sajūtas	Komandas attīstības pielāgošanās posmā komandas biedri sāk atrisināt neatbilstības, kuras ir sajaušī starp savām individuālajām cerībām un komandas pieredzes realitāti. Ja komandai izdodas noteikt vairāk elastīgas un iekļaujošas normas un prognozes, dalībniekiem vajadzētu piedzīvot lielāku komforta sajūtu, paužot savas “reālās” idejas un izjūtas. Komandas dalībnieki izjūt arvien labāku spēju pieņemt citus komandas biedrus, apzinoties, ka viedokļu un pieredzes dažādība stiprina komandu un bagātina tās produktus. Konstruktīva kritika ir iespējama un apsveicama. Dalībnieki sāk justies kā komandas daļa un priecājas par pieaugošo grupas saliedētību.
Uzvedība	Uzvedība pielāgošanās posmā var ietvert dalībnieku apzinātas pūles, kas tiek vērstas uz problēmu atrisināšanu un grupas harmonijas panākšanu. Iespējama biežāka un vairāk jēgpilna saziņa starp komandas biedriem un lielāka vēlme pastāstīt par idejām vai lūgt komandas biedru palīdzību. Komandas biedri parfokusējas uz izveidotajiem komandas pamatnoteikumiem un praksi un no jauna koncentrējas komandas uzdevumiem. Komandas var sākt veidot savu valodu vai iekšējus jokus (piemēram, iesaukas).
Komandas uzdevumi	Pielāgošanās posmā dalībnieki novirza enerģiju uz komandas mērķiem un parāda produktivitātes pieaugumu gan individuālajā, gan kolektīvajā darbā. Komanda var secināt, ka šis ir piemērots laiks komandas procesu un produktivitātes novērtēšanai.

4. posms	Sadarbība
Sajūtas	Komandas attīstības sadarbības posmā dalībnieki izjūt gandarījumu par komandas progresu. Viņi daļās ieskatos par personīgajiem un grupas procesiem un apzinās savas (un cits cita) stiprās un vājās puses. Biedri jūtas piesaistīti komandai kā vienībai, kas ir "lielāka par tās daļu summu", un izjūt gandarījumu par komandas efektivitāti. Dalībnieki jūtas pārliecināti par savām un komandas biedru individuālajām spējām.
Uzvedība	Komandas dalībnieki spēj novērst vai risināt problēmas komandas procesos vai komandas progresa gaitā. Ir pamanāma attieksme "varu paveikt", kā arī savstarpējas palīdzības piedāvājumi. Iespējams, lomas komandā ir kļuvušas plūstošākas, un tās biedri pēc nepieciešamības uzņemas dažādas lomas un pienākumus. Atšķirības starp dalībniekiem tiek novērtētas un izmantotas, lai uzlabotu komandas sniegumu.
Komandas uzdevumi	Sadarbības posmā komanda ievērojami progresē, virzoties mērķu sasniegšanā. Augsta ir gan apņemšanās izpildīt komandas misiju, gan arī komandas biedru kompetence. Komandas dalībniekiem ir jāturpina padziļināt zināšanas un prasmes, tostarp jāstrādā, lai pastāvīgi uzlabotu komandas attīstību. Komandas procesu sasniegumi un progress tiek mērīti un svinēti.
	Vai "sadarbības" posms ir procesa beigas? Lai gan darbs augsta snieguma komandā var sniegt patīkamu un bagātinošu pieredzi, tās vēl nav komandas attīstības beigas. Komandai joprojām ir jākoncentrējas gan uz procesiem, gan uz produktiem, vajadzības gadījumā izvirzot jaunus mērķus. Izmaiņas, piemēram, dalībnieku atnākšana, aiziešana vai apjomīgas ārējās vides izmaiņas var izraisīt komandas atgriešanos agrākā stadijā. Ja šīs izmaiņas – un no tām izrietošā uzvedība – tiek atpazītas un novērstas tieši, komandas var sekmīgi palikt sadarbības posmā neierobežotu laiku.
5. posms	Pārkaršana/pārveidošanās
	Dažu komandu darbība beidzas, kad darbs ir pabeigts vai mainās organizācijas vajadzības. Lai gan tas nav iekļauts Tuckman sākotnējā modelī, jebkurai komandai ir svarīgi pievērst uzmanību beigu vai izbeigšanas procesam.
Sajūtas	Komandas biedri var izjust dažādas bažas par gaidāmo komandas darbības pārtraukšanu. Viņi var izjust zināmu trauksmi, jo trūkst skaidrības par savu individuālo lomu vai turpmākajiem pienākumiem. Viņi var izjust skumjas vai zaudējuma sajūtu par komandas attiecības gaidāmajām izmaiņām. Vienlaicīgi komandas biedri var izjust dziļu gandarījumu par komandas sasniegumiem. Atsevišķi biedri var izjust visas šīs lietas vienlaikus vai arī zaudējumu, kam seko gandarījuma sajūta. Ņemot vērā šīs pretrunīgās sajūtas, individuālā un komandas morāle visā beigu posmā var pieaugt vai kristies. Ļoti iespējams, ka komandas dalībnieki jebkurā brīdī piedzīvos dažādas emocijas par komandas darba beigām.
Uzvedība	Beigu posmā daži komandas biedri var mazāk koncentrēties komandas uzdevumu izpildei, un viņu produktivitāte var samazināties. Savukārt citi komandas locekļi var uzskatīt, ka koncentrēšanās uz veicamo uzdevumu ir efektīva reakcija uz skumjām vai zaudējuma sajūtu. Viņu darba produktivitāte var palielināties.
Komandas uzdevumi	Komandai ir jāatzīst gaidāmā pāreja un dažādās individu un komandas sajūtas par gaidāmo komandas izjukšanu. Šajā posmā komandai ir jākoncentrējas uz trim uzdevumiem: — visu nodevumu pabeigšanu un atlikušā komandas darba noslēgšanu; — komandas procesu (un produktu) novērtēšanu, īpašu uzmanību pievēršot gūto mācību apzināšanai un to nodošanai turpmāko komandu izmantošanai; — noslēguma svinību organizēšanu, kurās tiek atzīts individu un komandas sasniegumi un kas formāli izbeidz konkrētās komandas pastāvēšanu.

Katrā komandas attīstības posmā ⁽⁴⁰⁾ ir savas atpazīstamas sajūtas un uzvedība. Izpratne par to, **kāpēc** jūsu komandā darbība notiek kādā noteiktā veidā, var būt svarīga pašnovērtējuma procesa sastāvdaļa. Posmi ir noderīga struktūra komandas uzvedības modeļu atpazīšanai. Tie visvairāk noder kā pamats komandas sarunai, nevis komandas ierāmēšanai "diagnoze". Cilvēka attīstība ne vienmēr notiek lineāri, tāpat arī komandas attīstība ne vienmēr ir lineārs process. Ja ir kāds veids, kā identificēt un izprast komandas uzvedības izmaiņu iemeslus, tas var palīdzēt komandas ceļā uz panākumiem.

⁽⁴⁰⁾ P papildinformāciju par komandas veidošanas aktivitātēm skatiet 7. pielikumā "Komandas veidošanas pasākumi pa posmiem".

3.3. MĒRĶTIECĪGI ATBALSTA PASĀKUMI SAISTĪBĀ AR KRITISKIEM INCIDENTIEM

Šīs sadaļas mērķis ir sniegt norādījumus it īpaši vadītājiem un komandu vadītājiem. Atbilstīgs un savlaicīgs atbalsts komandām ir svarīgs vienmēr, bet it īpaši kritiskās situācijās. Lai gan ir skaidrs, ka var notikt kritiski incidenti, norādes bieži tiek sniegtas tikai **pēc** incidenta. Lai gan lielākajai daļai darbinieku, kuri ir pakļauti kritiskiem incidentiem ar traumatisku saturu, var nerasties garīgās veselības problēmas, tomēr sociāla atbalsta sniegšana un ietekmes atzīšana no organizācijas (kolēģu un vadītāju) puses ir svarīgs faktors, kas veicina atgūšanos.

KAS TIEK UZSKATĪTS PAR KRITISKU INCIDENTU?

Kritiska incidenta galvenās pazīmes:

- notikums ir unikāls, pēkšņs un negaidīts;
- notikums izraisa intensīvu bezpalīdzības sajūtu un emocionālas reakcijas, piemēram, dusmas, skumjas, trauksmi un ciešanas;
- incidents tieši vai netieši konfrontē upuri ar nāvi (savu vai citu) un viņa neaizsargātību;
- tas pēkšņi pārtrauc saiti starp upura pagātni, tagadni un nākotni.

Kritiski incidenti iekļauj vardarbības un agresijas aktus vai draudus, draudus vai mēģinājumus nodarīt sev kaitējumu, tostarp pašnāvību, kā arī bada un slāpju streikus.

3.3.1. KRITISKO INCIDENTU PĀRVALDĪBA

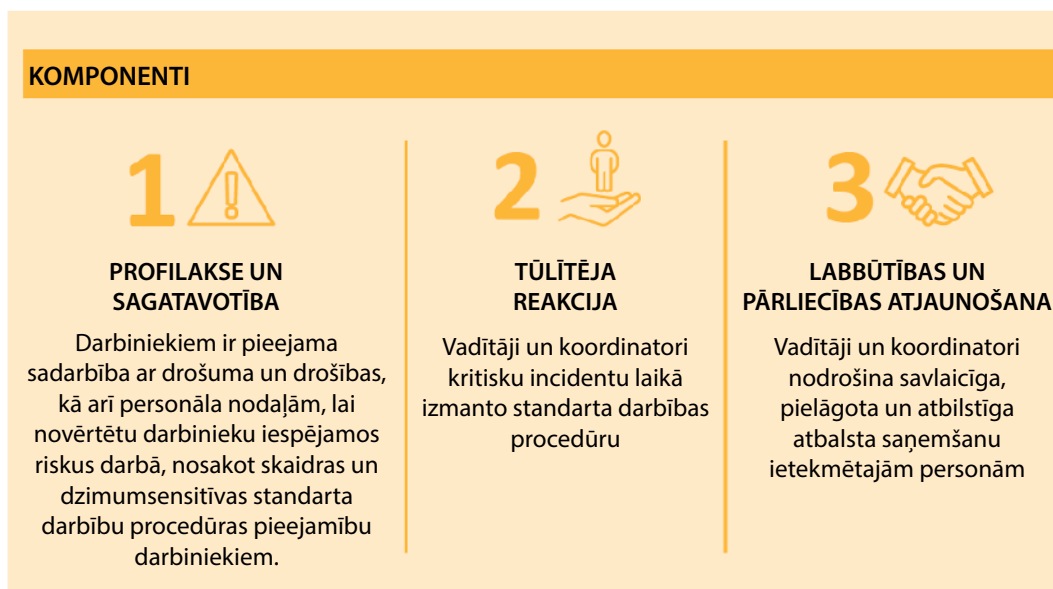
Personāla labklājību saistībā ar kritiskiem incidentiem vislabāk var uzturēt labi izstrādātā un labi ieviestā kritisko incidentu pārvaldības sistēmā. Īpaši atbalsta pasākumi personālam ir jāizstrādā kā daļa no sistemātiskas un laika ziņā jutīgas pārvaldības pieejas, kas pievēršas profilakses jautājumiem, eskalācijas novēršanai un atbalstam gan pieteikumu iesniedzējiem, gan iesaistītajam personālam. Vadītājam, kurš veic pārbaudi pēc kritiska incidenta, ir jāņem vērā trīs galvenie komponenti: 1) profilakse un sagatavotība, 2) tūlītēja reaģēšana un 3) personāla locekļu labbūtības un uzticības atjaunošanas nozīme.



Personāla labklājība nozīmē zināšanas un rīkus, kas palīdz izprast riskus un iespējamās sekas darbam augsta riska vidē, kā arī veidu, kā novērst/risināt ar to saistītās iespējamās problēmas. ⁽⁴¹⁾.

⁽⁴¹⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 12. lpp. (ierobežotas piekļuves dokuments).

5. ATTĒLS. Trīskārša pieeja kritisko incidentu pārvaldībai



1. komponents Profilakse un sagatavotība

Ieteicams sadarboties ar drošuma un drošības nodaļu, kā arī cilvēkresursu nodaļu, lai novērtētu iespējamus riskus darbiniekiem darba vidē un racionalizētu attiecīgās procedūras. Lai samazinātu kritisku incidentu risku, ir ļoti svarīgi nodrošināt atbilstošu arodveselības un drošības pasākumu ieviešanu un to īstenošanas regulāru uzraudzību ⁽⁴²⁾. Profilakses ietvaros ir svarīgi palielināt informētību par standarta darbības procedūrām (SDP), kā arī veikt kapacitātes palielināšanas pasākumus, piemēram, apmācību par kompensācijas traumu, stresa pārvaldību un to, kā identificēt starptautiskās aizsardzības pieteikuma iesniedzēju brīdinājuma pazīmes par kritiska incidenta iespējamību.

2. komponents Tūlītēja reakcija

Tūlītējas reaģēšanas principi pēc incidenta

- Pēc incidenta ir jārikojas nekavējoties, vēlams ne vēlāk kā 24–48 stundu laikā.
- Visu attiecīgo kontaktpersonu (atbalsta personāla) informācijai ir jābūt ērti pieejamai, lai ar tām varētu sazināties.
- Atbalsts jāsniedz saskaņā ar protokolu (SDP).
- Vispirms ir jāgarantē materiālie (fiziskie) apstākļi drošībai, pēc tam psihosociālā aprūpe.
- Jāsniedz pareiza un pastāvīga informācija par incidentu un tā sekām. Ja informācija (vēl) nav pieejama, ir svarīgi to pateikt.

⁽⁴²⁾ Profilakses un sagatavotības darba atbalstam skatiet 8. pielikumu "Kritisko incidentu kontrolsaraksts".

Atgādinājums. Pirms reaģēšanas negaidiet pieprasījumu no personas(-ām), kuru(-as) ir skāris incidents. Aprūpes piedāvājums ir pienākums un cilvēka tiesības.

Vadošā persona

Atlasiet vadošo(-ās) personu(-as) iestādes kritiskajiem incidentiem, iekļaujot vienu vai vairākas no šīm:

- vadības personāls,
- drošuma un drošības personāls,
- personāla labklājības vadošā(-s) persona(-s)/stresa komanda/integrēta incidentu komanda,
- cita(-as) attiecīga(-as) vadoša(-as) persona(-as) no konkrētās iestādes.

Atgādinājums. Vadošajai(-ām) personai(-ām), kas ir izvēlēta(-as) iekšējā atbalsta sniegšanai, ir jāsaņem atbilstoša apmācība.

Kritiska incidenta dokumentācija

Atlasītā(-s) vadošā(-s) persona(-s):

- reģistrēs kritisku incidentu ⁽⁴³⁾ tālruņa zvana, e-pasta, īsziņas u. c. veidā un sniegs informāciju norādītajai personai (piemēram, drošības un drošuma personālam un augstākajai vadībai);
- sniegs iespēju atbildīgajai(-ām) vadošajai(-ām) personai(-ām) nekavējoties saņemt apstiprinājumu, ja notiek kritiski incidenti;
- klasificēs incidentu (augsta, vidēja vai zema prioritāte);
- atbilstoši un saskaņā ar ieteikumiem reaģēs uz incidentu un attiecīgā gadījumā iesaistīs kritisko incidentu vadošo personu;
- kad uz lietu ir atbilstoši reaģēts, slēgs lietu (ar atbilstošu dokumentāciju).

Atgādinājums. Komandas sanāksme, kurā tiek pārrunāts notikušais, izmantojot ievirzošus jautājumus ⁽⁴⁴⁾, var palīdzēt mazināt darbinieku satraukumu un uzlabot viņu sagatavotību. Diskusiju punktos tiks iekļautas iespējas mācīties, lai novērstu līdzīgas situācijas. Kā šādas iesaistīšanās daļu vajadzētu ietvert zināšanu apmaiņai par **eskalācijas novēršanas metodēm** un **brīdinājuma pazīmju identificēšanu**.

Ārkārtas situācijā, tostarp kritiska incidenta laikā, personālu var pārņemt tādas emocijas kā vainas apziņa, dusmas, trauksme un panika. Ir svarīgi apzināties, ka tā ir normāla reakcija uz situācijām, kas ir saistītas ar augstu spriedzi vai risku. Tāpēc ir svarīgi apzināties dažus vienkāršus, bet **iedarbīgus paņēmienus** ⁽⁴⁵⁾, kas palīdz saglabāt mieru, apjaust realitāti un rīkoties saprātīgi. Tas sniegs labumu gan darbiniekiem, gan pieteikumu iesniedzējiem. Svarīgi arī atzīt faktu, ka ne visas sarežģītās situācijas šajā darba jomā var kontrolēt.

⁽⁴³⁾ Skatiet 10. pielikumu "Kritisku incidentu ziņošanas veidne".

⁽⁴⁴⁾ Skatiet 11. pielikumu "Pārdomu instruments pēc kritiska incidenta".

⁽⁴⁵⁾ Skatiet 12. pielikumu "Robežu noteikšana un nomierināšanās metodes pēc kritiska incidenta".

3. komponents Labbūtības un pārliecības atjaunošana

Vadītājiem ir jānodrošina, lai ietekmētie darbinieki savlaicīgi saņemtu atbilstošu atbalstu (iekšēju/ārēju).

Tas var attiekties uz:

- līdzbiedru vai koleģiālu atbalstu, izmantojot stresa grupas dalībniekus, citām norīkotām vadošām personām un pirmās līnijas atbalsta personām (**iekšējais atbalsts**);
- speciālistiem, piemēram, psihologiem, psihietriem, medicīnas darbiniekiem, medmāsām, policistiem vai juridiskiem darbiniekiem (kuri vairumā gadījumu ir **ārējā atbalsta** daļa).

Iekšējā un ārējā atbalsta apjoms ir aprakstīts tālāk.

Iekšējais atbalsts

- Atzīstiet incidenta emocionālo ietekmi un piedāvāiet pirmās līnijas psihosociālo palīdzību (uzklausiet, atpazīstiet jūtas un sniedziet psihosociālu informāciju (normālas reakcijas uz neparastu notikumu)). Šis piedāvājums ir sistemātisks, turklāt gan organizēts, gan kolēģu nodrošināts.
- Sekojiet līdz ietekmētajai personai, lai novērtētu un pārrunātu stresa pazīmju izmaiņas turpmākajās dienās un nedēļās pēc kritiska incidenta.
- Nepieciešamības gadījumā piedāvāiet personu nosūtīt ārēja profesionāla atbalsta saņemšanai; **apzinieties robežas** pirmās līnijas psihosociālajai palīdzībai, kuru var sniegt iekšēji.
- Sniedziet vadībai ieteikumus par gūtajām atziņām un to, kā pārvaldīt līdzīgus kritiskus incidentus un izvairīties no tiem turpmāk.

Ārējs atbalsts

- Ārējs atbalsts tiek izsaukts, ja persona nevar tikt galā ar incidenta ietekmi, piemēram, ja cietušajai personai vairākas nedēļas pēc incidenta ir psiholoģiskas ietekmes pazīmes (posttraumatiska stresa traucējumi), un šādā gadījumā tās ir jānovērtē speciālistam (psihiatram, ārstam, psihologam vai – dažās iestādēs – iekšējā atbalsta komandas pārstāvim). Ārējā atbalsta organizēšanu varētu ierosināt arī tad, ja ietekmētajai personai nevar sniegt psihosociālo palīdzību, izmantojot iekšēju atbalstu. Tā iemesls varētu būt iekšējā atbalsta nepieejamība noteiktā iestādē vai citi konkrēti iemesli.

3.3.2. KOLEĢIĀLS ATBALSTS PĒC KRITISKA INCIDENTA

Koleģiālā atbalsta mērķis ir apzināties emocionālo ietekmi uz indivīdu. Dažos gadījumos to sauc par līdzbiedru atbalstu vai psiholoģisko pirmo palīdzību. To sniedz **stresa komanda vai koleģiāla atbalsta komanda** (46) pēc kritiska incidenta. Turklāt tā ļauj sniegt tūlītēju psihosociālu atbalstu un jo īpaši drošības sajūtu un iespēju ietekmētajai(-ām) personai(-ām) runāt par notikušo. Koleģiāls atbalsts, ko piedāvā šāda veida komanda, var sniegt mierinājumu un palīdzēt ietekmētajai personai pieņemt notikušo, līdz ietekmētās personas iespējamā stresa reakcija, iespējams, samazinās. Līdzbiedra/kolēģa uzdevums ir piedāvāt pirmās līnijas psihosociālo palīdzību (ko bieži dēvē par psiholoģisko pirmo palīdzību). To dara, **uzklausot, atpazīstot ietekmētās personas jūtas un sniedzot psihosociālu informāciju**. Šādu stresa komandu dalībnieki ir līdzbiedri, kuri ir atlasīti un saņēmuši papildu apmācību (piemēram, psiholoģiskā pirmā palīdzība, aktīva uzklauššana, kritisku incidentu pārvaldība). **Stresa komandā nevar iekļaut vadītājus**, kuriem ir hierarhiskas attiecības ar darbiniekiem.

Lai gan savā ziņā šis atbalsts tiek organizēts sistemātiski, tas joprojām ir intuitīvs un tiek sniegts starp kolēģiem. Stresa komandas biedri (kā Beļģijas iestādē ⁽⁴⁷⁾) var būt šīs jomas profesionāļi (piemēram, psihologi, sociālie darbinieki). Savukārt Nīderlandes koleģiālā atbalsta komandas biedri ir patvēruma vai uzņemšanas speciālisti, un nepieciešamības gadījumā ietekmētā persona tiek nosūtīta pie iekšējiem/ārējiem profesionāļiem un speciālistiem ar ieteikumiem tiešajai vadībai, ja tas tiek uzskatīts par ļoti svarīgu (piemēram, gadījumos, kad ietekmētā persona var nodarīt kaitējumu sev vai citiem).

KĀPĒC KOLEĢIĀLAIS ATBALSTS TIEK UZSKATĪTS PAR NODERĪGU PĒC KRITISKA INCIDENTA?

Pirmās līnijas darbinieku vadītājiem ir svarīga loma. Viņi atbalsta stresa komandu, izmantojot atbalsta politiku, izsaucot viņus īstajā laikā un koncentrējoties uz preventīvām darbībām. Tāpēc svarīga ir laba sadarbība starp vadītājiem un stresa komandu, kas ir norīkota koleģiāla atbalsta sniegšanai konkrētā iestādē.

STRESA UN KOLEĢIĀLĀ ATBALSTA KOMANDAS MĒRĶI

- Izveidojiet struktūru, kurā var veltīt uzmanību personāla psihosociālajai labklājībai pēc incidentiem un kurā viņi var par to brīvi izteikties.
- Piedāvājiet psihosociālo palīdzību pēc incidentiem (īpaši pēc potenciāli traumatiskiem notikumiem).
- Piedāvājiet personu nosūtīt ārējas palīdzības saņemšanai, ja tas ir vēlams un uzskatāms par nepieciešamu.



Līdzbiedri [proti, kolēģi] vislabāk zina manus pārdzīvojumus. Mums ir viena un tā pati vide, mēs esam liecinieki tām pašām ciešanām. Vieglāk ir sarunāties ar sev tuvu līdzbiedru. Jums nav jāapraksta viss. Lielākajā daļā situāciju [proti, kritiskos incidentos] pietiek ar līdzbiedru atbalstu. Atbalstu var sniegt ikviens, nav nepieciešams vienmēr būt profesionālim ⁽⁴⁸⁾

⁽⁴⁶⁾ Koleģiālo atbalstu sniedz stresa komanda Beļģijā un koleģiālā atbalsta komanda Nīderlandē.

⁽⁴⁷⁾ Lai uzzinātu par pieeju, ko izmanto federālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūras Beļģijā, skatiet 9. pielikuma "Iekšējā atbalsta nodrošināšana saistībā ar incidentiem" sadaļu "Stresa komanda".

⁽⁴⁸⁾ Uzņemšanas iestādē strādājošā pirmās līnijas darbinieka komentārs.

- Formulējiet ar vadību saistītus ieteikumus, kā uzlabot noteiktus mehānismus incidentu novēršanai, vajadzības gadījumā piedāvājiet atbalstu arī vadītājiem.
- Sniedziet informāciju par emocionālajām, fizioloģiskajām un kognitīvajām reakcijām pēc incidenta, lai normalizētu šīs sajūtas cietušajai personai.

KAM?

Šis individuālais atbalsts ir paredzēts personāla pārstāvjiem, praktikantiem, brīvprātīgajiem un darbuņēmējiem. Beļģijas gadījumā tas galvenokārt ir paredzēts uzņemšanas iestāžu personālam. To var arī pielāgot patvēruma iestādēm. Koleģiāla atbalsta savlaicīga sniegšana palīdz novērst īslaicīgas un ilgākas psiholoģiskas problēmas, kas ir satraucošu un traumatisku incidentu sekas. Piemērots atbalsts no ģimenes un draugiem, kā arī kolēģiem un citām personām ietekmētās personas tuvākajā vidē tiek uzskatīts par svarīgu faktoru, lai atgūtos no sarežģītas pieredzes ⁽⁴⁹⁾.

PIEEJAMĪBA

Stresa komandai ir jātiekas ar iesaistītajiem darbiniekiem iespējami drīzāk pēc incidenta (ja iespējams, 24 stundu laikā). Neilgs laiks starp incidentu un reaģēšanu samazina papildu problēmu rašanās iespējamību.

AKTIVIZĒŠANA

Trīs ieteicamie saziņas veidi:

- iespējami drīzāk pēc incidenta vadība (tiešais vadītājs) lūdz stresa komandu sazināties ar ietekmēto darbinieku;
- darbinieks tieši sazinās ar stresa komandu;
- kāds stresa komandas dalībnieks uzņemas iniciatīvu, lai iesaistītos (ir svarīgi informēt pārējos stresa komandas dalībniekus, lai nodrošinātu efektīvu koordināciju).

PASĀKUMI

Atkarībā no situācijas stresa komanda ierodas notikuma vietā drīz pēc incidenta, pirms vēl ietekmētā persona ir atgriezusies mājās, vai arī pasākums ir paredzēts turpmākajās dienās. Stresa komandai vajadzētu labāk izvēlēties intervences pasākumu klātienē nevis atbalsta sniegšanu pa tālruni vai videokonferences izmantošanu. Tālruna zvani galvenokārt jāizmanto, lai vienotos par tikšanos.

⁽⁴⁹⁾ Skatiet Ungar, M. (red.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, Nujorka, 2021.

3.3.3. INTEGRĒTA INCIDENTU KOMANDA

Ir izveidota integrēta incidentu komanda, lai atbalstītu darbiniekus, kuri strādā ar pieteikuma iesniedzējiem, kas ir izraisījuši vai mēģinājuši izraisīt kritisku incidentu. Attiecīgie pieteikumu iesniedzēji tiek emocionāli un psiholoģiski atbalstīti ar mērķi izbeigt kritisko situāciju vai pārtraukt tās eskalāciju. Incidenta komanda iejaucas sarunā(-ās) ar pieteikumu iesniedzējiem. Atbalstot pieteikumu iesniedzējus un novēršot kritisku incidentu eskalāciju, integrētā incidentu komanda mazina stresu ietekmētajiem darbiniekiem un var būt ļoti noderīga iestādēm un to komandām.

Nīderlande sniedz piemēru par incidentu komandas strukturēšanu, kā tas ir aprakstīts šajā sadaļā. 2012. gadā Centrālajā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūrā (COA) tika izveidota incidentu komanda pēc kritiska incidenta, kurā pieteikuma iesniedzējs zaudēja dzīvību.

Incidentu komandu veido profesionāļi, kas ir saistīti ar galvenajām patvēruma iestādēm valstī. Incidenta gadījumā viņi rīkojas kā neitrāli padomdevēji, tāpēc zināmā mērā ir ārēja puse attiecībā pret konkrēto uzņemšanas vidi.

Incidentu komandas izveides iemesli ir norādīti tālāk.

- **Laiks.** Personālam, kurš strādā patvēruma un uzņemšanas jomā, incidenta gadījumā, iespējams, ir jāstrādā ilgas stundas. Incidentu komandas pārstāvis atšķirībā no citiem pirmās līnijas darbiniekiem var sarunām ar pieteikuma iesniedzēju veltīt tik daudz laika, cik nepieciešams. Rezultātā pieteikuma iesniedzējs sajūt patiesu interesi un cieņu, kā arī jūt, ka var droši pastāstīt visu, ko vēlas.
- **Prasmes un zināšanas.** Incidentu komandas biedri ir pieredzējuši un apmācīti situācijas eskalācijas novēršanā, it īpaši gadījumos, kad pieteikuma iesniedzējs draud izdarīt pašnāvību, ir mēģinājis izdarīt pašnāvību vai pašzinīcināšanās darbību, kā arī bada un/vai slāpju streika gadījumā. Turklāt incidentu komanda šādos gadījumos sniedz padomus.
- **Dokumentācija.** Visbeidzot, Nīderlandes gadījumā incidentu grupa apkopo visus paziņojumus par incidentiem no dažādām organizācijām, kas darbojas patvēruma jomā. Tādējādi komanda spēj atklāt tendences, ko var izmantot uzņemšanas centru personāla atbalstam. Šis pārskats ne tikai ļauj atklāt tendences, bet arī ļauj komandai sagatavot mēneša, ceturkšņa un gada ziņojumus, ko iestādes var izmantot, lai uzlabotu pieteikuma iesniedzēju procedūras un aprūpi.

Diemžēl dažādu iemeslu dēļ pieteikumu iesniedzējiem ne vienmēr ir pieejams profesionāls psiholoģiskais atbalsts. Incidentu komandas pārstāvji ir elastīgi un pieejami sarunām ar pieteikuma iesniedzēju 1 dienas laikā un ne vēlāk kā 2 dienas pēc incidenta.

INCIDENTU KOMANDA

Lai gan incidentu komandas lielums ir atkarīgs no pieteikumu iesniedzēju skaita un tās apkalpotajiem uzņemšanas centriem, Nīderlandes pieredze liecina, ka tajā vajadzētu būt ne mazāk kā 4 un ne vairāk kā 8 vai 10 dalībniekiem.

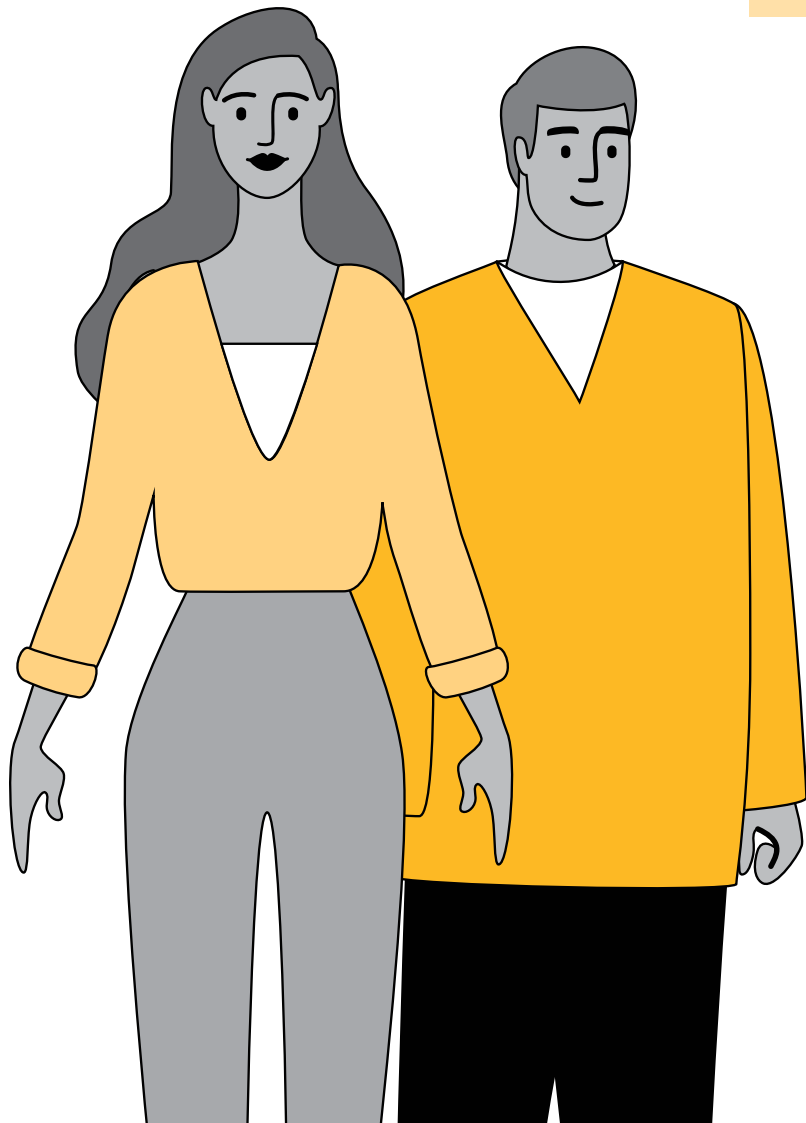
Lai komanda labi darbotos, ir svarīgi izveidot uzticības attiecības starp tās dalībniekiem. Ja komandā ir pārāk daudz dalībnieku, ir grūti izveidot uz uzticību balstītas attiecības. Tomēr nav ieteicams, lai incidentu komandā būtu mazāk par četriem dalībniekiem. Šo viedokli atbalsta vairāki argumenti.

- Pirmkārt, dalībniekiem ir augsta emocionālā spriedze; tātad, jo mazāka komanda, jo lielāka emocionālā spriedze ir jāuzņemas katram dalībniekam.
- Otrkārt, svarīga ir tā personāla dažādība, kuru var nosūtīt darbam intervences gadījumos. Katram komandas dalībniekam ir savas stiprās un vājās puses, un tās var ņemt vērā, nosakot, kurš komandas pārstāvis būtu vispiemērotākais konkrētajā gadījumā.
- Treškārt, veidojot komandu, ir jāņem vērā komandas dalībnieku dzimums un vecums. Ja komanda ir pārāk maza, dažādība nav iespējama.

Vidējais incidentu skaits nedēļā vairāk vai mazāk nosaka vidējo darba laiku, kas incidentu komandai ir jāveltī atbalsta sniegšanai. Šis darbs ir daļa no komandas vispārīgajiem uzdevumiem iestādē, ar kuru saistīti tās dalībnieki. Saskaņā ar Nīderlandes incidentu grupas informāciju praksē vidēji nepieciešamais laiks ir **16 stundas nedēļā**.

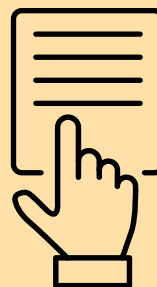
Nīderlandē izrādījies, ka incidentu komandas izveide atbalsta sniegšanai nozīmē lielu priekšrocību. Šo piemēru var uzskatīt par labu praksi kritisku incidentu risināšanā šajā darba jomā.

4. ATBALSTA PASĀKUMI, KO NODROŠINA IEKŠĒJIE UN ĀRĒJIE SPECIĀLISTI



ŠAJĀ SADAĻĀ APLŪKOTĀS TĒMAS

- ✓ 4.1. Psiholoģisko grupu nodarbības un apmācība
- ✓ 4.2. Individuālās konsultēšanas sesijas
- ✓ 4.3. Izglītības uzraudzība
- ✓ 4.4. Mediācija



Rīki, kas jāizmanto iekšējiem vai ārējiem speciālistiem.

Šajā sadaļā galvenā uzmanība ir pievērsta **četriem intervences pasākumiem**, kas ir **standarta prakse daudzās profesionālās vidēs** un var būt īpaši noderīgi ļoti prasīgā un saspringtā darba vidē, piemēram, saistībā ar uzņemšanu un patvērumu. Šo pasākumu mērķis ir uzlabot informētību un funkcionalitāti darbā, piedāvājot drošas telpas diskusijām par problēmām, kas ir saistītas ar darbu, un sarežģītu sajūtu rašanās iespējai. Tie var arī palīdzēt apstrādāt sarežģītus komandas dinamikas aspektus, apgūt robežu noteikšanu un novērst trauksmi, stresu un izdegšanu⁽⁵⁰⁾. Šie rīki var būt ļoti efektīvi labbūtības atbalstam, kā arī stiprinot komandu un sniedzot iespēju it īpaši pirmās līnijas darbiniekiem profesionāli veikt savus ikdienas uzdevumus.

Lai gan priekšroka tiek dota personiskai iesaistei, **ierosinātos intervences pasākumus var pielāgot tiešsaistes vai uzticības tālruņa formātam**. Pasākumi var būt vērtīgas alternatīvas gadījumos, kad darbinieki strādā vairākās vietās un tālu, kad eksperti tiek nosūtīti uz citu ES+ valsti, vai krīzes situācijā, kas apgrūtina personāla pārvietošanos un kopīgas sanāksmes (piemēram, Covid-19 pandēmija, nedrošība noteiktā reģionā). Tiešsaistes vai uzticības tālruņa formāts ir noderīga iespēja arī ES+ valstīm ar ierobežotu budžetu personāla labklājības pasākumiem; intervence šādos formātos var sasniegt vairāk darbinieku, kam tas ir nepieciešams, nekā klātienē.

Norādītie intervences pasākumi ietver atbalstu personālam komandas un/vai individuālā līmenī. Tos var īstenot iekšējie un/vai ārējie speciālisti ar atbilstošām zināšanām un apmācību. Šos speciālistus regulāri uzaicina vadītāji un komandu vadītāji, lai viņi regulāri sniegtu atbalstu darbiniekiem un komandām. Katram iekšējam vai ārējam speciālistam var būt nedaudz atšķirīga pieeja piedāvāto pasākumu veikšanai atkarībā no profesionālās sagatavotības. Izmaksas par noteiktu sesiju skaitu ir jāsedz iestādēm un/vai attiecīgajai veselības apdrošināšanas shēmai.

⁽⁵⁰⁾ Izmantoto terminu definīcijas skatiet 1. pielikumā "Definīcijas".

Īstenojot ieteiktos **četrus intervences pasākumus**, iestādes varēs izpildīt tālāk norādītos standartus.



SWS 4 profilakse



SWS 5 reaģēšana kritisku incidentu situācijās



SWS 6 spēju veidošana

4.1. PSIHOSOCIĀLO GRUPU NODARBĪBAS UN APMĀCĪBA

Piedalīšanās psihosociālā grupā ir vērsta uz psiholoģiska satraukuma, noguruma un izdegšanas novēršanu. Personāls var piedalīties šajās nodarbībās darba laikā. Saskaņā ar Duijts et al. ⁽⁵¹⁾ apmācība var būt efektīva izdegšanas profilaksei un darbinieku vispārējai labbūtībai. Šīs sesijas sniedz iespēju risināt problēmas, pārvaldīt krīzes un stresu, kā arī izveidot platformu, lai darbinieki varētu mācīties cits no cita.

Ilgums	1,5–2 stundas vienā sesijā
Grupas lielums	Ne vairāk kā pieci līdz astoņi cilvēki
Biežums	Atkarībā no nepieciešamības, bet ne retāk kā ik pēc 8 nedēļām
Koordinators	Personāla psihologs vai ārējs speciālists

4.2. INDIVIDUĀLĀS KONSULTĒŠANAS SESIJAS

Šīs sesijas darbiniekiem var būt ļoti svarīgas, jo īpaši pēc kritiska incidenta. Šīs sesijas ir jānodrošina apmācītam profesionālim (iekšējam vai ārējam atkarībā no pieejamības). Šo sesiju struktūra ir atkarīga no profesionāļa sagatavotības. Par sesiju gaitu profesionālis ziņos personai, kura pēc pieprasījuma nodod informāciju vadībai. Personāla psihologs vai ārējais profesionālis dokumentē novadītās sesijas, bet neizpauž atsevišķu sesiju saturu, ja vien netiek konstatēti kaitējuma draudi sev un/vai citiem. Izvēloties pareizo speciālistu, var būt svarīgi apsvērt tādus faktorus kā valodu, vecumu, dzimumu un kultūras izcelsmi. Lai gan ir ieteicamas klātienē sesijas, tomēr kvalificētu speciālistu norīkošanas vai trūkuma gadījumā noteiktā vidē kā alternatīvu var izmantot video konsultāciju sesijas.

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

Ilgums	1 stunda katrā sesijā
Grupas lielums	Nav piemērojams (individuālā sesija)
Biežums	Pēc nepieciešamības. Pēc incidenta var būt nepieciešama viena vai divas sesijas nedēļā, pēc tam biežumu var samazināt, vai sesijas vairs nebūs nepieciešamas.
Koordinators	Personāla psihologs vai ārējs speciālists

4.3. IZGLĪTĪBAS UZRAUDZĪBA

Uzraudzība šajā kontekstā atšķiras no administratīvās uzraudzības, kas ir definēta 3.1. sadaļā “Intervīzija”. Šeit ārēja speciālista uzraudzība ir saistīta ar komandas vai gadījuma uzraudzību un nodrošina komandas dalībniekiem platformu ievirzītām pārdomām un iespēju sistemātiski mācīties citam no cita. Pierādījumi liecina ⁽⁵²⁾, ka atbalsts uzraudzības formā var būt buferis pret trauksmi, stresu un lielu darba slodzi. Tāpēc komandas vai gadījuma uzraudzību var uzskatīt par labu praksi un atbalsta veidu. Mijiedarbība starp šo neformālo pedagoģisko pieeju mācībām uzraudzības sesiju formā un formālāku spēju veidošanas iesaistīšanos, piemēram, speciālista piedāvāti apmācības kursi par kompensācijas traumas un stresa pārvaldību, var vēl vairāk pastiprināt sniegto atbalstu.

Uzraugs. Uzraugs ir apguvis vispārīgas un specifiskas uzraudzības prasmes (grupas/ gadījuma uzraudzību) un saistītās metodes (piemēram, pārdomu metodes un komandas dinamiku, apmācību, iesaistīšanos darbā ar daudzveidīgā darbaspēkā un konfliktu pārvaldībā). Ārējs speciālists sekmē komandas biedru atvērtību sarunu laikā par attiecīgām tēmām. Izglītojošas un pārdomātas uzraudzības process ⁽⁵³⁾ pēc būtības nav nosodošs.

Gadījumu uzraudzības priekšrocības. Darbiniekiem tiek nodrošināta platforma, lai drošā vidē sniegtu informāciju un pārrunātu konkrētus gadījumus, tostarp konkrētu gadījumu emocionālo ietekmi uz pirmās līnijas darbiniekiem, un tas var stiprināt spēju atgūties un mazināt stresa risku. Ārējs gadījuma uzraugs nodrošina iespēju ievirzītām pārdomām un atgriezeniskai saitei, tādējādi mazinot sajūtu par pārņemtību vai neefektivitāti darbā. Cīņām ar ikdienas uzdevumiem var pievērsties savlaicīgi, drošā un konfidencialā vidē.



Kad viss norisinās labi, uzraudzība ir uzturoša vide, vieta, kur justies pietiekami droši, lai atklātu nedrošību, kļūdas, jautājumus un atšķirības ⁽⁵⁴⁾.

⁽⁵²⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 20. lpp. (ierobežotas piekļuves dokuments).

⁽⁵³⁾ Papildinformāciju skatiet Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

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

Komandas uzraudzības priekšrocības. Darbiniekiem tiek nodrošināta platforma, lai sniegtu informāciju un apspriestu konkrētas problēmas, ar kurām viņi var saskarties savā komandā, un viņus atbalsta uzraugs, lai nodrošinātu konstruktīvu diskusiju. Grupas vide dalībniekiem sniedz iespēju pārdomāt savu darbu un mijiedarbību, lai uzlabotu spēju strādāt gan komandā, gan individuālā līmenī.

Ilgums	1,5–2 stundas vienā sesijā
Grupās lielums	Ne vairāk kā 10 cilvēki
Biežums	Atkarībā no nepieciešamības un uzraudzības veida. Komandas uzraudzību var organizēt vienreiz ceturksnī, bet gadījuma uzraudzību var iekļaut vienreiz mēnesī
Koordinators	Uzraugs: ārējs speciālists

4.4. STARPNIECĪBA

Starpniecība⁽⁵⁵⁾ ir process dažādu personu savstarpējo attiecību konfliktu izskatīšanai, lai risinātu problēmas. Tādējādi starpniecību var uzskatīt par noderīgu rīku, ja darba vidē rodas saspringtas un sarežģītas situācijas un pat konflikti. Lai gan pati starpniecība ne vienmēr nodrošina tūlītēju spriedzes vai konflikta atrisināšanu, konflikta puses iesaistās kopīgā situācijas pārrunāšanā ar neitrālu pusi. Starpniecība bieži beidzas ar sava veida līgumu⁽⁵⁶⁾ starp abām konflikta pusēm, ko abas piekrīt ievērot. Iestādes vadītājiem ir jābūt skaidrām norādēm par piekļuvi starpniecībai un tās nodrošināšanu savām komandām.

VIDUTĀJA LOMA

Lai gan vidutājs ir neitrāla persona, viņš atvieglo konflikta risināšanas iespēju noteikšanu un izstrādi.

Problēmas risināšanā ir svarīgi uzmanību novirzīt no destruktīvas uz konstruktīvu pieeju.

STARPNIECĪBAS PRIEKŠROCĪBAS

- Neitrālā puse ir vidutājs starp divām konflikta pusēm⁽⁵⁷⁾.
- Abām pusēm ir iespēja paust savu viedokli.
- Abas puses aktīvi iesaistās risinājuma meklēšanā.
- Tiek noformēts līgums, par kuru ir vienojušās abas puses.

⁽⁵⁵⁾ Brīvprātīgu un obligātu samierināšanu/starpniecību Starptautiskā darba organizācija min kā vienu no domstarpību risināšanas veidiem. Skatiet International Labour Organization, "Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour", 2008.

⁽⁵⁶⁾ Informāciju par veicamajām darbībām skatiet MindTools "Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally".

⁽⁵⁷⁾ Šis priekšrocību saraksts ir balstīts uz Camody, M., "Mediation in the workplace", Legal Island, 2016.

IEROBEŽOJUMI

Nepareizas uzvedības un rīcības kodeksa pārkāpumu (piemēram, seksuālas uzmākšanās vai iebiedēšanas) gadījumi tiek risināti, izmantojot dažādus kanālus, jo pretējā gadījumā to nopietnība var samazināties.

Ilgums	Apmēram 2 stundas vienā sesijā
Grupas lielums	Vidutājs un konflikta puses/personas
Biežums	Parasti vienreizēja iesaistīšanās, kuras rezultātā tiek noslēgts līgums starp divām pusēm
Koordinators	Vidutājs: ārējais speciālists

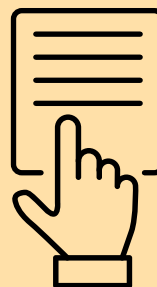


5. PAŠAPRŪPE

ŠAJĀ SADAĻĀ APLŪKOTĀS TĒMAS

- ✓ 5.1. Kā izstrādāt pašaprūpes plānu
- ✓ 5.2. Kā noteikt veselīgas robežas

Rīki, kas jāizmanto visiem darbiniekiem.



Divas šajā sadaļā piedāvātās darbības **attiecas uz visiem darbiniekiem**: vadītājiem, komandu vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem. Lai gan darba devējam ir pienākums nodrošināt personāla labbūtību, darbinieku pienākums ir proaktīvi nodrošināt savu pašaprūpi. Pašaprūpes ietekme ir redzama tikai pēc kāda laika, un tā ir jāuztver nevis kā vienreizēja intervence, bet kā pastāvīgs darbs. Lai gan personāla labklājība ir darba devēja galvenā apņemšanās, darbinieku pašaprūpes prakse var būt spēcīgs paņēmieni, kā saglabāt darba un privātās dzīves līdzsvaru, kā arī veselīgu motivāciju darbam un darba efektivitāti ⁽⁵⁸⁾. Pašaprūpes aktivitātes ir daudzas un arī ļoti personīgas. Dažas pašaprūpes darbības var būt saistītas ar veselības sistēmu, kas ir pieejama attiecīgajā ES+ valstī (piemēram, izmantojot ikgadējas profilaktiskas veselības pārbaudes kā zobu higiēnista apmeklējumus, mamogrammas un asins analīzes), savukārt citas ir saistītas ar ikdienas dzīvi. Pašaprūpe var būt gandrīz jebkas, ko var darīt, lai justos labi un veselīgi.

Persona var nodrošināt savu pašaprūpi, ievērojot iestāžu ieviestos personāla labklājības noteikumus un veicot regulāras pašaprūpes darbības. Pašaprūpe ir personīga atbildība, un tā var palīdzēt iestādēm nodrošināt atbilstību tālāk norādītajam standartam.



SW4 profilakse

⁽⁵⁸⁾ Skatiet EASO animāciju *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021.

KĀDAS PAŠAPRŪPES STRATĒGIJAS BŪTU JĀIZMANTO?

Pašaprūpe ⁽⁵⁹⁾ var ietvert tālāk norādīto.

- **Veselīgas ikdienas rutīnas uzturēšana.** Tas ietver pietiekami ilgu miegu, veselīga uztura ievērošanu, regulāras maltītes, pārtraukumus dienas laikā, regulāras fiziskās aktivitātes, brīvdienas u. c.
- **Emocionāla gandarījuma meklēšana.** Tas iekļauj pēc iespējas ērtākas darba vietas izveidi, mijiedarbību un tērzēšanu ar kolēģiem, aizraujošu un atalgojošu uzdevumu identificēšanu, atgādinājumus par lieliem vai maziem darba sasniegumiem, vaļasprieku u. c.
- **Veselīgas robežas starp darbu un personīgo dzīvi.** Tas nozīmē darba nenešanu mājās, kvalitatīvu laika pavadīšanu ar bērniem un partneri, laika pavadīšanu kopā ar draugiem, uzmanības pievēršanu sociālajām attiecībām, kas ienes pozitīvu enerģiju u. c.
- **Uzticēšanās un pozitīva dinamika ar līdzcilvēkiem.** Pastāstīšana par sarežģītu pieredzi un konsultāciju iespēju meklēšana pie līdzcilvēkiem ir efektīvi līdzekļi, kā pārvarēt stresa situācijas un notikumus.
- **Spēcīgu sociālo tīklu uzturēšana.** Iekļauj aktīvu, dzīvīgu un kopjošu attiecību uzturēšanu ar ģimeni, draugiem un kolēģiem, kas ir svarīgs noturības faktors patvēruma un uzņemšanas speciālistiem, kuri strādā nosūtījumā vai stresa apstākļos.

Personīga pašaprūpes plāna izstrāde ir pirmais solis īstajā virzienā. Tomēr nav viena plāna, kas derētu visiem. Tas, kas der vienam, ne vienmēr var noderēt citam. Tāpēc ir svarīgi izveidot individuālu pašaprūpes plānu.



Uzņemšanas iestādēs darbinieki bieži vien ir daļa no kopienas, kuru viņi apkalpo. Personālam bieži ir tādas pašas bailes un emocijas kā iemītniekiem. Viņi arī vēlas atbalstīt iemītniekus un tiem palīdzēt. Bet kā viņi var parūpēties par savām vajadzībām? Ja viņi nerūpējas par sevi, kā viņi var būt stipri citiem? ⁽⁶⁰⁾

⁽⁵⁹⁾ Skatiet arī Headington Institute, "*Self care and lifestyle balance inventory*".

⁽⁶⁰⁾ Uzņemšanas iestādē strādājoša pirmās līnijas darbinieka komentārs.

5.1. KĀ IZSTRĀDĀT PAŠAPRŪPES PLĀNU

Šīs sadaļas mērķis ir atbalstīt iestāžu vadītājus un pirmās līnijas darbiniekus savu pašaprūpes plānu izstrādē. Ir daudz veidu, kā parūpēties par sevi. Tomēr ir svarīgi personalizēt dažādus pieejamos rīkus, tostarp tiešsaistē pieejamos.

1. solis. Pašizziņa

Svarīgi ir personīgi pārdomāt, kādā veidā jūs tiek galā ar stresa situācijām ⁽⁶¹⁾. Tas iekļauj analīzi par jūsu uzvedību un iespējamo reakciju, saskaroties ar stresa situācijām darbā vai strādājot ar pieteikumu iesniedzējiem, kuriem ir smagi traumatiska pieredze. Šo procesu var atvieglot, izveidojot pamata tabulu, kurā tiek uzskaitīti identificētie pozitīvie un negatīvie pārvarēšanas mehānismi. Ieteicams uzskaitīt piecas pozitīvas un piecas negatīvas pārvarēšanas stratēģijas.

2. TABULA. Pozitīvu un negatīvu stratēģiju piemēri stresa pārvarēšanā

STRESA PĀRVARĒŠANA	
Pozitīva	Negatīva
Pastaigāšanās/sportošana	Kliegšana un paaugstināta agresivitāte
Regulāra atvaļinājuma izmantošana	Pārēšanās
Meditācija/joga	Maltīšu izlaišana
Grāmatas lasīšana	Pastiprināta alkohola lietošana/smēķēšana vairāk nekā parasti
Zvans draugam/ģimenes loceklim	Atkarība no tālruņa lietošanas

N.B.: veidne ir atrodama 13. pielikumā "Pašaprūpes plāns".

2. solis. Pārdomas par personīgajām un profesionālajām vajadzībām

Nākamais solis būtu apsvērt, kā dažus negatīvos stresa pārvarēšanas veidus aizstāt ar pozitīviem.

3. solis. Pierakstiet pārdomas un izstrādājiet pašaprūpes plānu

Tālāk norādītā veidne var atvieglot personīgā pašaprūpes plāna sagatavošanu.

⁽⁶¹⁾ To var izdarīt, aizpildot pašaprūpes novērtējuma darblapu. Piemērs ir atrodams šeit: National COAlition of STD Directors, "Self-care assessment worksheet", in Saakvitne, K. W. and Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

3. TABULA. Pašaprūpes plānā iekļaujamo darbību piemēri

DARBĪBAS VEIDS	BIEŽUMS
Fiziska	
Es pārbaudu, vai nav jāveic ikgadējās pārbaudes, un, ja ir, pierakstos apmeklējumam (piemēram, pie zobārsta, ginekologa, dermatologa) Es dodos vismaz trīs nelielās pastaigās nedēļā	
Emocionāla/garīga/prāta	
Es apzināti izmantoju pozitīvus pašapliecinājumus Es pieņemu, ka ne visu var kontrolēt	
Personiska/sociāla/finansiāla	
Es cenšos regulāri tikties un sazināties ar draugiem/ģimeni (vakariņas/kafija/pastaigas) (piemēram, vismaz vienreiz nedēļā) Reizēm es sevi ar kaut ko palutinu (piemēram, ar jauniem skriešanas apaviem, masāžu)	
Profesionāla	
Pēc plkst. 18.00 es nepieņemu nevienu ar darbu saistītu zvanu Es dažreiz atsakos no papildu pienākumiem Es iesaistos jaunās ar darbu saistītās jomās, kas man šķiet interesantas Atļaujos pieņemt padomu/ zināšanas/viedokļus/atbalstu no kolēģiem	

Biežuma kolonnā (opcijas: bieži (4), reizēm (3), reti (2), nekad (1)) varat norādīt progresu, kas panākts dažādās personalizētā pašaprūpes plāna aktivitātēs, atvieglot uzraudzību par to, kur esat panācis uzlabojumus un kurām jomām ir jāturpina koncentrēties.

Šāda veida pašaprūpes plāns ir jāizmanto kādu laiku (2–3 mēnešus), un to pēc nepieciešamības var atjaunināt un pielāgot, lai uzlabotu jūsu pašsajūtu.

5.2. KĀ NOTEIKT VESELĪGAS ROBEŽAS

Veselīgu robežu noteikšana ⁽⁶²⁾ ir svarīga sastāvdaļa sekmīgā pašaprūpes plānā. Veselīgas robežas ir daļa no efektīvas robežu noteikšanas, it īpaši ikdienas darba vidē, bet arī indivīda privātajā dzīvē. Veselīgu robežu noteikšana samazina stresa un – sliktākajā gadījumā – izdegšanas risku. Laikā, kad darba pasākumi arvien vairāk notiek attālināti, skaidra grafika un atvienošanās laika noteikšana ir vēl svarīgāka.

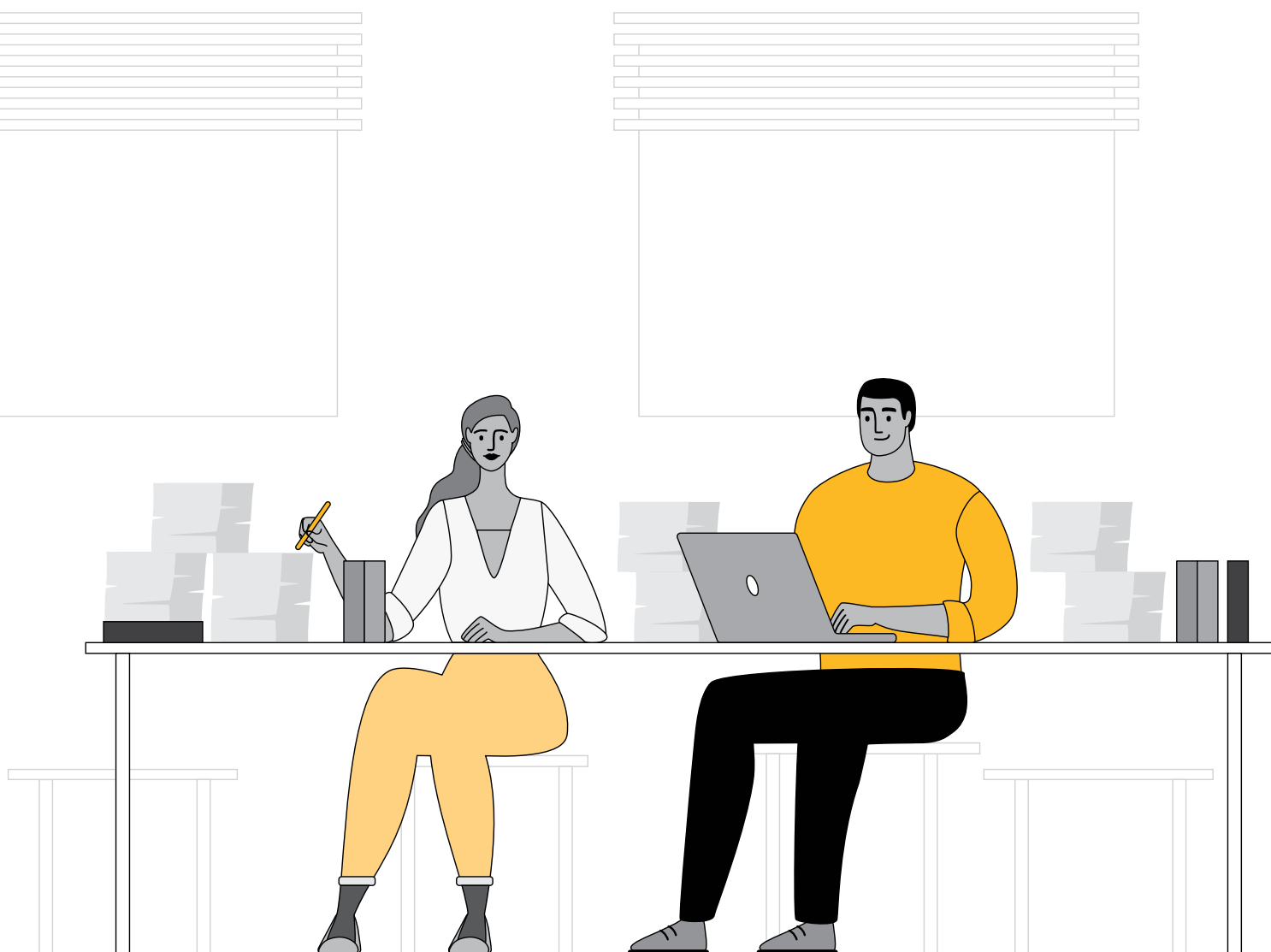
Kas ir robežu noteikšana? Robeža ir ierobežojums, apstāšanās punkts. Robežu noteikšana var būt noderīga, tā nodrošina telpu elpošanai un labākajā gadījumā var sagādāt privātuma, drošības un noteiktības sajūtu. Robežas var grupēt fiziskās un emocionālās kategorijās. Fiziskās robežas ietver cilvēka ķermeni, personīgās telpas izjūtu un privātumu kopumā, savukārt emocionālās robežas ir tās, kas aizsargā pašcieņas sajūtu un spēju nošķirt savas jūtas no citu jūtām. Tās var ietvert uzskatus, uzvedību, izvēles, atbildības sajūtu un tamlīdzīgas lietas.

Robežu noteikšana var palīdzēt:

- apzināties personīgos ierobežojumus;
- rūpēties par sevi, kolēģiem un iestādei uzticētajiem pieteikumu iesniedzējiem;
- rast skaidrību par uzdevumiem, kas jāveic noteiktā laikposmā;
- izvairīties no neskaidrībām un pārpratumiem;
- nodrošināt, ka darbs ir efektīvs, produktīvs un iedarbīgs;
- novērst situācijas, kurās atsevišķi vadītāji un pirmās līnijas darbinieki varētu ļaunprātīgi izmantot savu varu.

Robežu noteikšana attiecībās starp cilvēkiem dažreiz var būt sarežģīta. Daži no izaicinājumiem, nosakot robežas, ir, piemēram, raizes par to, ka var aizskart vai nokaitināt kolēģi vai tiešo vadītāju, sakot “nē”, vai uztraukums par disharmonijas vai nepatikas sajūtu komandas biedru starpā vai starp sevi un līnijas vadību.

⁽⁶²⁾ Uzdevumu par robežu noteikšanu skatiet 12. pielikumā “Robežu noteikšana un nomierināšanās metodes pēc kritiska incidenta”.



6. SPĒJU VEIDOŠANAS IESAISTĪŠANĀS PASĀKUMI



46 % [aptaujas respondentu] norādīja, ka viņu darba devēji ir nodrošinājuši apmācību kursus par stresa pārvarēšanu, pašaprūpi un citām saistītām politikām ⁽⁶³⁾.

2019. gadā veiktajā sākotnējā EASO kartēšanā par personāla labklājību ES+ valstīs gūtie secinājumi liecina, ka lielākā daļa profesionāļu, kuri strādā patvēruma un uzņemšanas jomā, ir to **izvēlējušies**. Lai gan viņi uzskata, ka darbs ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem ir prasīgs, tomēr arī domā, ka tas sniedz gandarījumu. Pirmās līnijas profesionāļu atbilžu analīze kartēšanas uzdevumā norāda uz trim galvenajiem faktoriem, kas ir šķietami noderīgi personāla labklājības veicināšanā.

- **Konstruktīva un uzticama komandas dinamika**, kas nodrošina vietu līdzcilvēku, profesionālai un personiskai domu apmaiņai.
- **Efektīva un empātiska vadība** visos līmeņos, lai garantētu personāla pastāvīgu piekļuvi tiešajiem vadītājiem, kuriem ir prasmes un laiks, lai atbalstītu savu komandu. Skaidras darba instrukcijas un skaidri noteiktas lomas un pienākumi, kā arī standarti, kā pildīt pienākumus, stiprināt darbinieku drošības sajūtu un nodrošināt komfortu darba vietā.
- **Pārredzami, skaidri un vienkārši** personāla labklājības **procesi**, kas uzlabo darbinieku drošības un drošuma sajūtu.

Papildus iepriekšējās sadaļās aprakstītajiem iesaistīšanās gadījumiem īpašu profesionālās apmācības programmu izstrāde un īstenošana vadībai un personālam patvēruma un uzņemšanas jomā var kalpot kā papildu instruments labbūtības veicināšanai. Šīs programmas var arī novērst iespējamus stresa faktoros, kas ir saistīti ar **darba vidi** un **darba kontekstu**, kā arī tiem pievēršties pēc nepieciešamības.

Piedāvājot vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem uz labklājību centrētu spēju veidošanu, iestādes varēs ievērot turpmāk minēto standartu.



SWS 6 spēju veidošana

Mācību kursi pirmās līnijas darbinieku un vadītāju zināšanu, prasmju un iemaņu attīstīšanai var kalpot kā spēcīgs līdzeklis personāla labklājības veicināšanai. Iespēja profesionālai attīstībai un izaugsmei veicina motivāciju un gandarījumu darba vietā, un šie faktori ir svarīgas labbūtības sastāvdaļas ⁽⁶⁴⁾. Jebkurai organizācijai ir svarīgi nodrošināt, lai darbinieki būtu apgādāti ar nepieciešamajām prasmēm.

Saskaņotas, uz personāla labklājību orientētas apmācības programmas ieviešana un īstenošana ir jāuzskata par galveno elementu jebkuras patvēruma un uzņemšanas iestādes personāla labklājības stratēģijā. Apmācības pieeja, kuras mērķis ir veicināt darbinieku zināšanas un prasmes gan attiecībā uz profesionālajām zināšanām, gan darbinieku labklājības izpratni, ir svarīga visu ierosināto standartu sasniegšanā. Labi izstrādāta ievadapmācības programma palīdzēs personālam orientēties esošajās organizācijas struktūrās un sistēmās, iekļaujot pieejas un procedūras personāla labklājības, drošības

⁽⁶³⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, 11. lpp. (ierobežots piekļuves dokuments).

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

un drošuma jomā. Komunikācijas apmācību īstenošana, stresa pārvaldība un profilakse, pašaprūpe, pārvaldība un vadība, komandas veidošana un kultūras orientācija palīdzēs novērst izdegšanu, nesapratni un darba pārslodzi, veicinot personāla fizisko un garīgo labbūtību. Šie aspekti kombinācijā ar īpašām apmācības sesijām par kritisku incidentu pārvaldību nodrošinās personālam nepieciešamo informāciju par esošajām procedūrām un nepieciešamajām prasmēm, lai šādās situācijās rīkotos un sadarbotos starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzēju un pirmās līnijas darbinieku interesēs.

6.1. IEGUVUMI, KO SNIEDZ IEGULDĪJUMI PERSONĀLA SPĒJĀS

Zināšanas un prasmes ir ļoti svarīgas katrai organizācijai, tostarp patvēruma un uzņemšanas iestādēm. Ieguldījums personālā, kurš pievienojas komandai, kā arī pastāvīgs ieguldījums esošajā personālā nodrošina augstāku darbinieku apmierinātības līmeni un palielina iestāžu iespējas sasniegt izvirzītos mērķus.

Patvēruma un uzņemšanas darbinieki ir jāiesaista apmācībās visā viņu nodarbinātības trajektorijā, lai nodrošinātu viņu atbilstību tāda darba prasībām, kurā bieži ir nepieciešama elastība tiesiskā regulējuma izmaiņu un patvēruma tendenču dēļ. Ja pirmās līnijas darbinieki netiek atbalstīti jau tā sarežģītajā darba vidē, viņi mēdz justies pārslogoti un slikti sagatavoti ikdienas uzdevumu veikšanai, un viņiem var rasties ar stresu saistīti simptomi. Lai gan apmācībā darbinieki saņem informāciju un paplašina savas zināšanas, prasmju attīstīšana novērš arī sajūtu, ka viņi nespēj izpildīt ikdienas prasības. Strukturēta un savlaicīga nepieciešamās informācijas sniegšana un prasmju pilnveides iespēja darbiniekiem nodrošina pašapziņas un motivācijas pieaugumu. Darbinieki jūtas aprūpēti, jo redz, ka vadība ir gatava viņus atbalstīt. Apmācības bieži notiek grupās, tādējādi atbalstot komandas veidošanas centienus.

Labi apmācīti pirmās līnijas darbinieki strādās efektīvāk un būs izturīgāki prasīgajos patvēruma un uzņemšanas apstākļos, tādējādi samazinot uzraudzīšanas nepieciešamību vadītājiem un vienlaikus neapdraudot profesionalitāti. Ieguldījums darbiniekos daudzos gadījumos samazina arī lielas personāla mainības risku.

6.2. UZ DARBINIEKU LABKLĀJĪBU CENTRĒTA SPĒJU VEIDOŠANA

Šajā rokasgrāmatā ir piedāvāts paraugs apmācības programmai, lai nodrošinātu personāla labklājības veicināšanu patvēruma iestādē vai uzņemšanā. To var izmantot kā struktūru orientēšanai uz apmācības pieeju konceptualizēšanu. Mācību programmā tiek ieteikts koncentrēties uz tālāk minētajiem principiem.

- Izstrādes pamatā ir personāla un vadītāju vajadzību novērtējums.
- Programmā tiek izmantota interaktīva un līdzdalīga mācīšanās pieeja ar spēcīgu līdzcilvēku savstarpējas mācīšanās elementu.
- Programma ietver vispārīgo prasmju apmācības sesijas, kas palīdz darbiniekiem veidot noturību pret galvenajiem stresa faktoriem saistībā ar darbu.
- Programma pievēršas apmācības vajadzībām, kas ir saistītas ar personāla nodarbinātības trajektoriju (darba attiecību sākumposmā, nodarbinātības laikā, nodarbinātības beigās).
- Programma ietver apmācību moduljus, kas ir pielāgoti pirmās līnijas darbiniekiem un vadītājiem, lai nodrošinātu to, ka katra personāla kategorija atbilstoši savām lomām un pienākumiem sniedz ieguldījumu darba vidē, kur prioritāte ir personāla labklājība.
- Programmā kā standarta sastāvdaļa ir iekļauta profesionālā apmācība. Tas nodrošina, ka darbiniekiem ir zināšanas, prasmes, atbildība un autonomija, kas ir nepieciešama kvalitatīvai izpildei.
- Programma ietver regulāru programmas atjaunināšanu uz apmācību mērķu un mācību rezultātu sasniegšanas uzraudzības pamata.
- Personāla labklājības apmācības sistēma ir izstrādāta, lai papildinātu plašākas patvēruma un uzņemšanas personāla apmācības struktūras un nodrošinātu augstas kvalitātes SWS ieviešanu.

Apmācības sesijas darba attiecību sākumposmā nodrošina informāciju jaunpienācējiem par izveidoto organizācijas struktūru un sistēmām. Šīs apmācības aptver iekšējos noteikumus un nolikumus, komunikācijas procedūras un tehniskās sistēmas, kā arī drošuma un drošības instrukcijas.

Profesionālās apmācības forma var būt, piemēram, profesionālās apmācības kursi, ko nodrošina **EASO mācību programma**, kas galvenokārt ir paredzēta atbildīgajiem darbiniekiem un citiem patvēruma un uzņemšanas darbiniekiem visā ES. Mācību programma aptver galvenos patvēruma procedūras aspektus, lai praktikantiem nodrošinātu apmācību jomās, kas ir būtiskas viņu ikdienas uzdevumu un īpašo pienākumu izpildei. EASO mācību metodika ietver tiešsaistes e-mācības un klātienē sesijas, nodrošinot mācībām teorētisku un praktisku pieeju. EASO mācību programma un moduļi pašlaik tiek rūpīgi pārskatīti saskaņā ar izveidoto Eiropas nozaru kvalifikāciju ietvarstruktūru patvēruma un uzņemšanas darbiniekiem, kas atbilst profesiju standartiem ⁽⁶⁵⁾ ar attiecīgiem izglītības standartiem ⁽⁶⁶⁾ / mācību rezultātiem dažādās personāla nozarēs patvēruma un uzņemšanas jomā ⁽⁶⁷⁾.

Vispārīgo prasmju apmācības sesijām jābūt vērstām uz tādu prasmju attīstību, kas ir saistītas ar stresa pārvaldību, izdegšanas novēršanu, reaģēšanu uz traumām, komunikāciju ar vadītājiem un personālu un komandās, starpkultūru sensitivitāti un vadību.

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

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

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

Vajadzību novērtējumi un izvērtēšana. Iestādes personāla labklājības apmācības programma ir veidota, pamatojoties uz dažādu kategoriju darbinieku, tostarp jaunpienācēju un pieredzējušu speciālistu, vajadzību novērtējumu. Tā jāīsteno, izmantojot ikgadējo apmācību plānu. Ikgadējais apmācību plāns, kā arī apmācību programma ir regulāri jāatjaunina (vienreiz vai divreiz gadā), pamatojoties uz īstenoto apmācību sesiju uzraudzību un izvērtēšanu, kā arī apmācību mērķu un mācību rezultātu sasniegšanu. Iestādei, kas īsteno apmācību programmu, ir jāizstrādā nepieciešamie vajadzību novērtēšanas un uzraudzības instrumenti.

4. tabulas struktūrā ir ņemti vērā nodarbinātības posmi: darba attiecību sākumposms, nodarbinātība un nodarbinātības beigas. Katram posmam ir noteikts minimālais ieteicamais apmācības sesiju skaits, koncentrējoties uz ievadīšanu darbā, profesionālo attīstību un vispārīgajām prasmēm. Apmācības sesijas var organizēt gan iekšēji atkarībā no fokusa, gan ar ārējo partneru un speciālistu atbalstu.

4. TABULA. Apmācības programmu tēmu saraksts pēc darba posmiem un personāla kategorijām

NODARBINĀTĪBAS POSMS	APMĀCĪBAS VEIDS	VISPĀRĪGS APRAKSTS/APMĀCĪBAS TĒMAS	IEROSINĀTĀJS/IŠTENOTĀJS	APMĀCĪTĀ PERSONĀLA KATEGORIJA				
			VADĪTĀJS CIVĒKRESURSU/ STRĀCIJAS NODAĻA	IEKŠĒJAIS/ ĀRĒJAIS SPECĪALISTS	VADĪTĀJS	CIVĒKRESURSU PERSONĀLS	CITI DARBINIEKI	
Darba attiecību sākumposms/pirms norīkošanas	Ievadīšana darbā Nr. 1: darba vietas organizācijas struktūra un sistēmas	Organizācijas kultūra (tostarp hierarhija un komunikācijas kanāli) Pārskats par procedūrām, noteikumiem, regulējumu, tiesību aktiem Administratīvās procedūras Krāpšanas un korupcijas apkarošanas/(seksuālas) uzņēmšanās novēršanas politika vai tam līdzīga Rīcības kodekss Organizācijas struktūra un vadības komanda (hierarhija) Attiecīgās biroja tehnikas izmantošana Organizācijas iekšējo sakaru platformu izmantošana	✓		✓	✓	✓	
			✓		✓	✓	✓	
			✓		✓	✓	✓	✓
			✓		✓			
			✓		✓			
			✓		✓			
			✓		✓			
			✓		✓			
			✓		✓			
			✓		✓			
Darba attiecību sākumposms/pirms norīkošanas	Ievadīšana darbā Nr. 3: drošums/drošība un loģistika/iepirkums	Pirmās palīdzības apmācība Instruktāžas un drošības apmācības sesijas (tostarp norīkošanai ārzemēs) Ugunsdrošības instrukcija Drošība darbā, uz uzvedību balstīta drošība, drošības kultūra un drošības loks	✓					
			✓		✓	✓	✓	
			✓		✓	✓	✓	

NODARBINĀTĪBAS POSMS	APMĀCĪBAS VEIDS	VISPĀRĪGS APRAKSTS/APMĀCĪBAS TĒMAS	IEROSINĀTĀJS/ISTENOTĀJS	APMĀCĪTĀ PERSONĀLA KATEGORIJA					
			VADĪTĀJS	CIVĒKRESURSU/ STRĀCIJAS NODAĻA	IEKŠĒJAIS/ ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	CIVĒKRESURSU PERSONĀLS	CITI DARBINIEKI	
Nodarbinātība (pastāvīgs atbalsts)	Profesionālā attīstība	Pieņemšana darbā, personāla atlase un darbinieku izpildes novērtēšana	✓			✓		✓	
		Ar patvērumu saistīti profesionālās pilnveides apmācības moduļi: jānodrošina saskaņā ar EASO apmācības programmu (kā detalizētāk aprakstīts EASO <i>apmācību katalogā</i>) Mācību ceļi konkrētiem darba profiliem patvēruma jomā ⁽⁶⁸⁾	✓		✓				
		Datu aizsardzība	✓						
	Vispārīgās prasmes	Komunikācija un komunikācijas metodes	Komunikācijas veidi	✓		✓	✓		✓
			Robežu noteikšana	✓		✓	✓		✓
			Kā tikt galā ar sarežģītiem kolēģiem	✓		✓	✓		✓
			Kā komunicēt ar neaizsargātām personām, tostarp pieteikumu iesniedzējiem	✓		✓	✓		✓
			Sarunu metodes	✓		✓	✓		✓
	Stresa pārvaldība		Konfliktu pārvaldīšana	✓		✓	✓		✓
			Eskalācijas novēršanas stratēģijas	✓		✓	✓		✓
			Kas ir stress, izdegšana un kompensācijas trauma, un kā tās atpazīt	✓		✓	✓		✓
	Starpkultūru sensibilizācija		Kā tikt galā ar stresu un stiprināt noturību	✓		✓	✓		✓
			Stresa novēršanas un pašaprūpes līdzekļi	✓		✓	✓		✓
		Kultūru daudzveidība	✓		✓	✓		✓	
		Aizsardzības un diskriminācijas novēršanas politika	✓		✓	✓		✓	
			✓		✓	✓		✓	

⁽⁶⁸⁾ Papildinformāciju par EASO apmācību programmu skatiet atjauninājumos šeit: EASO, Apmācību katalogs, EASO, Valeta, 2021. gads; un EASO "Apmācību plāns", 2020. gads.

NODARBINĀTĪBAS POSMS	APMĀCĪBAS VEIDS	VISPĀRĪGS APRAKSTS/APMĀCĪBAS TĒMAS	IEROSINĀTĀJS/IŠTENOTĀJS			APMĀCĪTĀ PERSONĀLA KATEGORIJA		
			VADĪTĀJS	CILVĒKRESURSU/ ADMINI- STRĀCIJAS NODAĻA	IEKŠĒJAIS/ ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	CILVĒKRESURSU PERSONĀLS	CITI DARBINIEKI
Nodarbinātība (pastāvīgs atbalsts)	Vispārīgās prasmes	Kritisku incidentu pārvaldība	Stratēģijas kritiska incidenta risināšanai un noturības stiprināšanai (personiskā līmenī un no vadītāja skatpunkta, lai atbalstītu komandas biedru)	✓	✓	✓		✓
			Traumas un kompensācijas trauma (pazīmes un pārvarēšanas mehānismi)	✓	✓			
			Tūlītējs, vidēji ilgs un ilgtermiņa atbalsts pirmās līnijas darbiniekiem un pieteikumu iesniedzējiem	✓	✓			
Nodarbinātības izbeigšana	Sagatavošanās aizīešanai	Sagatavošanās aizīešanai	Kā veikt konstruktīvas pārrunas aizīešanas gadījumā / iegūt atgriezenisko saiti	✓			✓	
			Dokumentu sagatavošana (atsauces, izpildes pārskati u. c.)					✓

NBI IV: izcelsmes valsts informācija.

Īsumā. Patvēruma un uzņemšanas iestādēs nodrošinātajās apmācībās darbinieki ir **jāinformē** un jāapgādā ar prasmēm, lai stiprinātu viņu izpildes un komandas darba spējas, praktizētu pārliecinošu un empātisku komunikāciju un uzlabotu noturību pret stresu. Apmācības programmas ir jāizstrādā tā, lai **novērstu** negatīvas sekas, kas var ietekmēt darbiniekus, kuri saskaras ar pastāvīgi lielu darba slodzi un prasīgu un bieži mainīgu darba vidi. Ja apmācību programma ir labi konceptualizēta un tiek regulāri atjaunināta, pamatojoties uz vajadzību novērtējumiem, samazinās personāla mainība, slimības atvaļinājumi, slikta izpilde un konflikti personu attiecībās darbā.

Turklāt apmācība var palīdzēt **sniegt iespējas** patvēruma un uzņemšanas speciālistiem. Labi apmācīti darbinieki ir labāk nodrošināti ar nepieciešamajām prasmēm, lai veiktu uzdevumus un reaģētu stresa situācijās (piemēram, izmantojot kritisku incidentu pārvaldības prasmes). Apmācība nenovērš nepieciešamību pēc turpmākām personāla labklājības intervences darbībām, piemēram, komandas sanāksmēm, izglītības uzraudzības un koleģiāla atbalsta, bet samazina vajadzību pēc detalizētas un pastāvīgas pārvaldības. Turklāt apmācība var **mainīt** komandas biedru mijiedarbības veidu. Kad darbinieki jūtas aprūpēti, viņi labāk izjūt sasaisti un, visticamāk, sniegs ieguldījumu organizācijā. Cilvēkiem ir raksturīga vēlme strādāt to labā, kuri viņus ciena un izrāda šo cieņu.

PIELIKUMI



1. PIELIKUMS. DEFINĪCIJAS

Šajā rokasgrāmatā jēdziens **personāla labklājība** ⁽⁷⁰⁾ tiek izmantots kā vispārīgs termins, kas attiecas uz politiku un pasākumiem, kuru mērķis ir darbinieku labbūtība gan fiziskā, gan emocionālā izpratnē. Personāla labklājība ir saistīta ar veselības un drošības saglabāšanu visos ar darbu saistītajos aspektos. Šajā nolūkā darba devēji novērtē **riskus**, kam darbinieki var tikt pakļauti darba vidē, un ievieš preventīvus un aizsardzības pasākumus, piemēram, nodrošina, lai katrs darbinieks būtu saņēmis nepieciešamo **informāciju** par veselību un drošību, kā arī **apmācību**.

Ar **labbūtību** ⁽⁷¹⁾ darbā saprot fizisko veselību, kā arī morālo un sociālo piepildījumu, nevis tikai nelaimes gadījumu vai arodslimību neesamību. Darba labbūtības pozitīvie aspekti ietver sevis pieņemšanu, autonomiju, entuziasmu, profesionālo attīstību, mērķi, pozitīvas attiecības ar citiem un personīgo izaugsmi ⁽⁷²⁾.

Stress ⁽⁷³⁾ tiek definēts kā dinamiska mijiedarbība starp indivīdu un viņa vidi. To bieži izraisa problemātiska personas-vides atbilstība un emocionālās reakcijas, kas ir šīs mijiedarbības pamatā.

Ar darbu saistīts stress ⁽⁷⁴⁾ rodas, ja darba prasību un citu ar darbu saistītu stresa faktoru dēļ spiediens ir pārmērīgs un ilgstošs salīdzinājumā ar cilvēka uztvertajiem resursiem, spējām un prasmēm tikt galā.

Pastāv atšķirība starp **stresu, kas saistīts ar darbu**, un **izaicinājumiem darbā** ⁽⁷⁵⁾. Izaicinājumi darbā var cilvēku iedvesmot psiholoģiski un fiziski un mudināt viņu apgūt jaunas prasmes. Izaicinājuma sajūta darbā ir psiholoģiski veselīgas darba vides veidošanas un uzturēšanas svarīga sastāvdaļa. Savukārt stresa sajūta ietver negatīvu psiholoģisko stāvokli ar kognitīviem un emocionāliem komponentiem, kas ietekmē **gan indivīda, gan organizācijas veselību**.

Ja stresa reakcijas (kognitīvās, emocionālās, uzvedības un psiholoģiskās) saglabājas ilgstoši, tas var izraisīt pastāvīgākus, mazāk labojamus (**veselības**) rezultātus. Piemēri ir **hronisks nogurums, līdzjūtības nogurums, izdegšana, kompensācijas trauma, muskuļu un skeleta problēmas un sirds un asinsvadu slimības**.

⁽⁷⁰⁾ Jūsu Eiropa, *Darba aizsardzība*, 2020.

⁽⁷¹⁾ EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life*, OSHwiki, 2015. Plašākā nozīmē labbūtība rodas, piepildot sev svarīgas vajadzības un īstenojot dzīvē izvirzītos mērķus un plānus. Labbūtība ietver cilvēku pozitīvu vērtējumu par savu dzīvi, tostarp pozitīvas emocijas, iesaistīšanos, apmierinātību un jēgu.

⁽⁷²⁾ *Growth and transformation*, In *Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, Nr. 12, 2020, 17. lpp. Lai gan laime un labbūtības sajūta darbā daļēji ir saistīta ar indivīda ienākumiem, tai ir arī citi veicinoši faktori. Noteiktā brīdī laimes un apmierinātības ar dzīvi līmenis vairs nav saistīts ar ienākumu līmeni.

⁽⁷³⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

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

⁽⁷⁵⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., and Rial-Gonzalez, E., "Research on Work-related Stress", Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

Līdzjūtības nogurums ⁽⁷⁶⁾ attiecas uz izmainītu cilvēka spēju izjust empātiju pret personām, ar kurām viņš strādā, un/vai kolēģiem, kā arī ģimenes locekļiem. Pirmās līnijas darbinieks var ciest no līdzjūtības noguruma pēc gadiem ilgas pieteikumu iesniedzēju traumatisko stāstu uzklaušanās, un darbiniekam tie var sākt izklausīties vienādi un vairs neizraisīt reakciju.

Izdegšana ⁽⁷⁷⁾ raksturo indivīda psiholoģisko reakciju uz hroniskiem stresa faktoriem darbā. Lai gan tā netiek uzskatīta par medicīnisku stāvokli, tā tomēr var ietekmēt [veselības stāvokli](#) un, iespējams, tai nepieciešams pievērst klīnisku uzmanību. Izdegšana tiek konceptualizēta arī kā krīze attiecībā pret darbu kopumā.

Izdegšana darbā izpaužas kā (emocionāla) izsīkuma simptomi, cinisms (depersonalizācija) un profesionālās produktivitātes samazināšanās.

- **Izsīkums** ir pārslodzes un noguruma sajūta, kas rodas, ilgstoši iesaistoties pārlietu prasīgā darba situācijā.
- **Cinisms** atspoguļo vienalīdzīgu un attālinātu attieksmi pret darbu, nepieķeršanos un entuziasma trūkumu darbā. Tas ir disfunkcionāls veids, kā tikt galā ar nogurdinošām situācijām, un samazina iespējas rast radošus risinājumus darbā.
- **Profesionālo produktivitāti** veido kompetences sajūtas, veiksmīgi sasniegumi un veikumi darbā, kas mazinās, attīstoties izdegšanai.

Izdegšana var negatīvi ietekmēt veselību, izzināšanas un darba spējas, kā arī priekšstatu par vispārējo darba izpildi.

Kompensācijas traumu ⁽⁷⁸⁾ var apkopot kā “maksu par aprūpi”. Kompensācijas traumu var raksturot kā intensīvu reakciju un traumas simptomu piedzīvošanu personām, kuras ir pakļautas kāda cita cilvēka traumatiskajai pieredzei. Tas bieži ietekmē darbiniekus, kuri strādā ar pieteikumu iesniedzējiem patvēruma kontekstā. Kompensācijas traumas ir kumulatīvas un process, kas attīstās laika gaitā. Tas raksturo cilvēka pasaules skatījuma izmaiņas. Personām, kuras piedzīvo kompensācijas traumas, kļūst grūti noteikt robežas darbā ar pieteikumu iesniedzējiem. Dienas beigās ir grūti aiziet no biroja. Tas var arī novest pie jēgas un cerības zaudēšanas.

Psiholoģiskie riski ⁽⁷⁹⁾ nozīmē iespējamību, ka ar darbu saistīti psihosociālie apdraudējumi negatīvi ietekmēs personāla veselību un drošību viņu [uztveres un pieredzes](#) rezultātā. Psihosociālie apdraudējumi attiecas uz darba plānošanas un vadības aspektiem un tā sociālajiem un organizatoriskajiem kontekstiem, kas var radīt psiholoģisku vai fizisku kaitējumu. Psiholoģiskie riski ir identificēti kā viens no [lielākajiem mūsdienu](#)

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

⁽⁷⁷⁾ EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout*, OSHwiki, 2013. Pasaules Veselības organizācija izdegšanu uzskata par profesionālu parādību: “Izdegšana ir sindroms, kas ir konceptualizēts kā izrietošs no hroniska stresa darba vietā, kas nav sekmīgi pārvaldīts,” Pasaules Veselības organizācija *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases*, 2019.

⁽⁷⁸⁾ Skatiet arī Headington Institute sniegto informāciju: Pearlman, L. A. and McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

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

izaicinājumiem arodveselības un darba drošības jomā. Psiholoģiskie riski ir saistīti ar problēmām darba vietā, piemēram, ar darbu saistītu stresu un vardarbību un uzmākšanos darba vietā (saukta arī par iebiedēšanu). Negatīvie rezultāti indivīda līmenī iekļauj *sliktu veselību un labsajūtu*, kā arī *problēmas cilvēku savstarpējās attiecībās gan darba vietā, gan privātajā dzīvē*.

Darba un privātās dzīves līdzsvars ⁽⁸⁰⁾ ietver gandarījumu un labu funkcionalitāti kā darbā, tā arī mājās ar minimāliem konfliktiem starp indivīda lomām. Lai panāktu darba un privātās dzīves līdzsvaru, jāņem vērā trīs galvenie, savstarpēji saistīti komponenti: 1) “laika līdzsvars”, kas attiecas uz līdzvērtīgu laiku, kas tiek atvēlēts darbam un ar darbu nesaistītām lomām, 2) “iesaistīšanās līdzsvars”, kas attiecas uz līdzvērtīgu psiholoģiskās iesaistes līmeni darbā un ģimenes (ārpusdarba) lomās, un 3) “apmierinātības līdzsvars”, kas attiecas uz līdzvērtīgu apmierinātības līmeni darbā un ģimenes (ārpusdarba) lomās.

Šajā praktiskajā rokasgrāmatā EASO dažādām personāla kategorijām patvēruma un uzņemšanas jomā izmanto tālāk minētās definīcijas.

Pirmās līnijas darbinieks ir darbinieks, kurš strādā tieši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem patvēruma un/vai uzņemšanas iestādē.

Pirmās līnijas darbinieki var būt:

- **uzņemšanas darbinieki** – personāls, kas sniedz atbalstu uzņemšanas telpās;
- **reģistrācijas darbinieki** – valsts kompetento iestāžu darbinieki, kuri ir iesaistīti jebkurā reģistrācijas un pieteikumu iesniegšanas posmā;
- **atbildīgie darbinieki** – darbinieki, kuri ir iesaistīti personīgās intervijās ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem un/vai lēmumu pieņemšanā par starptautiskās aizsardzības pieteikumiem (saukti arī par intervētājiem un lēmumu pieņēmējiem).

Vadītāji (dažkārt saukti arī par uzraugiem, komandu vadītājiem un tiešajiem vadītājiem) ir personas, kuras atkarībā no amata pakāpes vada vienu vai vairākus pirmās līnijas darbiniekus vai citus vadītājus. Šīs rokasgrāmatas nolūkos definīcija iekļauj arī personas, kuras nav tiešie vadītāji, bet uzņemas koordinatora vai uzraudzības lomu, piemēram, komandas vadītājus, uzraugus un koordinatorus.

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

2. PIELIKUMS. DARBĀ PIENĒMŠANAS INTERVIJAS STRUKTŪRAS VEIDNE

Tālāk ir sniegti daži ar stresa pārvaldību un pašaprūpi saistītu jautājumu piemēri, kurus varētu ievietot esošā intervijas struktūrā.

Loma: ievietot pozīciju

Kandidāts:

Ievads

- Interviju paneļa dalībnieku iepazīstināšana.
- Pateicieties kandidātam par viņa pieteikumu. Iesīcējiet šī atlases procesa posma mērķi.
- Paskaidrojiet, ka intervija ilgs aptuveni 1 stundu un beigās viņam būs iespēja uzdot jautājumus.

INTERVIJAS JAUTĀJUMI	GALVENIE RĀDĪTĀJI	PIERĀDĪJUMI NOVĒRTĒTI SALĪDZINĀJUMĀ AR KANDIDĀTA ATBILDES RĀDĪTĀJIEM (NORĀDĪT, VAI ATBILSTĪBA IR PILNĪGA (10 PUNKTU), DAĻĒJA (5 PUNKTI) VAI NAV ATBILSTĪBAS (0 PUNKTU))
Galvenā joma: motivācija		
Vai varat pastāstīt par savu motivāciju, piesakoties šim darbam? Ar ko šī loma atšķirsies no jūsu iepriekšējā darba, un kā jūs gatavojaties šīm pārmaiņām? Kādi ir jūsu karjeras plāni nākamajiem 5 gadiem?	Rādītāju piemēri: — Parāda labu izpratni par lomas jomu un spēj noteikt tās radītās personīgās problēmas. — Izskaidro savu motivāciju darbam — Vēlas strādāt patvēruma/migrācijas jomā — Ir pieredze programmu izstrādē — Izstrādā un veicina jaunus un inovatīvus risinājumus	Komentārs: Galarezultāts:
Galvenā joma: darba ētika un orientēšanās uz rezultātiem (saistītās vērtības: pārskatbildība, radošums un godīgums) (atklāj, kā kandidāts attiecas pret dilemmām un risina problēmas, kā arī spēju uz paškritiku un mācīšanos no pieredzes)		
Lūdzu, miniet dažus piemērus, kā esat parādījis savu darba ētiku un uz rezultātiem orientētu rīcību. Šiem piemēriem vajadzētu parādīt, kādu ietekmi jūsu darba ētika un uz rezultātiem orientēta rīcība ir atstājusi uz kolēģiem un/vai darbiniekiem, kuri ir jūsu tiešā pārvaldībā	Rādītāju piemēri: — Uzņemas pārskatbildību par rezultātu sasniegšanu — Uzņemas pārskatbildību par savu pienākumu izpildi, nodrošina nepieciešamo atbilstības atbalstu, lai uzlabotu izpildi, un izmanto atbilstīgus pasākumus, ja rezultāti nav sasniegti — Iesaista un motivē citus — Izprot komandas veidošanas nozīmi — Izprot, kāda nozīme ir regulārai komunikācijai ar komandas biedriem, kā arī konstruktīvām individuālām atsauksmēm — Vērtību dažādība; uzskata to par konkurences spēka avotu	Komentārs: Galarezultāts:

INTERVIJAS JAUTĀJUMI	GALVENIE RĀDĪTĀJI	PIERĀDĪJUMI NOVĒRTĒTI SALĪDZINĀJUMĀ AR KANDIDĀTA ATBILDES RĀDĪTĀJIEM (NORĀDĪT, VAI ATBILSTĪBA IR PILNĪGA (10 PUNKTU), DAĻĒJA (5 PUNKTI) VAI NAV ATBILSTĪBAS (0 PUNKTU))
Galvenā joma: stresa pārvaldība un pašaprūpe		
<p>Amatā, uz kuru pretendējat, uzdevumi būs jāveic laikā un ar augstu kvalitātes un precizitātes līmeni. Ko jūs par to domājat, un kāda ir jūsu pieredze saistībā ar snieguma mērķiem, kuriem ir noteikti termiņi, ja vienlaikus mēģināt tikt galā ar konkurējošām prioritātēm?</p>	<p>Rādītāju piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Papildus komandas locekļiem uzņemas atbildību par rezultātu sasniegšanu — Pareizi plāno — Labi deleģē un nosaka prioritātes — Ja trūkst zināšanu par kādu jautājumu, pieprasa papildu pilnveides apmācību — Nepieciešamības gadījumā iespējamās virsstundas, bet ne regulāri (darba un privātās dzīves līdzsvars) 	<p>Komentārs: Galarezultāts:</p>
<p>Lūdzu, sniedziet piemēru par situāciju, kad jums bija jāstrādā pie sarežģīta uzdevuma un/vai jāsadarbības ar kādu kolēģi, kurš, jūsu prāt, ne pārāk vēlējās sadarboties, un kā jūs atrisinājāt šo situāciju</p>	<p>Rādītāju piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Izprot komandas nozīmi — Savlaicīgi un atbilstoši pieprasītu papildu kompetenci — Attiecīgā uzdevuma/nozīmējuma plānošanā izmanto līdzdalības pieeju — Varētu sniegt skaidrus norādījumus — Uzņemtos agrīnu saziņu ar darbiniekiem, lai izvairītos no pārpratumiem par uzdevumiem un termiņiem 	<p>Komentārs: Galarezultāts:</p>
<p>Ko jūs parasti darāt spiediena vai stresa apstākļos? Norādiet jomas, kuras, jūsu prāt, pārvaldāt labi, un jomas, kurās, kā uzskatāt, varētu uzlabot savu pieeju</p>	<p>Rādītāju piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nosaka atbilstošas robežas ar kolēģiem — Iesaistās reālistiskā plānošanā — Ir veselīgs dzīvesveids (piemēram, regulāri iesaistās fiziskās aktivitātēs) — Nodrošina labu darba un privātās dzīves līdzsvaru — Nekautrējas lūgt palīdzību 	<p>Komentārs: Galarezultāts:</p>
<p>Iedomājieties, ka ieejat uzņemšanas telpā (uzņemšanas darbiniekiem) vai intervēšanas telpā (lietas darbiniekiem) un jums tuvojas pieteikuma iesniedzējs ar žileti rokā, sakot, ka mēģinās izdarīt pašnāvību, ja saņems negatīvu lēmumu par savu pieteikumu. Šis ir sarežģīts scenārijs, tomēr, lūdzu, mēģiniet ieteikt, ko, jūsu prāt, varētu/vajadzētu darīt, lai novērstu situācijas eskalāciju</p>	<p>Atbilžu piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Parasti es būtu iepazinies ar informāciju par kritisku incidentu pārvaldību, ko nodrošina darba devējs, ko drīkst un ko nedrīkst, un būtu informēts par šādiem gadījumiem izveidoto SDP — Es centīšos saglabāt mierīgu balsi intonāciju — Es centīšos nekrist panikā un runāt mierīgi, nodrošinot, ka ievēroju drošu distanci no pieteikuma iesniedzēja — Es censtos nenovērsties no pieteikuma iesniedzēja un uzturēt acu kontaktu — Es norādītu, ka dzirdu viņa ārkārtīgo satraukumu un bailes, un es vēlētos to labāk saprast. Lai to izdarītu, mums būtu jāapsēžas, jāvelta laiks sarunai, un viņam būtu jānoliek žilete — Es jautātu, vai viņš vēlas malku ūdens. Tas varētu arī sniegt iespēju lūgt palīdzību 	<p>Komentārs: Galarezultāts:</p>

INTERVIJAS JAUTĀJUMI	GALVENIE RĀDĪTĀJI	PIERĀDĪJUMI NOVĒRTĒTI SALĪDZINĀJUMĀ AR KANDIDĀTA ATBILDES RĀDĪTĀJIEM (NORĀDĪT, VAI ATBILSTĪBA IR PILNĪGA (10 PUNKTU), DAĻĒJA (5 PUNKTI) VAI NAV ATBILSTĪBAS (0 PUNKTU))
Galvenā joma: rīcības kodekss		
Kāds darbinieks jums (uzņemšanas centra vadītājam) ziņo par savām aizdomām, ka kāds cits darbinieks, iespējams, vardarbīgi izturas pret jauniešu, jo regulāri ievieš viņu savā birojā un aizver durvis. Kā jūs rīkotos, un ko jūs iesaistītu?	Rādītāju piemēri: — Atzīst, ka šis ir nopietns apgalvojums un tas ir nekavējoties jāpārbauda, izmantojot iekšējos/atbilstošos ziņošanas kanālus — Piemin nulles tolerances politiku attiecībā uz seksuālu vardarbību/uzmākšanos (tostarp starptautiskās aizsardzības pieteikuma iesniedzējiem)	Komentārs: Galarezultāts:
Kopējais rezultāts		

Nobeigums

- Pavaicājiet, vai kandidātam ir jautājumi.
- Izskaidrojiet atlases procesa posmus un to, kad kandidāts varētu gaidīt rezultātu.
- Apstipriniet pieejamību darba sākšanai, ja viņam tiks piedāvāts šis amats.
- Pārbaudiet to vērtētāju informāciju un piemērotību, ar kuriem ir jāsazinās pirms piedāvājuma apstiprināšanas.
- Noskaidrojiet, vai nav iebildumu pret policijas reģistra pārbaudi.

Citas galvenās jomas, kas jāiekļauj atkarībā no darba profila: tehniskā kompetence (zināšanas, prasmes un pieredze), sadarbība (iekļaujot donorus, vietējo partneru pārvaldību), finanses (budžeta cikls), uzraudzība un izvērtēšana u. c.

3. PIELIKUMS. DAĻĒJI STRUKTURĒTAS REĢISTRĒŠANĀS VAI INDIVIDUĀLĀS TIKŠANĀS

1. kontrosaraksts. Izmantojams vadītājiem, kad notiek regulārās, daļēji strukturētās individuālās tikšanās ar savas komandas biedriem.

I. Tikšanās organizēšana	Statuss (atzīme par pabeigšanu)
1. Savlaicīgi iepriekš informējiet dalībnieku par šīs tikšanās laiku/vietu un mērķi	
2. Noskaidrojiet dalībnieka izglītību un profesionālo pieredzi	
3. Sagatavojiet jautājumus, lai aptvertu svarīgas tēmas	
4. Iekārtojiet šai tikšanai piemērotu vietu/vidi, ievērojot konfidencialitāti	
5. Apsveriet citas šīs sanāksmes praktiskās lietas (rakstāmpiederumi, uzkodas u. c.)	
II. Tikšanās vadīšana	
1. Tikšanās ievaddaļa	
2. Pārlicinieties, vai dalībnieks ir sapratis intervijas mērķi	
3. Informējiet dalībnieku, ka sesija ir konfidenciāla	
4. Veidojiet saikni	
5. Izmantojiet valodu, ko dalībnieks var viegli saprast	
6. Izmantojiet atvērtos jautājumus, kas ļauj sniegt aprakstošas atbildes	
7. Ja nepieciešams, uzdodiet pārbaudes jautājumus	
8. Uztādiet jautājumus konstruktīvā veidā	
9. Atļaujiet uzdot jautājumus un sniegt atsauksmes	
10. Nodrošiniet daļu saviem novērojumiem	
11. Noslēdziet ar kopsavilkumu un informējiet par nākamajām darbībām	
III. Pēc tikšanās	
1. Izvērtējiet informāciju un ierakstiet novērojumus attiecīgajā sadaļā	
2. Ja nepieciešams, norādiet atsaucē (apmācības kursi, personāla psihologi)	
3. Nodrošiniet, lai informācija tiktu atbilstoši nodota cilvēkresursu daļai, kas to ieraksta darbinieka lietā	
4. Sekojiet līdzi rezultātiem novērtēšanas posmā	

Iespējamie jautājumi ⁽⁸¹⁾, kas jā sagatavo pirmajai reģistrēšanās tikšanās reizei ⁽⁸²⁾

- Vai esat kādreiz strādājis līdzīgā kontekstā?
- Kādā ziņā tas bija līdzīgi vai atšķirīgi?
- Ar kādiem izaicinājumiem jūs tur saskārāties?
- Kā šie izaicinājumi jūs ietekmēja? Kā tie lika justies?
- Kā izdevās ar tiem tikt galā? Kas bija noderīgi un kas izrādījās ne tik noderīgs?
- Ar ko jūs cerat saskarties šajā profesionālajā kontekstā?
- Kādas ir jūsu stiprās puses? Ja es uzdotu to pašu jautājumu jūsu iepriekšējiem kolēģiem, ko viņi man atbildētu? Ko viņi man teiktu par jūsu personīgajiem izaicinājumiem?
- Kas jūs motivē šajā darba jomā? Kas jūs interesē?

⁽⁸¹⁾ Šie jautājumi var nedaudz atšķirties atkarībā no darba vietas un veicamajiem uzdevumiem.

⁽⁸²⁾ Panou, A. and Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan, EASO*. Šie jautājumi ir ieteicami jauniem, nākamajiem darbiniekiem.

4. PIELIKUMS. NODARBINĀTĪBAS (PĀRTRAUKŠANAS) KVALITĀTES APTAUJAS PARAUGI

Tālāk ir sniegti daži jautājumi, kurus var uzskatīt par noderīgiem, lai iegūtu vispārīgu pārskatu par konkrētā vidē strādājošu darbinieku apmierinātību. Šim anketas paraugam seko daži mērķtiecīgi jautājumi, ko iestādes var uzdot darbiniekiem, kuri ir nosūtīti uz citām ES+ valstīm.

A. PASTĀVĪGA ATBALSTA UN AIZIEŠANAS NO DARBA INTERVIJĀM

APTAUJAS PARAUGS					
1. Darbs un personīgā dzīve					
1.1. Cik ilgi esat strādājis pašreizējā darbā pie pašreizējā darba devēja?	MAZĀK PAR 6 MĒNEŠIEM	6–12 MĒNEŠUS	1–3 GADUS	3–5 GADUS	VAIRĀK NEKĀ 5 GADUS
1.2. Vai jūs savā pamatdarbā saņemat algu vai stundas likmi, vai ir kāds cits atalgojuma veids?	IKMĒNEŠA ALGA	STUNDAS LIKME	CITS (NORĀDIET)		
1.3. Kurš no šiem vislabāk raksturo jūsu parasto darba grafiku?	DIENAS MAIŅA	PĒCPUSDIENAS MAIŅA	NAKTS MAIŅA	ROTĀCIJA	PĒC IZSAUKUMA
1.4. Cik dienas mēnesī jūs strādājat papildu stundas ārpus parastā grafika?	LŪDZU, NORĀDIET, CIK DIENAS:				
1.5. Ja savā pamatdarbā strādājat papildu stundas, vai tas ir obligāti (to pieprasa darba devējs)?	JĀ	NĒ	CITS (NORĀDIET)		
1.6. Cik grūti ir paņemt brīvu laiku no darba, lai kārtotu personīgās vai ģimenes lietas?	NEMAŽ NAV GRŪTI	MAZLIET GRŪTI	DIEZGAN GRŪTI	ĻOTI GRŪTI	
1.7. Cik bieži jūsu darba prasības traucē ģimenes dzīvei?	BIEŽI	DAŽREIZ	RETI	NEKAD	
1.8. Cik bieži jūsu ģimenes prasības traucē darbam?	BIEŽI	DAŽREIZ	RETI	NEKAD	
1.9. Aptuveni cik stundas pēc caurmēra darba dienas jums ir jāatpūšas vai jānodarbojas ar patīkamām aktivitātēm?	LŪDZU, KONKRETIZĒJIET:				
1.10. Vai jums ir vēl kāds darbs papildus pamatdarbam vai strādājat kādu citu algotu darbu?	JĀ	NĒ			
2. Apstākļi darbvietā					
2.1. Mans darbs prasa, lai es turpinātu apgūt jaunas lietas	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU	
2.2. Man ir pārāk daudz darba, lai visu izdarītu labi	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU	
2.3. Manas prasmes darbā tiek izmantotas pilnībā	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU	

APTAUJAS PARAUGS				
2.4. Vietā, kur strādāju, pret mani izturas ar cieņu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.5. Vietā, kur strādāju, esmu pakļauts fizisku traumu riskam	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.6. Ja jūtos nedrošs sava darba vides dēļ, varu izmantot atteikuma tiesības	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.7. Ja tiek apdraudēta darbinieku drošība, netiek izmantoti būtiski kompromisi vai vienkāršota pieeja	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.8. Vietā, kur strādāju, darbinieki un vadība strādā kopā, lai nodrošinātu maksimāli drošus darba apstākļus	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.9. Manā darba vietā ir labi darba drošības un veselības apstākļi	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.10. Apstākļi manā darbā ļauj man būt tik produktīvam, cik spēju	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
2.11. Vieta, kur strādāju, tiek vadīta vienmērīgi un efektīvi	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3. Pārvaldība darbā				
3.1. Labas izredzes uz paaugstinājumu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.2. Darba organizēšanas veids un biroja kultūra veicina komandas darbu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.3. Tiek veicināta līdzdalība tādu lēmumu pieņemšanā, kas skar personālu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.4. Tiek skaidri pateikts, kas tiek gaidīts no veicamajiem uzdevumiem	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.5. Man ir iespēja attīstīt savas īpašās spējas	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.6. Es saņemu pietiekamu palīdzību, tostarp resursus (piemēram, atbilstošu aprīkojumu), lai paveiktu darbu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.7. Es saņemu pietiekamu un atbilstošu informāciju, lai labi paveiktu darbu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.8. Man ir liela brīvība izlemt, kā organizēt savu darbu, ja vien tas tiek paveikts profesionāli	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.9. Manam uzraugam/tiešajam vadītājam rūp savas komandas labsajūta	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.10. Uzraugs mani atbalsta, cik iespējams, lai es paveiktu darbu	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.11. Es uzticos augstākajai vadībai vietā, kur strādāju	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.12. Iestādei, kurā strādāju, darbinieku drošība ir augsta prioritāte	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.13. Paaugstinājumi ir godīgi un pārskatāmi	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU

APTAUJAS PARAUGS				
3.14. Uz cilvēkiem, ar kuriem strādāju, var pajauties, kad man ir nepieciešama palīdzība	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.15. Attiecības starp vadītājiem un darbiniekiem manā darbvietā ir labas, cieņpilnas un profesionālas	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
3.16. Jūs saņemat pozitīvas atsauksmes no tiešā(-ajiem) vadītāja(-iem), kad darbs ir labi paveikts	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
4. Rasisms un diskriminācija				
4.1. Vai jūtaties kaut kādā veidā diskriminēts darba vietā rases vai etniskās izcelsmes dēļ?	JĀ	NĒ		
4.2. Vai darbā jūtaties kaut kādā veidā diskriminēts dzimuma dēļ?	JĀ	NĒ		
4.3. Vai darbā jūtaties kaut kādā veidā diskriminēts vecuma dēļ?	JĀ	NĒ		
4.4. Vai pēdējo 12 mēnešu laikā jums ir seksuāli uzmācies kāds cits darbinieks, kamēr bijāt darbā?	JĀ	NĒ		
4.5. Vai pēdējo 12 mēnešu laikā kāds jums ir draudējis vai jebkādā citā veidā vajājis darba laikā (ar vārdiem/fiziski)?	JĀ	NĒ		
4.6. Vai esat ziņojis par incidentu, izmantojot attiecīgos ziņošanas mehānismus?	JĀ	NĒ	NAV IZVEIDOTS ZIŅOŠANAS MEHĀNISMS	
5. Fiziskā un emocionālā labsajūta				
5.1. Vai jūsu pašreizējā darba vietā ir pieejamas stresa pārvaldības vai stresa mazināšanas programmas?	JĀ	NĒ	NEESMU PĀRLIECINĀTS	
5.2. Cik bieži pēdējo 12 mēnešu laikā jums ir bijis grūti aizmigt vai gulēt?	KOPUMĀ ŅEMOT, ES GUĻU LABI		VAIRĀKAS NEDĒĻAS PĒC KĀRTAS / IK PA BRĪDIM	ES VIENKĀRŠI NEVARU KĀRTĪGI GULĒT
5.3. Vai uzskatāt, ka šie aizmigšanas vai gulēšanas traucējumi ir saistīti ar stresu darbā?	JĀ	NĒ		
5.4. Cik dienas pēdējā mēneša laikā jūs jutāties slikti?	NEVIENU		1 VAI 2	VISMĀZ KATRU NEDĒĻU
5.5. Vai jūsu darba vietā ir laba darba drošība?	JĀ	NĒ		
5.6. Cik reizes pēdējā mēneša laikā uzskatījāt, ka jūsu garīgais stāvoklis ir diezgan slikts vai jūtaties nomākts/bēdīgs/dusmīgs?	PĀRĀK BIEŽI		PARASTI	
5.7. Brīži, kad jutos slikti pagājušajā mēnesī, galvenokārt bija saistīti ar darbu	JĀ	NĒ		

APTAUJAS PARAUGS				
5.8. Vai pēdējā mēneša laikā slikta fiziskā vai garīgā veselība neļāva man veikt parastās darbības, piemēram, rūpēties par sevi, strādāt un atpūsties?	JĀ	NĒ		
5.9. Mans darbs bieži ir saspringts	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
5.10. Es bieži darba dienas beigās jūtos izsmelts	PILNĪBĀ PIEKRĪTU	PIEKRĪTU	NEPIEKRĪTU	PILNĪBĀ NEPIEKRĪTU
5.11. Pēdējā mēneša laikā man katru dienu bija galvassāpes nedēļu vai ilgāk	JĀ	NĒ		
5.12. Pēdējā mēneša laikā man katru dienu sāpēja mugura nedēļu vai ilgāk	JĀ	NĒ		
5.13. Pēdējā mēneša laikā man katru dienu sāpēja vēders nedēļu vai ilgāk	JĀ	NĒ		
5.14. Pagājušajā mēnesī es darba laikā savainojos	JĀ	NĒ		
6. Vispārīgi jautājumi				
6.1. Cik kopumā esat apmierināts ar savu darbu?	ĻOTI APMIERINĀTS	DAĻĒJI APMIERINĀTS	NE PĀRĀK APMIERINĀTS	PILNĪBĀ NEAPMIERINĀTS
6.2. Cik, kopumā ņemot, jūs esat apmierināts ar vispārējo darba atmosfēru savā organizācijā?	ĻOTI APMIERINĀTS	DAĻĒJI APMIERINĀTS	NE PĀRĀK APMIERINĀTS	PILNĪBĀ NEAPMIERINĀTS
6.3. Cik apmierināts kopumā esat ar vispārējo vadības stilu savā organizācijā?	ĻOTI APMIERINĀTS	DAĻĒJI APMIERINĀTS	NE PĀRĀK APMIERINĀTS	PILNĪBĀ NEAPMIERINĀTS

Analīzes laikā vispirms ir jāpievērš īpaša uzmanība daļām, kas iezīmētas oranžas. Lai gan viena vai divas atbildes oranžā krāsā iezīmētajos lodziņos ne vienmēr norāda uz būtiskām bažām, ieteicams saglabāt modrību, jo tās var norādīt uz darbinieku vajadzību. Ir svarīgi visas sniegtās atbildes aplūkot holistiski. Tikai izmantojot holistisku pieeju, var identificēt elementus, kam steidzami jāpievērš uzmanība, nevis tos, kuriem var pievērsties vēlāk. Ieteicams izmantot uz personālu un vajadzībām vērstu pieeju. Ja darbinieki **atbild apstiprinoši uz jautājumiem, kas saistīti ar diskrimināciju, seksuālu vardarbību un uzmākšanos vai personīgo drošību**, ir nepieciešama **tūlītēja turpmāka rīcība, konsultējoties ar darbinieku**. Izmantojot šīs aptaujas, vienmēr jāievēro konfidencialitāte.

B. PARAUGS JAUTĀJUMIEM PĒC NORĪKOŠANAS

Ja eksperts ir pierakstījis norīkošanai uz citu ES+ valsti, lai sniegtu atbalstu patvēruma vai uzņemšanas jomā, ieteicams pēc viņa atgriešanās lūgt atsauksmes par tālāk norādītajām jomām, lai nākotnē uzlabotu organizācijas atbalstu.

<p>Sagatavošanās posms</p> <p>Vai pirms izbraukšanas saņemto informāciju par izpildāmajiem uzdevumiem (saņēmējas puses gaidīto) jūs vērtētu kā pietiekamu? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai pirms izbraukšanas saņemto informāciju par vispārējo darba vidi jūs novērtētu kā pietiekamu? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai pirms izbraukšanas saņemto informācija par kontaktpersonu, ar kuru sazināties nosūtījuma vietā, jūs novērtētu kā pietiekamu? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai pirms izbraukšanas saņemtā informācija par palīdzības pieprasīšanu ārkārtas situācijā (veselība, drošums un drošība), jūsuprāt, bija pietiekama? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai jums ir sniegta informācija un iespēja vajadzības gadījumā sazināties ar personāla konsultantu/stresa komandu? JĀ/NĒ</p>
<p>Nosūtījuma posms</p> <p>Vai savas komandas sniegto atbalstu jūsu uzdevuma laikā jūs vērtētu kā pietiekamu ikdienas uzdevumu izpildei? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai jūsu partnera sniegto atbalstu citā valstī jūs vērtētu efektīvu un pietiekamu ikdienas uzdevumu izpildei? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Vai ierašanās brīdī jums kopumā bija skaidrība par ziņošanas kanāliem, tostarp ārkārtas gadījumos (veselība, drošums un drošība)? JĀ/NĒ</p>
<p>Pēc izvēles: Vai nosūtījuma laikā esat izmantojis piedāvājumu sazināties ar personāla konsultantu? JĀ/NĒ/nebija tādas iespējas</p>
<p>Posms pēc nosūtījuma</p> <p>Vai jums ir bijusi iespēja sniegt informāciju par savu nosūtījumu tiešajam vadītājam un/vai jebkurai citai jūsu izvēlētai personai (piemēram, atbalsta komandām, konsultantam)? JĀ/NĒ</p> <p><i>Ieteikumi uzlabojumiem:</i></p>
<p>Nemot vērā jūsu kopējo pieredzi citas valsts atbalstīšanā, cik liela ir iespēja, ka jūs ieteiktu šādu norīkošanas iespēju saviem kolēģiem?</p>

5. PIELIKUMS. PAŠNOVĒRTĒJUMS: IZDEĢŠANAS TESTS

Tiešsaistē ir pieejami daudzi pašnovērtējumi, kas sniedz priekšstatu par to, cik tuvu jūs varētu būt faktiskai izdeģšanai. Tālāk sniegtais paraugs ir ņemts no tiešsaistes avota (pieejams vietnē mindtools.com).

Izdeģšanas testa paraugs ⁽⁸³⁾

15 PAZIŅOJUMI, UZ KURIEM JĀATBILD	NEKAD (1 punkts)	RETI (2 punkti)	DAŽREIZ (3 punkti)	BIEŽI (4 punkti)	ĻOTI BIEŽI (5 punkti)
1. Es jūtos nomākts, un mana fiziskā vai emocionālā enerģija ir izsmelta					
2. Man ir negatīvas domas par savu darbu					
3. Es esmu bargāks un mazāk līdzjūtīgs pret cilvēkiem, nekā viņi, iespējams, ir pelnījuši					
4. Mani viegli aizkaitina nelielas problēmas vai kolēģi un komanda					
5. Jūtos kolēģu nesaprasts vai nenovērtēts					
6. Man šķiet, ka nav neviena, ar ko parunāt					
7. Man šķiet, ka es sasniedzu mazāk nekā vajadzētu					
8. Jūtos pakļauts nepatīkamam spiedienam, lai gūtu panākumus					
9. Man šķiet, ka darbā nesaņemu to, ko vēlos					
10. Man šķiet, ka esmu nepareizā organizācijā vai nepareizā profesijā					
11. Esmu neapmierināts ar daļu no sava darba					
12. Man šķiet, ka organizācijas politika vai birokrātija apgrūtina manas spējas labi paveikt darbu					
13. Man šķiet, ka darāmā ir vairāk nekā praktiski spēju padarīt					
14. Man šķiet, ka nav laika darīt daudzas lietas, kas ir svarīgas kvalitatīva darba paveikšanai					
15. Uzskatu, ka man nav laika plānot tik daudz, cik es vēlētos					
Galarezultāts					

Lai aprēķinātu punktu kopskaitu, aprēķiniet, cik bieži esat atbildējis Nekad, Reti, Dažreiz, Bieži, Ļoti bieži.

⁽⁸³⁾ Veidots pēc piemēra no *MindTools*: "Burnout self-test".

Runājot par punktu skaitu, *MindTools* ⁽⁸⁴⁾ iesaka tālāk minēto vērtēšanas sistēmu.

VĒRTĒJUMS	KOMENTĀRS
15–18	Nav izdegšanas pazīmju
19–32	Nelielas izdegšanas pazīmes, ja vien daži faktori nav īpaši smagi
33–49	Uzmanieties – jums var būt izdegšanas risks, it īpaši, ja vairāki rādītāji ir augsti
50–59	Jums ir liels izdegšanas risks – nekavējoties dariet kaut ko lietas labā
60–75	Jums ir ļoti liels izdegšanas risks – nekavējoties dariet kaut ko lietas labā

⁽⁸⁴⁾ Citus noderīgus rīkus, piemēram, stresa dienasgrāmatu, varat skatīt *Mind Tools* ("Stress diaries – identifying causes of short-term stress", 2016).

6. PIELIKUMS. INTERVENČES METODES

A. DESMIT SOĻU METODE

Tās mērķis ir palīdzēt lietas iesniedzējam risināt reālu problēmu vai pēkšņu notikumu attīstību darba situācijā. Ar desmit skaidriem soļiem (un vienu sagatavošanās soli) lietas iesniedzējs tiek virzīts cauri procesam no situācijas apraksta līdz konkrētas darbības formulēšanai. Galvenais jautājums vienmēr šāds: kā lietas iesniedzējs attiecas pret lietu un citiem tās dalībniekiem; kādas domas un pieņēmumi ir viņa rīcības pamatā; cik informēts par šiem slēptajiem virzītājspēkiem ir lietas iesniedzējs; un cik viņš ir “pareizs”?

Metodes struktūra nodrošina to, ka citi dalībnieki neprojičē savas analīzes un problēmas uz lietas iesniedzēja lietu. Šī metode ļauj lietas iesniedzējam kontrolēt, kā grupa risina lietu, jo viņš nosaka, cik tālu vēlas tajā iedziļināties. Ierosinātās darbības lietas iesniedzējam sagādā laiku pārdomām procesa laikā.

Turklāt dalībniekiem ir plašas iespējas pievērst īpašu uzmanību jautājumiem, ko uzdod citi grupas dalībnieki, un tam, kā tos izjūt un uz tiem reaģē lietas iesniedzējs, un tas stimulē viņu pašu mācību procesu. Arī struktūra rada miera sajūtu lietas iesniedzējam. Dalībnieki neapsteidz cits citu, lai uzdotu jautājumus. Šie soļi ir liels atbalsts koordinatora lomai.

ŠIS METODES PRIEKŠROCĪBAS

- Pateicoties savai struktūrai, desmit soļu metode dabiski beidzas ar skaidru darbību virzienu. Metode skaidri norāda uz konkrētas darbības nepieciešamību, pamatojoties uz jauniegūtajām atziņām.
- Metode ir piemērota nepieredzējušām intervīcijas grupām, jo to ir viegli apgūt.
- Struktūra sagādā drošības un miera, kā arī virzības sajūtu lietas iesniedzējam.
- Dalībnieki aktīvi mācās no citu jautājumiem, izmantojot lietas iesniedzēja atsauksmes.
- Klusie soļi piešķir lietas iesniedzējam vietu un laiku pārdomām par procesu un notiekošo.

TRŪKUMI

- Dalībniekiem var šķist, ka fiksētā struktūra ir ierobežojoša, pat ja metode ir izmantota tikai dažas reizes, un tas rada papildu risku, ka dalībnieki šo darbu vairs neveiks tik uzmanīgi.
- Izejot visus desmit soļus, metode var radīt pārāk ilga procesa sajūtu.
- Metode ir mazāk piemērota, lai gūtu ieskatu par pamatvērtībām un normām, ko norāda lietas iesniedzējs.

IESPĒJAMĀS PROBLĒMAS

- Metodei ir divi posmi. Pirmais posms ir problēmas izpēte un precizēšana. Otrajā posmā tiek pētīta alternatīvā pieeja. Praksē cilvēki mēdz vairāk koncentrēties uz pirmo posmu. Ja tā notiek, samazinās metodes efektivitāte. Tāpēc ir svarīgi saglabāt līdzsvaru.
- Ja vairāk tiek akcentēts otrais posms, dalībnieki mēdz uzņemties padomdevēja lomu un nepalīdz lietas iesniedzējam gūt savus ieskatus.
- Lai ievērotu soļus, nepieciešama disciplīna. Struktūras zudums galu galā noved pie fokusa un iesaistīšanās trūkuma.

LIETOŠANAS NOSACĪJUMI/LOGISTIKA	
Ilgums	2–2,5 stundas
Grupas lielums	Pieci līdz astoņi cilvēki
Nepieciešamie priekšmeti	Tāfele un marķieru pildspalvas

INTERVĪZIJAS DESMIT SOĻI

SAGATAVOŠANĀS

Koordinators un lietas iesniedzējs iepriekš pārrunā lietu, tās jautājumu un metodes izvēli. Lietas iesniedzējs dažos teikumos iepazīstina ar lietu un beidz ar “Mans jautājums ir...”. Lietas iesniedzējs iepriekš paziņo dalībniekiem un koordinatoram lietas aprakstu un izvēlēto intervīzijas metodi.

1. solis. Lietas apraksts

Lietas iesniedzējs īsi informē par situāciju un stāsta par iespaidiem, pārdomām un viņa pieņemtajiem spriedumiem par lietā iesaistītajām personām. Šis ir brīdis, kad lietas iesniedzējs pastāsta par faktiskajiem novērojumiem un apzināto lietas pieredzi. Viņš stāsta par savu rīcību un darbībām, ko līdz šim ir veicis konkrētajā situācijā. Viņš formulē problēmu, bet dalībnieki uzmanīgi klausās, neuzdodot jautājumus. Dalībnieki cenšas gūt pēc iespējas skaidrāku priekšstatu par situāciju.

2. solis. Dalībnieki formulē jautājumus

Dalībnieki uzdod lietas iesniedzējam precizējošus jautājumus, lai papildinātu savu priekšstatu par situāciju. Katrs dalībnieks formulē trīs jautājumus, kas var precizēt dažus aspektus attiecībā starp lietas iesniedzēju un lietu. Dalībnieki uzdod atvērtus jautājumus un atturas no ierosinājumiem vai priekšlikumiem jautājumu formā. Jautājumi tiek pierakstīti uz tāfeles.

Lietas iesniedzējs uzmanīgi klausās un reģistrē jautājumu ⁽⁸⁵⁾. Viņš neatbild. Koordinators cenšas grupā radīt mierīgu atmosfēru, lai katrs jautājums tiktu uzdots tā, ka lietas iesniedzējs varētu jautājumus apstrādāt.

⁽⁸⁵⁾ Tas dod iespēju pārdomāt savas jūtas/domas par noteiktām problēmām.

3. solis. Jautājumu izvērtēšana, ko veic lietas iesniedzējs

Lietas iesniedzējs atvēl laiku jautājumu novērtēšanai pa vienam, katru no tiem novērtējot ar + (silts), 0 (neitrāls) vai – (auksts). Silts nozīmē to, ka jautājums attiecas uz lietas iesniedzēja izvirzīto lietas jautājumu. Auksts nozīmē, ka jautājums, pēc viņa domām, neattiecas uz šo lietu. Neitrāls nozīmē to, ka jautājums varētu būt interesants, taču nav skaidrs, vai tam ir kāds sakars ar lietu. Ja jautājums ir neskaidrs, lietas iesniedzējs var lūgt paskaidrojumus. Dalībnieki neatbild uz lietas iesniedzēja novērtējumu. Tomēr viņi var pievērst uzmanību jebkādas vilcināšanās gadījumiem un ķermeņa valodai. Diskusija nenotiek.

4. solis. Lietas iesniedzējs atbild uz jautājumiem

Uz jautājumiem, kas atzīmēti kā + (silti), lietas iesniedzējs atbild īsi un precīzi. Viņš izlemj, vai atbildēs uz neitrālajiem un/vai aukstajiem jautājumiem. Tikmēr dalībnieki nekomentē un nesāk diskusijas, pat ja atbildes būtība, viņuprāt, neatbilst 3. solī sniegtajam vērtējumam.

5. solis. Pēdējā jautājumu kārtā (vai pēc izvēles tērzēšana)

Dalībniekiem ir iespēja uzdot jautājumus par lietas iesniedzēja problēmu. Tas turpinās, līdz vairs nav jautājumu. Lietas iesniedzējs atbild pēc iespējas kodolīgāk. Diskusija joprojām nenotiek. Uzmanība tiek pievērsta atbildēm uz + (siltiem) jautājumiem, meklējot šaubas un dilemmas. Koordinators nodrošina, lai lietas nodrošinātājam būtu laiks uzklaut jautājumus un uz tiem pareizi atbildēt.

PĒC IZVĒLES

Šo soli var aizstāt ar tērzēšanu. Dalībnieki vairs neuzdod jautājumus, bet runā par līdz šim dzirdēto un to, kādu iespaidu tas uz viņiem ir atstājis. Lietas iesniedzējs piedalās šajā tērzēšanā, bet sēž ar muguru pret grupu. Lietas iesniedzēju neiesaista un neuzrunā. Viņš pieraksta dzirdēto. Pēc tam lietas iesniedzējam vaicā, ko viņš ir pamanījis.

6. solis. Lietas būtības formulēšana

Dalībnieki pieraksta lietas iesniedzēja problēmas būtību. Dalībnieki ieliek sevi lietas iesniedzēja vietā un uzraksta: "Mana problēma ir...". Arī lietas iesniedzējs pieraksta, kā viņš jūtas par savu problēmu pēc pirmajiem pieciem soļiem. Problēma ir jāidentificē kā "rīcība" un attiecīgā "loma". Var pieminēt arī lietas iesniedzēja raksturīgo stilu vai dominējošo skatījumu. Visi formulējumi, izņemot lietas iesniedzēja formulējumus, tiek rakstīti uz tāfeles.

7. solis. Lietas iesniedzējs novērtē galvenos formulējumus

Lietas iesniedzējs novērtē formulējumus uz tāfeles kā + (silts), 0 (neitrāls) vai – (auksts) (skatiet 3. soli). Diskusija nenotiek.

8. solis. Lietas iesniedzējs izvēlas

Lietas iesniedzējs pieraksta problēmu atbilstoši formulējumam uz tāfeles, pastāsta, kas viņam patīk dalībnieku formulējumos (7. solis), un paskaidro, kāpēc kaut kas tiek uzskatīts

par + (silts), – (auksts) vai 0 (neitrāls). Pēc tam viņš katram formulējumam norāda, ko vēlas izmantot savā pamata formulējumā.

Pārējie dalībnieki paskaidro savu formulējumu motīvus. Pēc tam var uzdot precizējošus jautājumus, kuru mērķis ir lietas iesniedzēja rīcība, skatījums vai stils. Lietas iesniedzējs pabeidz šo darbību, pārformulējot savu problēmu, un uzraksta to uz tāfeles. Viņš to formulē, piemēram, kā spriedzi starp vēlamo un faktisko rīcību vai profesionālajiem mērķiem un situācijas radītajām perspektīvām.

9. solis. Kādi spēki liek lietai “turpināties”?

Dalībnieki aplūko spēkus, kas neļauj lietas iesniedzējam mainīt savu rīcību. Lietas iesniedzējs norāda, kā viņš varētu risināt šo problēmu, lai mainītu savu profesionālo rīcību. Viņš norāda uz konstruktīviem un traucējošiem elementiem.

Iespējamie jautājumi

- Ko es vēlos mainīt?
- Ar kādām izmaiņām es saskaros?
- Kuri elementi izraisa dilemmu?
- Kuri pretpoli izraisa vilcināšanos?
- Kādas priekšrocības un iebildumus es redzu?
- Kādas sekas es redzu?
- Kas man jāņem vērā?
- Kā es varu to ieviest?
- Kādus soļus es vēlos veikt?
- Ko es vēlos iemācīties?
- Kam es turpmāk vēlos pievērst uzmanību?
- Ko es vēlējos atklāt par sevi?
- Kādi ir šī ieskata rezultāti; ko es ar tiem darīšu?
- Ko es vēlos sasniegt pēc nedēļas, mēneša vai ceturkšņa?
- Vai tas kaut ko pavēsta par veidu, kādā es mācos?

10. solis. Dalībnieku atziņas un pārdomas par intervīziju

Katrs dalībnieks pieraksta savas atziņas. Ko es iemācījos no šīs lietas? Tas varētu būt saistīts ar vēlamajiem domāšanas un jautājumu uzdošanas veidiem, kas jautājumu padarīja vai nepadarīja konstruktīvu, to, ko viņi ir uzzinājuši no citu dalībnieku jautājumiem u. c.

Koordinatori apsver intervīzijas sesiju kopā ar lietas iesniedzēju un dalībniekiem. Šo pārdomu mērķis ir:

- lietas apspriešanas rezultāti;
- lieta kā mācību līdzeklis un pielietotās metodes panākumi.

B. NODERĪGO JAUTĀJUMU METODE

Visas dienas garumā mēs sev un citiem cilvēkiem uzdodam daudz jautājumu, lai apkopotu noderīgu informāciju. Intervīzijas mērķis ir palīdzēt lietas iesniedzējam, uzdodot viņam pareizos jautājumus. Labi jautājumi ir tie, kas palīdz.

Izmantojot noderīgo jautājumu metodi, cilvēki gūst ieskatu par to, kas ir efektīvs intervīzijas jautājums. Šis ieskats ir divējāds.

- Šī metode sniedz ieskatu par jautātāja motīviem un jautājuma ietekmi.
- Noderīgi jautājumi ir arī mācību metode. Tā uzlabo kvalitāti gan intervīzijas grupas uzdotajiem jautājumiem, gan arī citās (darba) situācijās.

Izmantojot šo metodi, lietas iesniedzējam ir jāsaprot, ko jautājums viņam nozīmē un vai tas palīdz gūt ieskatu viņa lietā. Daudzi dalībnieku jautājumi attiecas uz dalībnieka vēlmi saņemt informāciju par lietas kontekstu. Lietas iesniedzējs jau zina šīs detaļas, tāpēc jebkuriem jautājumiem par kontekstu nav pievienotās vērtības. Piemēram, cik liels ir uzņēmums? Cik ilgi šis projekts darbojas? Kāds vadības stils ir atbildīgajai personai? Ērtības labad tos dēvē par “ziņkārības jautājumiem”. Šāda veida dalībnieku jautājumi nav paredzēti kā palīdzība lietas iesniedzējam.

Tas ir pazīstams scenārijs, ko pārtrauc kolēģis, kamēr notiek diskusija ar pieteikuma iesniedzēju, tādējādi pārtraucot jūsu domu gājienu par jautājumiem, kas būtu jāuzdod. Kolēģim var būt atšķirīgs jautājumu kopums. Turklāt, ja jums prātā ir jautājumu saraksts, tas var novērst uzmanību no atbilžu uzklaušanās, jo jūs vairāk koncentrējat uz atlikušajiem jautājumiem, kas jāuzdod.

Noderīgo jautājumu metode liek paturēt prātā lietas iesniedzēju un reaģēt uz viņa atbildēm un neverbālo uzvedību, lai jūs varētu atbalstīt viņa (nevis savu) domu gājienu.

Šī metode liek intervīzijas grupai krasi uzlabot savu jautājumu kvalitāti. Tā kā atbildīgais ir lietas iesniedzējs, viņš var uzlabot savas veiksmīgas intervīzijas iespēju. Lietas iesniedzējam ir jānorāda, vai viņš uzskata jautājumu par noderīgu. Nenoderīgiem jautājumiem netiek

pievērsta uzmanība, un tie tiešām nesaņem atbildes. Tā ir tieša atsauksme uz dalībnieku jautājumiem un viņu domāšanu.

leguvumi. Šī metode ļauj gūt ieskatu par jautājumu daudzveidību un to ietekmi uz lietas iesniedzēju. Ir daudz veidu, kā uzdot jautājumus. Jautājumu dažādība var būt bagātinoša, un šādi jūs varat paplašināt savu jautājumu repertuāru. Lietas iesniedzēji uzzina, ka ikdienas praksē ir dabiska tendence atbildēt uz visiem jautājumiem. Šķiet, ka atbildēšana ir automātiska reakcija. Izmantojot noderīgus jautājumus, viņi atklāj, ka labāk ir pārdomāt, vai jautājums viņiem ir noderīgs, un pēc tam sniegt atsauksmi jautātājam.

- Cilvēki mācās, sniedzot un saņemot tiešu atsauksmi par uzdotajiem jautājumiem. Dalībnieki var pārfrāzēt un vēlreiz uzdot savus jautājumus, kā arī pieredzēt, kas šajā konkrētajā lietā tiešām palīdz lietas iesniedzējam.
- Metode paātrina intervīzijas procesu. Tā kā nenoderīgi jautājumi tiek ignorēti, mazāk laika tiek veltīts atbildēm uz neatbilstošiem vai neefektīviem jautājumiem.
- Noderīgi jautājumi sniedz ieskatu par jautājuma ietekmi. Rezultāts dod labumu ne tikai lietas iesniedzējam, bet arī dalībnieki iegūst pieredzi un praksi ar jautājumiem, kas patiešām ir noderīgi. Lietas iesniedzējs palīdz dalībniekiem uzzināt, vai jautājumi ir noderīgi, izvēloties, uz kuriem atbildēt. Tādējādi dalībnieki saņem tūlītēju atsauksmi.
- Lietas iesniedzējs ātri pieņem konstruktīvus jautājumus. Noderīgi jautājumi ir efektīvāki, un uzlabotais ātrums un lielāka ietekme vairo intervīzijas efektivitāti.
- Metode ir piemērota arī nepieredzējušām grupām un ir labs vingrinājums intervīzijas grupai, kura vēlas uzlabot savu jautājumu kvalitāti.

TRŪKUMI

- Šī metode sākumā var apturēt dalībniekus. Viņi tiek izvilkti no komforta zonas, jo daži viņu jautājumi lietas iesniedzējam nav noderīgi, tāpēc paliek neatbildēti.
- Šī metode var izraisīt grupas klusēšanu, ja dalībniekiem ir grūti formulēt noderīgus jautājumus.

IESPĒJAMĀS PROBLĒMAS

- Lietas iesniedzējs automātiski atbild uz jautājumiem, kas nav noderīgi.
- Koordinatoram ir jākoncentrējas uz lietas iesniedzēju, kurš galu galā izlemj, vai jautājums ir noderīgs.
- Lietas iesniedzējam nav paredzēts sniegt sociāli vēlamas (vai politikorektas) atbildes, bet gan parādīt, vai kaut kas ir noderīgs vai nē.
- Metode prasa saglabāt konstruktīvu un atvērtu pozīciju attiecībā pret otru personu. Mēs sliecamies domāt no sava, nevis no lietas iesniedzēja skatpunkta.
- Dažreiz kāds nevar izdomāt noderīgu jautājumu un var justies kā "neveiksminieks". Ir labi uzzināt, ka jūsu uzdotie jautājumi konkrētā lietā var būt vai nebūt noderīgi.
- Dalībniekiem tā ir jāuztver kā mācību iespēja; tai nevajadzētu kļūt par sacensībām par to, kurš uzdod visvairāk vai vislabākos jautājumus.

LIETOŠANAS NOSACĪJUMI/LOĢISTIKA	
Ilgums	1–1,5 stundas
Grupas lielums	Pieci līdz astoņi cilvēki
Nepieciešamie priekšmeti	Nav

Iespējamie jautājumi

- Ko tas jums nozīmē?
- Kā tas izskatītos, ja...?
- Kādas ir alternatīvas attiecībā pret...?
- Ko vēl jūs varētu darīt?
- Kas jums par to pienākas?
- Vai varat pastāstīt par situāciju, kad jums viss notika citādi?
- Ko tas jums izdarīja?
- Kas jums patīk saistībā ar...?
- Kādi ir jūsu mērķi?
- Kas varētu notikt, ja...?
- Kādas īpašības jums bija jāveicina?

Sagatavošanās. Koordinators un lietas iesniedzējs iepriekš pārrunā lietu, tās jautājumu un metodes izvēli. Lietas iesniedzējs sagatavo lietu dažos teikumos un pabeidz ar “Mans jautājums ir...”. Viņš jau iepriekš nosūta lietas aprakstu un izvēlēto metodi dalībniekiem un koordinatoram.

1. solis. Lietas apraksts

Koordinators izskaidro metodi. Lietas iesniedzējam ir jāvelta laiks katra jautājuma apstrādei un pēc tam jānorāda, kā tas viņam liek justies/domāt un vai tas viņam ir noderīgs vai nē. Viņam nevajadzētu atbildēt uz nenerīgiem jautājumiem. Lietas iesniedzējs izskaidro savu lietu dažos teikumos, beidzot ar lietas jautājumu. To var uzrakstīt uz tāfeles.

2. solis. Jautājumu formulēšana

Dalībnieki pieraksta dažus jautājumus, kurus viņi vēlētos uzdot palīdzībai sākumā. Kad jautājumi ir uzrakstīti, katrs dalībnieks sarindo jautājumus secībā, kādā vēlas tos uzdot.

3. solis. Jautājumu uzdošana

- Viens dalībnieks uzdod pirmo jautājumu. Lietas iesniedzējs klusi apdomā šo jautājumu. Pēc tam viņš nosaka, kā jūtas/ko domā, uzklusot šo jautājumu, un pasaka, vai tas ir noderīgs. Vai jautājums mudina lietas iesniedzēju domāt par savu problēmu? Viņš vēl neatbild uz jautājumu. Tikai tad, ja lietas iesniedzējs uzskata, ka jautājums ir noderīgs, viņš sniedz faktisku atbildi. **Pēc izvēles:** Dalībnieks paskaidro, kāpēc ir uzdevis šo jautājumu. Pēc tam grupa noskaidro, vai jautājuma efekts atbilst jautātāja nodomam.

- Nākamais dalībnieks uzdod savu pirmo jautājumu, un tiek ievērota tā pati procedūra. Ja dažādiem dalībniekiem ir tas (tie) pats(-ši) jautājums(-i), koordinators var izlemt, vai tiek uzdots arī dublējais jautājums. Dažreiz nelielas atšķirības var būt noderīgas. Ja tā nav, tiek uzdots nākamais jautājums rindas secībā.
- Dalībnieki pārmaiņus uzdod jautājumus. Ja nepieciešams, viņi paši atzīmē, vai jautājums bija noderīgs un kāpēc. Koordinators regulāri noskaidro no lietas iesniedzēja, vai viņam ir jākorrigē lietas jautājums.

4. solis. (Pēc izvēles) konstruktīva tērzēšana

Ja kļūst grūti izdomāt un uzdot noderīgus jautājumus, koordinators var izlemt par konstruktīvas tērzēšanas raunda iekļaušanu. Tas dalībniekiem var sniegt jaunus ieskatus, kuri var radīt idejas jauniem jautājumiem. Šeit ir svarīgi, lai dalībnieki kopīgi izpētītu iespējamus veidus, kā atrast noderīgus jautājumus. Nākamajā kārtā var pievērsties šo veidu atrašanai. Atšķirībā no parastās tērzēšanas, kurā netiek uzdoti jautājumi, varat izvēlēties tērzēšanu, uzdodot tikai noderīgus jautājumus, kuru pamatā ir hipotēžu novērojumi. Jautājumi var paplašināt lietas iesniedzēja skatījumu.

Jautājumu piemēri

- Kā jūs skatītos uz...?
- Ko jūs patiesībā domājat par ...?
- Kas šajā piemērā jums liek ...?
- Kādi būtu jūsu mērķi ...?

Lietas iesniedzējs norāda, kas viņu ir visvairāk ietekmējis un uz ko viņš vēlas koncentrēties nākamajā solī.

5. solis. Jautājumu otrā kārtā

Šīs otrās kārtas jautājumi ir balstīti uz lietas iesniedzēju. Jautājumi nav jāuzdod dalībnieku secībā. Ja kāds nevar izdomāt noderīgu jautājumu, viņš var vienkārši pateikt savu nodomu un lūgt grupai palīdzību, lai formulētu pareizu jautājumu.

6. solis. Jautājuma būtība

Kad visi jautājumi ir uzdoti, katrs dalībnieks formulē lietas būtību vienā konstruktīvā jautājumā. Piemēram, ja dalībnieks uzskata, ka būtība ir lietas nodrošinātāja atbildības sajūta savā padomdevēja darbā, viņš var uzdot, piemēram, šādus jautājumus: “Kā jūs ietekmē jūsu kā padomdevēja loma?” vai “Kas, jūsuprāt, ir labs padomdevējs?”

Ja dalībniekiem tas ir pārāk grūti, pastāv iespēja formulēt konstruktīvu jautājumu, piemēram “Mana problēma ir...?” Atbilde uz šo jautājumu ļauj ikvienam dalībniekam iejusties lietas iesniedzēja ādā.

7. solis. Lietas iesniedzējs: ieskatī un rīcības plāns

Lietas iesniedzējs pauž gūtās atziņas, to, ko viņš mainīs savā rīcībā, un darbības, ko veiks, lai to sasniegtu.

8. solis. Dalībnieku ieskatī

Katrs dalībnieks pieraksta savas atziņas. Ko viņi ir iemācījušies no šīs lietas? Tas varētu būt saistīts ar vēlamajiem domāšanas un jautājumu uzdošanas veidiem, kas jautājumu padarīja vai nepadarīja konstruktīvu vai obstruktvu, to, ko viņi ir uzzinājuši no citu dalībnieku jautājumiem u. c.

9. solis. Pārdomas par intervīziju

Koordinators apsver intervīzijas sesijas ar lietas iesniedzēju un dalībniekiem. Šo pārdomu mērķis ir:

- lietas apspriešanas rezultāti;
- lieta kā mācību līdzeklis un pielietotās metodes panākumi.

NOTEIKUMI UN VADLĪNIJAS, KAS JĀŅEM VĒRĀ VISĀS INTERVĪZIJAS METODĒS

Personīgās funkcionēšanas uzlabošana ar intervīzijas palīdzību prasa atklātību un patiesumu. Dalībniekiem ir jābūt gataviem pastāstīt par savu izvēli attiecībā uz noteiktu pieeju darbam, personīgajām problēmām un emocijām grupā. Dalībnieku līdzvērtība ir vērtīga intervīzijas rezultāta priekšnoteikums. Arī atklātām pārdomām par savu personīgo darbību ir nepieciešama uzticība un konfidencialitāte intervīzijas dalībnieku starpā. Jāgarantē, lai intervīzijā izpaustā informācija tiktu uzskatīta par **konfidenciālu**.

PĀRREDZAMĪBAS NOZĪME

Dalībniekiem ir iepriekš jāzina, ko viņi var sagaidīt no intervīzijas sesijām, ne tikai tāpēc, lai viņi spētu sagatavoties, bet arī lai izvairītos no neskaidrībām un negatīviem pārsteigumiem. Iepriekš jānoskaidro un jāpaziņo šādi intervīzijas sesijas jautājumi:

- intervīzijas apjoms (personāla personīgā darbība un/vai pieteikuma iesniedzēja lieta),
- maksimālais dalībnieku skaits (piemēram, lielākas komandas gadījumā: ne vairāk kā astoņi dalībnieki),
- intervīzijas sesiju biežums (piemēram, vienreiz mēnesī),
- sesijas ilgums (maksimums 3 stundas),
- maksimālais vienā sesijā apspriežamo lietu skaits (piemēram, divas).

SVARĪGI DALĪBNIĒKU UN KOORDINATORA UZVEDĪBAS NOTEIKUMI IEKĻAUJ TURPMĀK MINĒTOS.

- Nenosodošas attieksmes pieņemšana. Nosodoša vai noraidoša citu dalībnieku uzvedība vai izteikumi nerada pozitīvas pārmaiņas, un no tā ir jāizvairās.
- Ja iespējams, neuzdodiet jautājumus “kāpēc”. Jautājums “kāpēc” bieži parāda, ka jūs nesaprotat un tāpēc tiesājat.
- Uzdodiet atklātus jautājumus precizēšanai un aiciniet dalībniekus izteikt savus argumentus/motīvus. Piemērs: “Vai varat man pastāstīt vairāk par šo?” Šādi jautājumi sniegs svarīgu informāciju un veicinās sadarbības atmosfēru.
- Neizturieties aizbildnieciski. Izvairieties piedāvāt padomu vai norādīt, kā rīkoties vai uzvesties, iekļaujot, piemēram, šādu izteikumu: “Ja es būtu jūs vietā, tad...”. Mēģiniet piedāvāt atbilstošu informāciju, provizoriskus ieteikumus un apspriest alternatīvas. Mēģiniet saistīt savu ieguldījumu ar citas personas pieredzi. Cilvēkam ir jāļauj pašam pieņemt lēmumu. Tas ir piemērotāk un efektīvāk nekā citu viedokļu kopēšana.
- Neuzņemieties atbildību par kolēģu problēmām. Mēģiniet viņus motivēt un atbalstīt viņu problēmu risināšanā.
- Klausieties uzmanīgi. Nerunājiet pārāk daudz un neskaidrojiet, bet pārliecinieties, vai esat pareizi sapratis, apkopojot to, ko, jūsuprāt, kāds ir sacījis, un pavaicājot, vai tas bija tā domāts.
- Vēlams būtu pieturēties pie “šeit un tagad” principa. Ko cilvēki jūt vai domā šobrīd, ko lietas/emocijas nozīmē cilvēkiem tagad, ko viņi uzskata par perspektīvām u. c. Tas kopumā sniedz būtiskāku informāciju rīcības maiņai, nevis pagātnes notikumu apspriešana.
- Pievērsiet uzmanību emocijām. Kā un ko cilvēki jūt, kā viņus ietekmē konkrēti notikumi utt. Tas var cilvēkiem sniegt ieskatu par viņu rīcības iemesliem.
- Parādiet, ka saprotat un ka jums rūp. Izrādiet interesi, vaicājot cilvēkiem, kā viņi jūtas un kā viss notiek.
- Izturieties pret cilvēkiem ar cieņu. Parādiet atzinību par cilvēku ieguldījumu, atvainojieties pārpratuma gadījumā utt.
- Netēlojiet terapeitu. Uzmanīga klausīšanās ir svarīga, tomēr jums ir jāuzmanās, lai neuzņemtos terapeita lomu.

7. PIELIKUMS. KOMANDAS VEIDOŠANAS PASĀKUMI PA POSMIEM

Tālāk ir sniegta papildinformācija un skaidrojumi par dažādiem komandas attīstības posmiem un saistītajām aktivitātēm.

PIECI KOMANDAS ATTĪSTĪBAS POSMI

VEIDOŠANA	CĪŅA	PIELĀGOŠANĀS	SADARBĪBA	PĀRKĀRTOŠANĀS/ PĀRVEIDOŠANĀS
<ul style="list-style-type: none"> — Iepazīstiniet/pastāstiet par pagātni — Izveidojiet skaidrus projekta mērķus un virzienu — Nosakiet robežas un pieņemamu uzvedību — Veidojiet attiecības un tuvoties uzdevumam — Novērtējiet katru komandas biedra zināšanas, prasmes un spējas — Vairāk koncentrējieties uz komandas procesiem, nevis uzdevumiem — Strādājiet kopā, lai nodrošinātu, ka ikvienam tiek piešķirtas lomas/pienākumi — Saciet veidot komandas normas 	<ul style="list-style-type: none"> — Identificējiet un risiniet neproduktīvu rīcību — Iemācieties uz klausīt un cienīt dažādas idejas un perspektīvas — Pieņemiet domāšanas dažādību un attīstiet toleranci komandas biedru starpā — Ļaujiet izpausties uztīcībai un cienai, pārvarot grūtības — Izstrādājiet personu savstarpējo attiecību atšķirības — Koncentrējieties problēmu risināšanai un mērķu precizēšanai 	<ul style="list-style-type: none"> — Uzņemieties atbildību par lēmumu pieņemšanu un problēmu risināšanu — Definējiet, kā komanda progresēs — Panāciet vienošanos par rakstītām un nerakstītām normām kopīgam darbam — Nosakiet, kā tiks kopīgota informācija — Vienojieties, kā tiks risināti konflikti — Izlemiet, kādi rīki un procesi tiks izmantoti darba paveikšanai — Kopīgojiet datus, izpētiet risinājumus un strādājiet ceļā uz kopīgu mērķi — Strādājiet sadarbībā 	<ul style="list-style-type: none"> — Darbojieties bez vadītāja uzraudzības — Kļūstiet neatkarīgi — Pieņemiet lēmumus un risiniet problēmas ātri un efektīvi — Izskatiet problēmas un panāciet vienprātību, nepātraucot projektu — Izmantojiet komandas biedru stiprās puses — Vairāk koncentrējieties uzdevumam, nevis procesiem — Apsveiciet atšķirīgus viedokļus, lai informētu par radošiem lēmumiem — Deleģējiet un kopīgojiet vadības funkciju — Uzraugiet progresu, nosviniet pagrieziena punktus un veidojiet draudzīgas attiecības 	<ul style="list-style-type: none"> — Sviniet panākumus — Saglabājiet labāko praksi un gūtās mācības turpmākai lietošanai — Meklējiet iespējas sasniegt noslēgumu — Atvaidieties un vienojieties, kā turpmāk sazināties

Avots: © Five stages of team development modelled on image from MindTools (mindtools.com).

Piezīme. Ārēja koordinatora uzaicināšana ne vienmēr ir nepieciešama. Aktivitātes var vadīt arī, piemēram, komandas vadītājs vai cilvēkresursu daļas vadītājs/speciālists. Tomēr, ja rodas interešu konflikti, ir jāpieaicina neitrāls ārējs koordinators, lai izvairītos no neobjektivitātes.

1. POSMS. VEIDOŠANA

Ievadvingrinājums: kopīgais un unikālais ⁽⁸⁶⁾



20–30 minūtes (maksimums)



10–20 dalībnieki

Izveidojiet četru vai piecu cilvēku grupas un ļaujiet viņiem atklāt savas kopīgās lietas, kā arī interesantas iezīmes, kas ir unikālas tikai grupas cilvēkiem.

MĒRĶIS

Šis vingrinājums veicina vienotību, jo palīdz cilvēkiem saprast, ka viņiem ir vairāk kopīga ar līdzcilvēkiem, nekā viņi sākotnēji varētu apjaust. Kad cilvēki apzinās savas unikālās īpašības, viņi var palīdzēt arī citiem sajūst to, ka viņi spēj grupai piedāvāt kaut ko unikālu.

MATERIĀLI

Katrai grupai divas papīra loksnes un pildspalva.

NORĀDĪJUMI

Izveidojiet piecu līdz astoņu cilvēku grupas un iedodiet viņiem divas papīra loksnes un zīmuli vai pildspalvu. Pirmā aktivitātes daļa ir **kopīgās iezīmes**, kur katra apakšgrupa sastāda sarakstu ar viņu kopīgajām lietām. Sarakstā norādītajām lietām ir jāattiecas uz visiem apakšgrupas dalībniekiem. Vajadzētu izvairīties no redzamo lietu rakstīšanas (piemēram, “visiem ir mati” vai “mēs visi valkājam drēbes”). Mēģiniet panākt, lai viņi ieskatītos dziļāk. Pēc aptuveni 5 minūtēm katras apakšgrupas pārstāvis nolasa viņu sarakstu.

Pēc tam atkarībā no sesijas mērķiem varat likt pusei no katras apakšgrupas pāriet uz citu grupu, lai iegūtu dažādas īpašības, vai arī varat visus atstāt tajā pašā grupā. Uz otras papīra lapas lieciet viņiem uzrakstīt unikālās iezīmes, kas nozīmē, ka katra lieta attiecas tikai uz vienu grupas personu. Grupa mēģina atrast vismaz divas unikālas lietas katram. Pēc 5–7 minūtēm varat likt katram cilvēkam pateikt vienu no savām unikālajām īpašībām vai likt kādam to izlasīt pa vienai, lai citi mēģinātu uzminēt, kuram piemīt šī iezīme. Atkal, ja nevēlaties pavisam viegli, izvairieties no cilvēkiem viegli saskatāmām lietām.

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

1. aktivitāte: mērķu izvirzīšana ⁽⁸⁷⁾

Komandas mērķi ir paziņojumi, kas palīdz komandām veikt savus pienākumus un ievērot darījumdarbības vajadzības. Ja mērķi ir skaidri un izpildāmi, tie kalpo ne tikai kā komandas rīcības, bet arī kā tās enerģijas plāns. Mērķi ir svarīgi dažādos līmeņos.

- Mērķi nosaka standartus uzlabojumiem.
- Mērķi koncentrējas uz darbību.
- Mērķi mēra progresu.
- Mērķi sasaista komandu ar organizāciju.
- Mērķi motivē un dod enerģiju.
- Mērķi ir lēmumu pieņemšanas pamatā.
- Mērķi veido komandas “patiesību” un nolūku.

Labākie mērķi ir **SMART**. Tas nozīmē, ka tiem jābūt **s**pecifiskiem, **m**ērāmiem, **s**asniedzamiem, **r**eālistiskiem un **t**ieši laikā.

NORĀDĪJUMI

1. solis. Lai komandas biedrus motivētu jēgpilnai domāšanai par mērķu izvirzīšanu, lūdziet viņiem atbildēt uz diviem pārdomas rosinošiem jautājumiem.

- Kāpēc šī komanda pastāv?
- Kāds ir labākais scenārijs, lai aprakstītu, ko šī komanda varētu paveikt – mūsu ideālo nākotni?

2. solis. Ņemot vērā komandas pastāvēšanas iemeslus un ideālās nākotnes vīziju, individuāli **uzrakstiet trīs lietas, kuras jūs personīgi vēlētos iekļaut komandas veikumā** līdz nākamā gada beigām (pielāgojiet laika grafiku atbilstoši komandas situācijai). Citiem vārdiem sakot – ko jūs vēlētos redzēt kā komandas mērķus?

3. solis. Palūdziet, lai katrs pastāsta savus vēlamos komandas mērķus. Uzrakstiet tos uz tāfeles un pēc tam apkopojiet, sagrupējiet un nosakiet to prioritāti. Tagad pārbaudiet savus galvenos mērķus saskaņā ar SMART kritērijiem. Vai jūsu mērķi ir specifiski, mērāmi, sasniegami, reālistiski un tieši laikā?

4. solis. Aktivizējiet atlasītos mērķus, aizpildot tālāk redzamo mērķu diagrammu.

MĒRĶU PAZIŅOJUMI	GALVENĀ PERSONA	NEPIECIEŠAMIE RESURSI	CILVĒKI, KURI VAR PALĪDZĒT	PANĀKUMU RĀDĪTĀJI	LAIKA SKALA
1. mērķis					
2. mērķis					
3. mērķis					
utt.					

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

5. solis. Pārbaudes diskusijas jautājumi.

- Kādi ir daži šķēršļi, kas varētu apgrūtināt katra mērķa sasniegšanu?
- Kā šos šķēršļus var pārvarēt?
- Kādas dažas lietas var darīt individuāli, lai palīdzētu sasniegt komandas mērķus?
- Kā mums vajadzētu atzīt vai nosvinēt mērķa sasniegšanu?
- Kā mēs esam atbildīgi par katra mērķa sasniegšanu?
- Kā palikt saistībā ar saviem mērķiem? Citiem vārdiem sakot – kā mērķus uzturēt svaigā atmiņā, lai mēs tos “neaizmirstu” un pievērstu tiem uzmanību?
- Kā mēs varam uzlabot mērķu sasniegšanas efektivitāti? Patīkami?

Pie katra jautājuma pārrunātās pamatlīnijas 5. soļa laikā piefiksējiet uz tāfeles. To var izdarīt, uzrakstot katru jautājumu uz vienas papīra tāfeles lapas un liekot cilvēkiem atnākt un uzrakstīt savus punktus tieši uz tās, vai, ja grupa ir mazāka, koordinators pieraksta grupas komentārus.

Komandas lomu noskaidrošana ⁽⁸⁸⁾



120–180 minūtes



1–10 dalībnieki

Komandas vienošanās par atsevišķām lomām darbojas kā līgumi. Tie sniedz skaidrību komandas biedriem un palīdz koncentrēt enerģiju. Šī ir divdaļīga darbība.

MĒRĶIS

Noskaidrot komandas lomas.

MATERIĀLI

Diagramma un pildspalva ikvienam.

NORĀDĪJUMI

1. daļa: darba pienākumi

Katram komandas biedram vajadzētu padomāt par savu konkrēto darbu un pēc tam **noteikt apmēram septiņus galvenos darba pienākumus**. Novietojiet šos pienākumus zemāk parādītajā diagrammā un pēc tam aizpildiet matricu kā norādīts.

⁽⁸⁸⁾ Workshop Exercises, “Clarifying roles”.

JŪSU DARBA PIENĀKUMI	NOVĒRTĒJUMS PĒC SVARĪGUMA JŪSU DARBĀ (1 = VISSVARĪGĀKAIS)	KĀDU PROCENTUĀLO DARBA LAIKA DAĻU JŪS FAKTISKI VELTĀT ŠIM PIENĀKUMAM	IDEĀLĀ GADĪJUMĀ PROCENTUĀLĀ DAĻA LAIKA, KAS, JŪSUPRĀT, BŪTU JĀVELTA ŠIM PIENĀKUMAM	A. VAI PIENĀKUMS ATBILST JŪSU PRASMĒM? (1 = NĒ, 2 = ZINĀMĀ MĒRĀ, 3 = JĀ)	B. VAI JUMS SA- LĪDZINOŠI PATĪK ŠIS PIENĀKUMS? (1 = NĒ, 2 = ZINĀ- MĀ MĒRĀ, 3 = JĀ)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

2. daļa: diskusija

Kopīgojiet ar komandu savu aizpildīto individuālo lomu diagrammu un novietojiet to uz tāfeles vai kādā līdzīgā veidā, lai citi to varētu apskatīt. Pēc tam strādājiet, lai noskaidrotu un saskaņotu komandas lomas un pienākumus, apspriežot tālāk norādītos jautājumus.

- Vai ir kāds pienākums, kas maina jūsu spējas sniegt ieguldījumu komandas uzdevumu izpildē?
- Vai, pārskatot citu komandas biedru lomu diagrammas, redzat kādu pienākumu, kas ir “saīsināts”? Tas nozīmē, ka pienākums tiek vērtēts zemāk nekā tas ir pelnījis būt.
- Vai, pārskatot citu komandas biedru lomu diagrammas, redzat kādu pienākumu, kas ir pārspīlēts vai “pārslogots”?
- Vai jūs darāt kaut ko, kur nejutaties ērti, kamēr kāds cits ir norādījis, ka viņam patīk to darīt labāk nekā jums?
- Vai ir vietas, kur pienākumi būtu jāapvieno, jāapmaina vai jālikvidē?
- Vai tiek veikts pārāk daudz darba, kas neatbilst jūsu noteiktajiem komandas pienākumiem vai nav saistīts ar tiem?
- Vai ir konfliktu jomas?
- Vai ir veidi, kā racionalizēt centienus?
- Kā, skatoties uz informāciju visās diagrammās, jūs pārstrukturētu savus darba pienākumus, lai nodrošinātu lielāku komandas atbalstu?

Jāizdara piezīmes, un tās ir redzami jāparāda uz tāfeles lapas. Piezīmes var pārmaiņus pierakstīt grupas brīvprātīgie.

2. POSMS. CĪŅA

Atsauksmes sniegšana un saņemšana ⁽⁸⁹⁾



120–180 minūtes



1–10 dalībnieki

MĒRĶIS

Lai dalībnieki ieraudzītu **četrus atšķirīgus atsauksmes veidus, kas tiek piemēroti vienā un tajā pašā situācijā**. Šai darbībai ir jāparāda, ka atsauksmes trūkums vai tikai pozitīvas atsauksmes nav noderīgas.

MATERIĀLI

Viena golfa bumbiņa.

NORĀDĪJUMI

1. solis. Palūdziet četrus brīvprātīgos no grupas.

2. solis. Informējiet, ka viņi pa vienam tiks izsaukti atpakaļ telpā golfa bumbiņas meklēšanai.

3. solis. Lūdziet viņus iziet no telpas.

4. solis. Informējiet pārējos dalībniekus par viņu lomu šajā aktivitātē.

- **KLUSĒŠANAS REAKCIJA.** Kad telpā ienāk 1. brīvprātīgais, dalībniekiem ir jāpaliek pilnīgi klusiem un nekustīgiem.
- **NEGATĪVA REAKCIJA.** Kad telpā ienāk 2. brīvprātīgais, visiem dalībniekiem ir jāreaģē negatīvi neatkarīgi no tā, kādā attālumā no bumbiņas atrodas meklētājs.
- **PIEZĪME PAR NEGATĪVO REAKCIJU.** Brīdinājums koordinatoram: šī situācija var sāpināt vai likt justies neērti, tāpēc iepazīstiet savu grupu un, ja nepieciešams, iejaucieties.

Uzmanīgi sekojiet grupas dinamikai, tomēr mudiniet dalībniekus izmantot šo stratēģiju, lai uzzinātu par reakciju. Instruējiet viņus izrādīt negatīvu reakciju, izmantojot vārdus vai ķermeņa valodu, lai viņi varētu darba vietā saprast situāciju, kad kāds ir neapmierināts. Dalībnieki **nedrīkst** reaģēt uz norādījumu vai palīdzības lūgumiem (izņemot izsmieklus).

POZITĪVA REAKCIJA. Kad telpā ienāk 3. brīvprātīgais, visiem dalībniekiem ir jāizrāda pozitīva, bet nekonkrēta reakcija (piemēram, “tā turpināt”, “man ļoti patīk veids, kā jūs to darāt”) neatkarīgi no tā, cik tuvu vai tālu no meklētāja ir bumbiņa. Dalībnieki **nedrīkst**

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

reaģēt uz norādījumu vai palīdzības lūgumiem (izņemot, piemēram, izsauzienus “jūs to varat paveikt” vai “mēs jums ticam”).

- **KONKRĒTA REAKCIJA** Kad telpā ienāk 4. brīvprātīgais, dalībniekiem jāsniedz konkrēti padomi un ieteikumi par bumbiņas atrašanu, nenorādot tās vietu. Viņiem ir jāatbild uz jā/nē jautājumiem.

5. solis. Paslēpiet golfa bumbiņu. Uzaiciniet četrus brīvprātīgos pa vienam. Katrs brīvprātīgais saņem iepriekš norādītās atsauksmes.

- **Klusums.** 1. brīvprātīgajam paslēpiet golfa bumbiņu ne pārāk sarežģītā vietā. Atvēliet meklēšanai 2–3 minūtes.
- **Negatīva.** 2. brīvprātīgajam izvēlieties sarežģītāku vietu. Atvēliet meklēšanai 2–3 minūtes.
- **Pozitīva, bet vispārīga.** 3. brīvprātīgajam izvēlieties vēl sarežģītāku vietu. Atvēliet meklēšanai 2–3 minūtes.
- **Konkrēta.** 4. brīvprātīgajam izvēlieties vēl sarežģītāku vietu. Atvēliet meklēšanai 2–3 minūtes.

6. solis. Atvediet brīvprātīgos atpakaļ, iztaujājiet un pārrunājiet turpmāk minētos jautājumus.

- Kā jūs jutāties, meklējot bumbiņu?
- Ko jūs domājat/jutāt saņemto atsauksmju rezultātā?
- Kā saņemtās atsauksmes ietekmēja jūsu izpildi?
- Kā saņemtās atsauksmes ietekmēja jūsu attieksmi pret personām, kuras sniedza šīs atsauksmes?
- Kā jūs justos, ja šādas atsauksmes saņemtu katru dienu?
- Darbs ar pieredzi darba vietā – kāda veida atsauksmes esat pieredzējis darbā?

Konflikta aktivitāte – četri vārdi ⁽⁹⁰⁾

Piezīme. Šī aktivitāte ir jāvada **neitrālai personai**, kura nav komandas un/vai konflikta dalībniece.



60–120 minūtes



10–20 dalībnieki

MĒRĶIS

Panākt, lai komandas biedri pārvar konfliktus un atšķirīgus viedokļus un uzzina, kā dažādi komandas biedri risina konfliktus.

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

MATERIĀLI

Viena papīra lapa un pildspalva katram.

NORĀDĪJUMI

- 1. solis.** Palūdziet katram komandas dalībniekam uzrakstīt četrus vārdus, kas viņiem asociējas ar vārdu “konflikts”.
- 2. solis.** Lūdziet viņus izveidot pārus, un viņiem kā pārim ir savā starpā jāizlemj par četriem labākajiem vārdiem no astoņiem uzrakstītajiem. Beigās pārim būs četri vārdi.
- 3. solis.** Katrs pāris pievienojas citam pārim, un process turpinās. Atkārtojiet to, līdz puse komandas apspriežas ar otru komandas pusi, lai savstarpēji izveidotu četrus labākos vārdus, kas viņiem asociējas ar vārdu “konflikts”.
- 4. solis.** Izjautājiet. Uzdodiet grupai turpmāk minētos jautājumus.

- Kā jutāties uzdevuma laikā?
- Vai kāds jutās neērti? Kāpēc?
- Vai kāds pārņēma vadību?
- Vai bija kāds konflikts?
- Vai jūs kaut ko darītu citādi?
- Kādus paņēmienus izmantojāt, lai vienotos par četriem vārdiem?
- Ko jūs iemācījāties šī uzdevuma gaitā?

3. POSMS. PIELĀGOŠANĀS

Zefīru spageti tornis ⁽⁹¹⁾



45–60 minūtes



5–100 dalībnieki

MĒRĶIS

Lai komandas biedri sadarbotos un gūtu ieskatu par savas komandas lomu.

MATERIĀLI

Zefīru izaicinājuma komplekts katrai komandai, katrā komplektā ir šādi priekšmeti.

- 20 spageti nūjiņas. Noteikti izmantojiet nevārītus spageti.

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

- Metrs līmlentes. Paņemiet standarta papīra līmlenti. Uzlieciet lenti uz galda malas, krēsla atzveltnes vai tuvējās sienas. Ritinot to maisiņā, lente sapinas.
- Metrs auklas. Iekļaujiet auklu, ko var viegli pārraut ar roku. Ja aukla ir bieza, komplektā iekļaujiet šķēres.
- Viens zefīrs. Izmantojiet zināma zīmola vai vispārīga zīmola zefīrus, kam ir aptuveni “standarta” izmērs – 1,5 collas platus un biezus. Neizmantojiet mini vai lielizmēra zefīrus un labāk izvēlieties mīkstus zefīrus, kas nav sastāvējušies.
- Papīra pusdienu maisiņi. Var izmantot standarta izmēra pusdienu maisiņus, kā arī vēstules izmēra aplokšnes ar pašlīmējošu pārloku.

Priekšmeti jāievieto papīra pusdienu maisiņā, kas vienkāršo izdalīšanu un paslēpj saturu, maksimāli palielinot pārsteiguma elementu.

LAI IZPILDĪTU UZDEVUMU, JUMS IR NEPIECIEŠAMAS TĀLĀK NORĀDĪTĀS LIETAS.

- Mērlente. Sagatavojiet ievēljamu mērlenti, ko izmantot pēc uzdevuma pabeigšanas, lai varētu izmērīt konstrukciju augstumu.
- Atpakaļskaitīšanas lietotne vai hronometrs. Pats uzdevums ar zefīru ilgst 18 minūtes. 20 minūtes ir par ilgu, 15 minūtes ir par maz. Varat izmantot hronometru, tomēr labāk ir izmantot videoprojektoru un rādīt atpakaļskaitīšanas laiku.
- Skaņas sistēma mūzikai uzdevuma izpildes laikā. Izmantojiet atskaņošanas sarakstu ar tieši 18 minūtes ilgu mūziku. Uzdevumam ir jābeidzas pēdējās dziesmas beigās.

NORĀDĪJUMI

1. solis. Sniedziet skaidrus norādījumus.

- Izveidojiet augstāko brīvi stāvošo struktūru. Uzvar komanda, kurai ir augstākā struktūra, mērot no galda virsmas līdz zefīra augšai. Tas nozīmē, ka konstrukciju nevar piekārt pie augstākas konstrukcijas, piemēram, krēsla vai griestiem.
- Visam zefīram ir jābūt konstrukcijas augšpusē. Ja kāda zefīra daļa tiek nogriezta vai apēsta, komanda tiek diskvalificēta.
- Izmantojiet tik lielu vai mazu daļu no komplekta, cik vēlaties. Komanda var izmantot tik daudz vai maz no 20 spageti nūjiņām un auklas vai lentes, cik vēlas. Nedrīkst izmantot papīra maisiņu kā struktūras daļu.
- Sadaliet spageti, auklu vai lenti. Komandas var brīvi salauzt spageti un sagriezt lenti un auklu, lai izveidotu jaunas struktūras.
- Uzdevums ilgst 18 minūtes. Komandas nevar turēt struktūru, kad beidzas laiks. Tie, kuri uzdevuma beigās pieskaras konstrukcijai vai to atbalsta, tiek diskvalificēti.
- Pārliedzieties, vai visi saprot noteikumus. Neraizējieties par noteikumu atkārtošānu pārāk daudz reižu. Atkārtojiet tos vismaz trīs reizes. Pirms darba sākšanas pavaicājiet, vai kādam ir jautājumi.

2. solis. Sāciet uzdevumu.

Ieslēdziet atpakaļskaitīšanas pulksteni un mūziku, lai signalizētu par uzdevuma sākšanu.

- Staigājiet pa telpu. Ir pārsteidzoši redzēt struktūru attīstību, kā arī pamanīt inovatīvus modeļus, ko veido lielākā daļa komandu.
- Atgādiniet komandām par laiku. Sauciet atlikušo laiku, piemēram, 12 minūtes, 9 minūtes (pusceļš), 7 minūtes, 5 minūtes, 3 minūtes, 2 minūtes, 1 minūte un 30 sekundes, kā arī veiciet 10 sekunžu atpakaļskaitīšanu.
- Apvaicājieties, kā komandām klājas. Ļaujiet visai grupai uzzināt komandu progresu. Izsaucieties ik reizi, kad kāda komanda veido stāvošu struktūru. Veiciniet draudzīgu sāncensību. Mudiniet cilvēkus paskatīties apkārt. Nebaidieties palielināt enerģiju un likmes.
- Atgādiniet komandām, ka tie, kuri turēs konstrukciju, tiks diskvalificēti. Vairākām komandām beigās būs izteikta vēlme pieturēt savu konstrukciju – parasti tāpēc, ka pirms brīža uzliktais zefīrs liek konstrukcijai saliekties. Uzvarētāju konstrukcijai ir jābūt stabīlai.

3. solis. Pabeidziet uzdevumu.

Kad laiks ir beidzies, palūdziet visiem apsēsties, lai konstrukcijas būtu redzamas.

Visticamāk, ka stāvošas konstrukcijas būs nedaudz vairāk kā pusei komandu.

- Izmēriet konstrukcijas. Izmēriet un nosauciet augstumus, sākot ar zemāko stāvošo konstrukciju un beidzot ar augstāko. Ja uzdevumu dokumentējat, palūdziet kādam pierakstīt augstumus.
- Nosakiet uzvarētāju komandu. Nodrošiniet, lai viņi saņemtu ovācijas un balvu (ja tāda ir piedāvāta).

4. solis. Novērtēšana.

Apspriediet uzdevumu un stratēģiju un uzdodiet pārbaudes jautājumus, piemēram, šādus.

- Kurš bija vadītājs?
- Vai varējāt paveikt uzdevumu bez vadītāja?
- Vai komandas locekļi bija izpalīdzīgi?
- Vai visu idejas tika labi uzņemtas?
- Kā laika ierobežojums ietekmēja komandu?
- Ko varējāt darīt citādi?
- Vai jūsu komanda atzīmēja mazās uzvaras?

4. POSMS. SADARBĪBA

Sekmīga prāta vētras sesija ⁽⁹²⁾



30–120 minūtes



2–10 dalībnieki

MĒRĶIS

Ģenerējiet daudz radošu ideju, lai sasniegtu konkrētu mērķi.

NORĀDĪJUMI

1. solis. Izvēlieties pareizo norises vietu.

Prāta vētras sesijas vadīšana pie personas parastā darba galda/komandas ierastajā biroja nav labākā ideja ne vienatnē, ne arī grupā. Organizējiet prāta vētras sesiju citā telpā, kur, visticamāk, parādīsies jauni domāšanas modeļi.

2. solis. Izveidojiet pareizu vidi.

Mēģiniet komandai izveidot neformālu vidi. Apsveriet iespēju atnest uzkodas un ieslēgt mūziku. Pārlicinieties, vai telpa ir labi apgaismota. Iekļaujiet visus nepieciešamos resursus un rīkus. Atcerieties par atspirdzinājumiem, lai došanās uz virtuvi nenovērstu cilvēku uzmanību.

3. solis. Padomājiet par prāta vētras stratēģijām.

Jūs varat izveidot ideālu vidi, taču dažreiz jaunu domu rosināšanai ir nepieciešama kāda struktūra. Piemēram, mēģiniet padomāt par pretējo tam, ko cenšaties sasniegt. Vai arī iedomājieties, ka nav nekādu ierobežojumu budžeta vai resursu ziņā. Vai arī uzdodiet pēc iespējas vairāk jautājumu par savu tēmu un pēc tam sāciet uz tiem atbildēt (prāta kartēšana).

4. solis. Sagatavojiet grupu.

Sagatavojiet informāciju komandai. Iekļaujiet pietiekami daudz informācijas, lai viņus iedvesmotu, bet ne pārāk daudz. Izvēloties līdzīgi domājošus komandas locekļus, nebūs daudz radošu ideju. Mērķis ir izveidot daudzveidīgu cilvēku grupu no dažādām nodaļām vai disciplīnām. Daudzveidīgai grupai noteikti būs dažādi domāšanas stili.

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

5. solis. Izstrādājiet pamatnoteikumus.

Lai diskusija noritētu raiti, vispirms ir jāparedz daži pamatnoteikumi, kas jāievēro visā prāta vētras sesijas laikā. Atgādiniet komandai, ka sesijas mērķis nav sacensties par idejām, bet gan nonākt pie problēmas risinājuma. Informējiet, vai viņiem ir jāpaceļ roka pirms runāšanas vai kāda pārtraukšanas, lai nodrošinātu netraucētu komunikāciju.

6. solis. Vadiet diskusiju.

Kad visi komandas dalībnieki ir pauduši savas idejas, sāciet grupas diskusiju. Tādējādi komanda var attīstīt citu idejas un nonākt pie jauniem risinājumiem. Mudiniet visus [piedalīties diskusijā](#). Noteikti izvairieties no jebkādas kritikas – prāta vētras ideja ir sekmēt radošumu, un kritika te nepalīdz. Atcerieties, ka jūsu uzdevums ir atbalstīt komandu, tāpēc visu laiku neklāstiet savas idejas. Vadiet diskusiju, vienlaikus izmantojot vienu ideju un pārorientējot komandu, ja tā novirzās no temata. Organizējiet pārtraukumus, kas arī palīdz komandai koncentrēties.

7. solis. Atvēliet laiku.

Lai gan beztermiņa prāta vētras sesija var būt neproduktīva, radošajai domāšanai nebūtu vēlams pārmērīgs laika spiediens. Vajadzētu ne tikai novērst laika ierobežojuma iespējami izraisīto stresu, bet arī atvēlēt laiku smadzeņu klejojumiem.

8. solis. Pirms sesijas apkopojiet idejas. Ieplānojiet, kā apkopot radušās idejas.

9. solis. Ieplānojiet turpmāko darbību.

Prāta vētras sesija ir noderīga tikai tad, ja idejas var kādā veidā īstenot. Par mērķiem izlemiet pirms sākuma un pārliecinieties, vai tie ir sasniegti pirms sesijas beigām. Noteikti paziņojiet, kā turpmāk rīkoties. Tā varētu būt jūsu ideju izlases tālāka izpēte, kādas šīs idejas īstenošana vai turpmākas prāta vētras plāni.

5. POSMS. PĀRKĀRTOŠANĀS/PĀRVEIDOŠANĀS

Kopīga sanākšana



120–180 minūtes



5–30 dalībnieki

MĒRĶIS

Nosviniet komandas panākumus.

MATERIĀLI

Sanākšanas reģistrācijas lapa.

Pateicības kartītes vai dāvana katram komandas dalībniekam.

NORĀDĪJUMI

1. solis. Iepļānojiat sanākšanas datumu un laiku.

2. solis. Nosūtīat ielūgumu kopā ar reģistrācijas lapu.

Izmantojiat tālāk sniegtos norādījumus.

- Paņemiat līdz viegli pārvadājamu pārtiku.
- Plānojiat mazākas porcijas.
- Iesaiņojiat pārtiku pasniegšanai piemērotos traukos.
- Paņemiat līdz piederumus.
- Ja varat, ņemiat līdz pasniegšanai gatavu ēdienu.
- Uzziniat par uztura ierobežojumiem.
- Noteikti marķējiat savu ēdienu.

4. solis. Izveidojiat sarakstu ar cilvēkiem, kuri spēj un vēlas palīdzēt sagatavošanas darbos.

5. solis. Pricājīeties par sanākšanu.

6. solis. Atvēliat laiku, lai pateiktos savai komandai, izmantojot **saīsinājumu AIR (action, impact and reward (darbība, ietekme un atlīdzība))**.

Darbība

Sāciat ar komandas darbības izklāstu. Tas var būt zināmā mērā ierobežots un konkrēts, piemēram, sagatavojot ziņojumu, vai arī pastāvīga rīcība, kas rada izmaiņas ilgtermiņā. Sniedziat informāciju, lai reāli parādītu, ka viņu darbs ir pamanīts.

Ietekme

Pēc tam raksturojiet darbības ietekmi. Tādējādi komanda var sajusties droša un gandarīta.

Atlīdzība

Pabeidziet ar atlīdzību. Tā var būt kartīte ar personisku piezīmi katram komandas dalībniekam vai arī citi pateicības žesti.

SANĀKŠANAS REĢISTRĀCIJAS LAPAS PIEMĒRS

SANĀKŠANAS REĢISTRĀCIJAS LAPA			
Nr.	Vārds/uzvārds	Ēdiens/priekšmets	Piezīmes
		Uzkodas/piedevas (piemēram, uzkodas, mērces, spārniņi, veltnīši)	
		Vieglie uzkožamie (piemēram, salāti, vienā traukā gatavoti ēdieni)	
		Dzērieni/ledus (piemēram, karsti/auksti bezalkoholiskie dzērieni)	
		Deserti (piemēram, vietējie ēdieni)	
		Citi priekšmeti (piemēram, šķīvji, krūzes, piederumi, dekorācijas, galdauti, salvetes)	

Piemēri, kā pateikt “paldies” savai komandai ⁽⁹³⁾

- “Apsveicu visus ar paveikto grūto darbu un pozitīvo domāšanu. Jūs sasniedzāt gluži jaunu līmeni komandas darbā. Paldies visiem!”
- “Paldies par darbu ar klientiem komandas vārdā! Es zināju, ka nekļūdīšos, pilnībā uzticoties jums! Priecājos, ka esat manā komandā!”
- “Mani vārdi nekad nebūs pietiekami jūsu rīcības cildināšanai, jo jūsu darbs vienmēr piepilda manas cerības. Paldies visiem manas komandas dalībniekiem!”
- “Mūsu darbs ir vislabākais, jo mums ir vislabākie darbinieki. Paldies par centību un smago darbu!”
- “Jūs esat pelnījuši visu pasaules atzinību par labi padarītu darbu. Apsveicam ar fantastisko veikumu! Mēs lepojamies ar jums.”

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

Visi personāls ir informēts par spēkā esošajiem protokoliem (kritiskiem incidentiem un citiem drošuma un drošības pasākumiem)	Izveidotajiem atbalsta mehānismiem un SDP ir jābūt piemērojamiem visām personām, kurām tas ir nepieciešams. Situācijās, kad iestādes strādā ar ārējiem ekspertiem un/vai norīkoti darbinieki, personālam jābūt informētam par protokola kopīgajiem aspektiem un jāsaprot šādu protokolu atšķirības	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Tiek nodrošināta regulāra informācija un atjauninājumi par pieejamiem atbalsta pakalpojumiem (kritisku un citu drošuma/drošības incidentu gadījumos)	Iestādes tiek mudinātas sniegt atjauninājumus par izveidotajiem atbalsta mehānismiem: — e-pasta saziņā; — informatīvās sesijās; — personīgas tikšanās laikā; — izmantojot citus atbilstošus kanālus, vismaz vienreiz gadā.	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Augstākajai vadībai/vadītājiem ir iespēja izmantot izveidotos protokolus, tostarp zināšanas par procedūru saistībā ar Covid-19 un evakuāciju	Lai nodrošinātu praktiskumu un vietējās specifikas integrāciju, kontrolsaraksti kritisku incidentu pārvaldībai, evakuācijas plāni u. c., ja iespējams, kopīgi jāizstrādā drošuma un drošības ekspertiem, kuri ir norīkoti darbam objektos.	Not started In progress Completed

3. KOORDINĀCIJA

Darbība	Skaidrojums	Statuss (atzīme)
Iestāde nosaka, kurš ir atbildīgs par praktisko palīdzību un koordināciju ar citām personām, kuras ir atbildīgas par pārbaudi pēc incidenta	Praktisko palīdzību, koordinācijas aspektu un psihosociālo palīdzību var nodrošināt viena un tā pati persona vai dažādas personas ⁽⁹⁵⁾	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Iestādes izvēlas atbilstošu(-as) vadošo(-ās) personu(-as) ⁽⁹⁶⁾ , kura seko līdz kritisku incidentu piedzīvojušajam darbiniekam.	Tiešajam vadītājam (ja viņš nav atbildīgā persona) ir jāizvēlas attiecīgs personāla pārstāvis, kurš sekos līdz ietekmētajam darbiniekam. Pēc kritiska incidenta darbinieks ir pakļauts atkārtotas traumas riskam, ja viņu uzrunā dažādi kolēģi no dažādām nodaļām (veselības aprūpes darbinieki, cilvēkresursu daļas pārstāvji, vadītāji, drošības darbinieki u. c.), lai sniegtu informāciju par incidentu datu apstrādes nolūkos Tāpēc tiek ieteikta koordinēta atbilde ar vienas vai ne vairāk kā divu atlasītu personu starpniecību, ņemot vērā dzimumu un kompetenci	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Izraudzītajai reaģēšanas personai ir zināšanas par attiecīgo protokolu(-iem) saistībā uz kritiskiem incidentiem, un šī persona sazinās ar citiem attiecīgajiem darbiniekiem, lai nodrošinātu savlaicīgu medicīnisku/psiholoģisku (vai citu) atbalstu.	Vadošā persona sniegs atbalstu ietekmētajam darbiniekam, aizpildot nepieciešamo informāciju, kā arī nosūtījumus psiholoģiskam/medicīniskam atbalstam vai uz policiju, un šai personai varētu būt jāsaazinās ar darbinieka norādīto kontaktpersonu ārkārtas gadījumos.	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Attiecīgajām ieinteresētajām pusēm (medicīnas dienestiem, personāla labklājības un drošības darbiniekiem) ir izveidota koordinācijas/nosūtīšanas sistēma (iekļaujot kontaktālrūpa numuru), lai nodrošinātu vispusīgu atgriezenisko saiti ietekmētajai personai.	Skaidra koordinācija samazina pakalpojumu sniegšanas kavējumu vai pārklāšanās un vēlreizējas traumas risku	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Ja iespējams, ietekmētajam darbiniekam ir jānodrošina iespēja izvēlēties papildu atbalsta sniedzēju	Šī iespēja ir īpaši svarīga, ja kritiskais incidents ir saistīts ar seksuālu vardarbību un vadošās personas dzimums ir tāds pats kā vainīgajam un/vai pārkāpumu ir izdarījusi personāla labklājības vadošā persona	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts

⁽⁹⁵⁾ Praktiskā palīdzība aptver vairākus aspektus. Tie iekļauj palīdzību notikumu stāstījuma sagatavošanā, koordinētas atbildes sniegšanu dažādiem dienestiem, veidlapu aizpildīšanu ar nepieciešamo informāciju, nosūtījumus uz psiholoģisko/medicīnisko atbalstu/policiju un saziņas ar ārkārtas gadījumu norādīto kontaktpersonu organizēšanu. Vadītājs var būt atbildīgs par dažiem no šiem aspektiem. Darba plūsmas un pienākumiem jābūt skaidri definētiem un koordinētiem.

⁽⁹⁶⁾ Tas var būt iekšējs atbalsts, ko sniedz kāda persona (piemēram, personāla konsultants) vai izveidota komanda. Skatiet 3.3.2. sadaļu "Koleģiāls atbalsts pēc kritiska incidenta" un 3.3.3. sadaļu "Integrēta incidentu komanda". Skatiet 9. pielikumu "Iekšējā atbalsta nodrošināšana saistībā ar kritiskiem incidentiem", lai iepazītos ar stresa komandas un koleģiāla atbalsta iniciatīvu piemēriem. Ārējs atbalsts var būt papildu iespēja.

4. DOKUMENTĀCIJA		
Darbība	Skaidrojums	Statuss (atzīme)
Ir pieejams standartizēts ziņošanas formāts par kritiskiem incidentiem, un tas ir daļa no SDP	SDP pievienotajai veidlapai, kas ir paredzēta dokumentācijas atbalstam, ir jābūt konsekventai visās darbības valstīs, lai augstākā vadība varētu noteikt tendences un nodrošināt konsekventu, bet arī pielāgotu atbalstu pirmās līnijas darbiniekiem	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Kritiskās informācijas ziņojums tiek sagatavots un kopīgots ar attiecīgajām personām, tostarp policiju, ja tas ir nepieciešams (ņemot vērā upura konfidencialitāti)	Atbalsta personālam (piemēram, konsultantam/psihologam/ārstam) ir jāpalīdz ietekmētajam darbiniekam sagatavot stāstījumu par notikumiem, lai ar to informētu vadību tālākai izskatīšanai	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Atkarībā no apstākļiem tiek ievākta papildinformācija par kritisko incidentu – piemēram, ja šādā incidentā ir iesaistīti vairāki cilvēki (cits kolēģis/pieteikuma iesniedzējs), un tā tiek pievienota incidenta ziņojumam tālākai apstrādei	Gadījumos, kad ir iesaistīta otra un/vai trešā persona. Piemēram, ja pieteikuma iesniedzējs draud nodarīt pāri citiem vai mēģina izdarīt pašnāvību. Pēc medicīniskās/fiziskās aprūpes un novērtējuma (ja nepieciešams) pieteikuma iesniedzējam pēc stāvokļa stabilizēšanās ir jānod iespēja izteikt savu viedokli par incidentu	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
5. TIEŠAIS ATBALSTS		
Darbība	Skaidrojums	Statuss (atzīme)
Iestādes/citi attiecīgie biroji nodrošina pēcietekmes profilakses komplektu pieejamību savos objektu birojos, un tiem ir pieejama attiecīga kontaktpersona nosūtījumiem seksuālas vardarbības gadījumos	Pēcietekmes profilakses komplektiem ir jābūt pieejamiem biroja telpās, kur tiešā tuvumā nav medicīnas iestāžu, kas varētu sniegt šādu pakalpojumu (piemēram, Grieķijas salās)	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Seksuālas vardarbības (piemēram, izvarošanas) pret darbinieku gadījumā ir jāorganizē ietekmētās personas tūlītēja nosūtīšana medicīniskas palīdzības saņemšanai, izmantojot pēcietekmes profilakses komplektu	Pēcietekmes profilakses komplekts ir jāizmanto 72 stundu laikā pēc incidenta. Jānodrošina citu attiecīgu zāļu (piemēram, avārijas kontracepcijas tablešu) pieejamība	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Ietekmētajai personai tiek piedāvāts tūlītējs psiholoģisks atbalsts	Šis atbalsts ir pieejams ne tikai seksuālo vardarbību pārcietušajiem, bet aptver visus kritiskos incidentus, ar kuriem saskaras pirmās līnijas darbinieki Kur vien iespējams, šie psiholoģiskie pakalpojumi tiek nodrošināti uz vietas un sniegti personīgi vai tiešsaistes sesijās. Ieteicams izveidot speciālistu apkopojumu (kontaktpersonu saraksta veidā), kas ir pieejams ietekmēto darbinieku izvēlei. Sastādot speciālistu sarakstu, jāpievērš uzmanība: dažādu ES valodu pieejamībai; — pakalpojumiem, ko sniedz speciālisti ar atbalsta sniegšanas pieredzi pēc kritiskiem incidentiem; — dažādiem pakalpojumu sniedzēju dzimumiem/vecumiem; — pakalpojumu sniedzēju kultūras/religiskās izcelsmes dažādībai. Ar norādītajiem speciālistiem tiek noslēgts saprašanās memorands, ka par pakalpojumiem nav jāmaksā ietekmētajām personām, bet viņu veselības apdrošināšanai/iestādei/citam ⁽⁹⁷⁾	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts

⁽⁹⁷⁾ Iekšējais atbalsts ietver vairākus aspektus. Ne vienmēr ietekmētie darbinieki ir jānosūta pie ārēja speciālista, ja ir pieejams iekšējais atbalsts (piemēram, stresa komanda, kas sniedz koleģiālu atbalstu, incidentu komanda, vadošā persona, līdzcilvēku atbalsts, psihologs). Tomēr tas ir nepieciešams, ja persona nevar tikt galā ar incidenta ietekmi. Dažreiz ietekmētie darbinieki sākotnēji jūtas drošāk kopā ar kolēģi, jo viņš zina apstākļus un darba vidi un nav nepieciešami daudzi paskaidrojumi. Ārēju atbalstu piedāvā speciālists (psihologs, psihoterapeits). To var ierosināt arī tad, ja ietekmētā persona nevēlas saņemt kolēģa atbalstu. Ir svarīgi nosūtīt pie speciālista, ja ietekmētajai personai vairākas nedēļas pēc incidenta joprojām ir psiholoģiskas ietekmes pazīmes (ieteicams 4 nedēļas), kas var liecināt par pēctraumatiskā stresa traucējumiem. To var novērtēt medicīnas speciālists/psihologs vai iekšējā atbalsta darbinieks.

<p>Ietekmētajam darbiniekam tiek piedāvāts tūlītējs medicīniskais atbalsts</p>	<p>Šis atbalsts ir pieejams ne tikai seksuālo vardarbību pārcietušajiem, bet aptver visus kritiskos incidentus, ar kuriem saskaras pirmās līnijas darbinieki. Ar norādītajiem speciālistiem tiek noslēgts saprašanās memorands, ka par pakalpojumiem nav jāmaksā ietekmētajām personām, bet viņu veselības apdrošināšanai/iestādei/citam</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Ietekmētā persona tiek informēta par savām tiesībām, jo īpaši attiecībā uz sensitīvas informācijas izpaušanu</p>	<p>Ir svarīgi ņemt vērā ietekmētā darbinieka izpaustās informācijas konfidencialitāti. Daži var nevēlēties, lai kolēģi būtu informēti par viņu piedzīvoto vai to, kādus pakalpojumus viņi saņem</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Ja tas ir piemērojams un speciālisti uzskata par nepieciešamu, ir pieejams ilgtermiņa psiholoģisko konsultāciju atbalsts ietekmētajiem darbiniekiem un līdzjutības atvaļinājums.</p>	<p>Atkarībā no incidenta var būt ieteicama ilgtermiņa uzraudzība, lai nodrošinātu, ka darbinieks veselīgi pārvar kritiska incidenta ietekmi</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Pienākumu izpildes atsākšana pēc kritiska incidenta dažos gadījumos var būt ieteicama tikai tad, ja ir pieejams speciālista (medicīnas darbinieka/psihologa) ziņojums</p>	<p>Dažreiz var gadīties, ka ietekmētās personas nesaprot, cik svarīgs pēc kritiska incidenta ir ilgtermiņa pārtraukums vai atrašanās vietas maiņa traumas dēļ. Tāpēc var būt ieteicams iesaistīt speciālistu, kurš atbalsta lēmumu pieņemšanas procesu par to, vai darbinieks ir piemērots savu pienākumu izpildes atsākšanai. Laba prakse ir ietekmētās personas līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesā, lai nodrošinātu pārredzamību un parādītu, cik svarīgas ir ietekmētās personas intereses.</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Ja kritiskā incidenta laikā tiek ietekmēta vēl kāda persona (piemēram, incidenta liecinieks vai pieteikuma iesniedzējs, kurš ir incidenta centrā, piemēram, izdarījis pašnāvības mēģinājumu), atbildīgā vadošā persona nodrošina medicīniskas un/vai psiholoģiskas palīdzības sniegšanu (darbiniekiem un pieteikumu iesniedzējiem)</p>	<p>Atkarībā no izvērtējuma iznākuma var būt nepieciešama turpmāka uzraudzības darbība saistībā ar medicīniskiem/psiholoģiskiem izvērtējumiem, atrašanās/izmitināšanas vietas maiņu utt.</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Tiek nodrošinātas koleģiālas/līdzcilvēku atbalsta sesijas/izglītojoša uzraudzība, koncentrējoties uz vadītājiem</p>	<p>Šo ceturkšņa sesiju laikā vadītājiem tiek nodrošināta platforma, lai pārrunātu savu reakciju uz kritiskiem incidentiem vai to pārvaldību, ja viņi par to atbild, mācītos cits no cita, pārrunājot problēmas, un apspriestu labo pieredzi</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>

6. SPĒJU VEIDOŠANA

Darbība	Skaidrojums	Statuss (atzīme)
<p>Iestādes/EASO nodrošina pamatapmācību par SDP un ziņošanas mehānismiem visiem vadītājiem/koordinatoriem un pirmās līnijas darbiniekiem, kā arī nosūtītājiem/norīkotajiem darbiniekiem</p>	<p>Šīs mācību sesijas var organizēt, tās saskaņojot ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> — cilvēkresursu nodaļu; — personāla konsultantiem vai tamlīdzīgām personām; — drošuma un drošības darbiniekiem (ja piemērojams) 	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Regulāri tiek nodrošināta apmācība vadītājiem un citiem atbilstošajiem darbiniekiem par traumu pamatpārvaldību</p>	<p>Visiem tiešajiem vadītājiem tiek sniegta iespēja iejūtīgi uztvert traumu ietekmi uz personālu. Tas ir svarīgi, lai nodrošinātu atbilstošu, savlaicīgu un empātisku reakciju</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>
<p>Iestādes nodrošina apmācības kursu darbiniekiem, kuru uzdevums ir sniegt iekšēju atbalstu ⁽⁹⁸⁾</p>	<p>Ieteicamais ilgums: 3 dienas Izvēle. Papildus periodiski (iekšēji) atsvaidzināšanas kursi zināšanu un prasmju uzturēšanai Pasniedzējs. Viņam ir zināšanas par līdzcilvēku/iekšējo atbalstu un kritisku incidentu sekām</p>	<p>Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts</p>

⁽⁹⁸⁾ Skatiet 6. nodaļu "Spēju veidošanas pasākumi". Ieteicamais apmācības ilgums ir 3 dienas, un apmācībā jāietver pirmās psiholoģiskās palīdzības komponenti. Turklāt ir nepieciešami periodiski (iekšēji) atsvaidzināšanas kursi zināšanu un prasmju uzturēšanai. Pasniedzējam ir jābūt kompetentam līdzcilvēku/iekšējā atbalsta un kritisku incidentu ietekmes jomā.

Ja iespējams un atkarībā no nosūtījuma vietas, drošības eksperti/personāla konsultanti nodrošina simulācijas vingrinājumus	Norīkotie darbinieki jūtas labāk sagatavoti rīcībai reāla apdraudējuma situācijā, ja viņi ir veikuši praktiskus vingrinājumus saistībā ar drošības un drošuma problēmām (piemēram, kā rīkoties, ja pieteikuma iesniedzējs draud darbiniekam, un ko darīt, ja kolēģe pastāsta, ka ir izvarota)	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts
Iestādēm ir jānodrošina regulāras apmācību sesijas vadītājiem, lai uzlabotu viņu komandu vadības un komunikācijas prasmes (tostarp komandām šajā jomā)	Dažkārt trūkst skaidras, regulāras un jēgpilnas saziņas starp vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem/norīkotajiem ekspertiem. Tāpēc, lai vadība būtu kvalitatīva, ir svarīga izpratne un atgādinājumi vadītājiem par pirmās līnijas darbinieku (atbildīgo darbinieku, uzņemšanas darbinieku u. c.) vajadzībām, it īpaši karsto punktu apstākļos strādājošajiem. Lai veidotu auglīgu darba atmosfēru, ļoti svarīga ir regulāra un cieņpilna komunikācija (ar reģistrācijas sapulcēm, individuāli un komandās) starp tiešajiem vadītājiem un viņu darbiniekiem.	Nav sākts Izstrādes procesā Pabeigts

ĪSUMĀ: REAKCIJAS PLŪSMA

Darbības, kas jāveic vadītājam un/vai ārējai/iekšējai atbalsta personai.

A. Tūlītēja reaģēšana

- Ja vēl neesat incidenta vietā, ierodieties tur pēc iespējas ātrāk.
- Novērtējiet situāciju un papildu riskus.
- Novērsiet situācijas eskalāciju (iespējams, izmantojot drošības/policijas atbalstu atkarībā no incidenta).
- Ierosiniet ietekmētajai personai doties mājās, ja viņa to vēlas, lielas emocionālās ietekmes gadījumos, tomēr nodrošiniet, lai cilvēks mājās nebūtu un nedotos viens.
- Pieprasījuma gadījumā sniedziet personai iespēju sarunai, ja viņš to vēlas.
- Pajautājiet, kā viņš jūtas un vai viņam ir kādas tūlītējas vajadzības.
- Novērtējiet, vai persona saprot jūsu jautājumus.
- Ja ir ietekmētas citas personas, atrodiēt kādu personu viņu atbalstam un pārējām ietekmētajām personām sniedziet strukturētu informāciju instruktāžas laikā īsi pēc incidenta, lai nodrošinātu pārskatāmību.
- Ļaujiet attiecīgajai personai informēt savu ģimeni, ja tas ir iespējams un ir vēlme, vai arī sniedziet vadošajai personai ārkārtas gadījumiem paredzēto kontaktinformāciju, ja ietekmētā persona nevēlas to darīt pati.
- Traumas un tūlītēja medicīniska/psiholoģiska atbalsta nepieciešamības gadījumā nodrošiniet ātru administratīvo palīdzību (aizpildot apdrošināšanas veidlapas, nosūtījumu uz fizisku aprūpi u. c.) un mieriniet personu, informējot, ka citus aspektus var risināt vēlāk.
- Nodrošiniet personas pārvietošanu, ja, piemēram, tā vēlas nokļūt mājās pēc nelaimes gadījuma.

B. Turpmākā darbība

- Novērtējiet incidenta ietekmi pēc vairākām dienām.
- Atvēliet laiku, lai to pārrunātu ar attiecīgajām personām un komandu.
- Atvēliet laiku, lai novērtētu, kā atbildīgā persona ir risinājusi incidentu, un ņemtu vērā gūto pieredzi (ja iespējams, operatīva instruktāža ar iesaistītajām personām) esošās sistēmas uzlabošanai.
- Pievērsiet uzmanību ietekmētās personas neparastām reakcijām un, ja nepieciešams, piedāvājiēt profesionālu palīdzību.
- Turpiniet komandas dalībniekiem sniegt informāciju par incidentu un ar to saistītajām norisēm/sekām.

9. PIELIKUMS. IEKŠĒJĀ ATBALSTA SNIEGŠANA SAISTĪBĀ AR KRITISKIEM INCIDENTIEM

A. BEĻĢIJAS LIETA

Tālākais materiāls ir pielāgots no Federālās patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūras (*Fedasil*) sniegtās informācijas, un to var uzskatīt par labu praksi. Šajā sadaļā ir aprakstīta *Fedasil* stresa komandas un citu struktūru sniegtā atbalsta organizēšana, kā arī precizēti attiecīgie pienākumi pārbaudē pēc incidenta, izmantojot koleģiālu atbalstu.

STRESA KOMANDA

Pēc nopietna incidenta katrā uzņemšanas centrā un citās darbvietās ir jānodrošina personāla atbalsts.

To var izdarīt divējādi:

- individuālas intervijas ar šai lomai apmācītiem kolēģiem (piemēram, stresa komandām),
- grupas pārrunas ar Sarkano Krustu.

Abos gadījumos ir iespēja nosūtīt personu ārējas profesionālas palīdzības saņemšanai.

Stresa komandas redzējums

Centru darbinieki regulāri saskaras ar incidentiem, kas ir saistīti ar iemītniekiem. Tiem var būt psiholoģiska ietekme. Persona, kuru ir ietekmējuši šādi incidenti, var izrādīt stresa simptomus emocionālā un fizioloģiskā līmenī. Šādas sekas ir normālas. To apzināšanās un pieņemšana var veicināt atgūšanos. *Fedasil* norāda, ka ietekmētā darbinieka apkārtējo personu atbalsts var viņam palīdzēt tikt galā ar piedzīvoto. Šī iemesla dēļ ir ieviestas stresa komandas. *Fedasil* arī atzīst, ka ir svarīgi dažus darbiniekus novirzīt speciālistu atbalsta saņemšanai, ja tiek uzskatīts, ka tas ir viņu interesēs.

Fedasil modelī stresa komandas biedriem ir priekšējās līnijas atbalsta loma uzņemšanā. Stresa komandas tika izveidotas 2008. gadā, lai sniegtu koleģiālu atbalstu personālam, kuru ir ietekmējis kritisks incidents. Pirmkārt, mērķis ir incidentu izraisītā sākotnējā stresa samazināšana, bet otrkārt – atbalsts normāliem pārvarēšanas mehānismiem. Stresa komandas biedri ir brīvprātīgi darbinieki, kuri ir atlasīti un ieguvuši papildu kompetenci īpašās apmācībās. Šīs apmācības vada ārēji pasniedzēji, kuri ir specializējušies koleģiālā atbalsta jomā. Viņi arī trīsreiz gadā vada izglītojošas uzraudzības sesijas stresa komandas biedriem.

Nākamajā sarakstā ir sniegta papildinformācija par *Fedasil* pieeju saistībā ar stresa komandām un koleģiālo atbalstu.

- **Incidents naktī (no plkst. 20.00 līdz 8.00).** Teorētiski intervence nenotiek, ja vien stresa komandas biedrs neatrodas objektā un nav iesaistīts incidentā. Vadības darbinieki tiek informēti un ierodas objektā vai sazinās pa tālruni. Vadības darbinieki informē stresa komandu nākamajā rītā.
- **Incidents vakarā vai nedēļas nogalē.** Stresa komandas intervence ir atkarīga no dalībnieku pieejamības. Ja nav pieejamības intervijai, tad, ja iespējams, tiek piezvanīts pirmajam kontaktam, lai vienotos par tikšanos nedēļas laikā.
- **Stresa komandas dalībnieks ir atvaļinājumā vai slims.** Intervence nenotiek, turpmākai pārbaudei tiek piesaistīts cits stresa komandas biedrs. Ja notiek pēcpārbaude, ir svarīga sazināšanās starp stresa komandas biedriem, lai nodotu stafeti.
- **Stresa komanda atgūstas** (pastāvīgi, pasniedzējs). Iespējama intervence.
- **Ietekmēto kolēģu tiešais zvans.** Intervence notiek dienas laikā, ja vien nav skaidras vienošanās stresa komandas biedra un kolēģa starpā.
- **Ietekmētā kolēģa prombūtne.** Obligāti jāpiedāvā atbalsts neatkarīgi no prombūtnes iemesla (atvaļinājums, slimība, atveseļošanās). Intervence notiek pa tālruni vai dodoties uz viņa mājām (ar viņa piekrišanu). Ja ietekmētais kolēģis atgriežas uzņemšanas iestādē, viņam notiek stresa komandas intervija.

11 SOĻI KOLEĢIĀLA ATBALSTA NODROŠINĀŠANAI KRITISKA INCIDENTA GADĪJUMĀ

1. solis. Lai nodrošinātu koleģiālu atbalstu, iestādē tiek atlasīta ekspertu grupa (brīvprātīgie) no dažādiem, bet atbilstošiem dienestiem/nodaļām koleģiālā atbalsta shēmas īstenošanai. Nākamajā solī šīs grupas intervence tiek definēta un īsi aprakstīta dokumentā. Šīs grupas aptvertās tēmas var būt plašākas, iekļaujot kritisku incidentu reģistrēšanu, incidentu izraisītu krīžu pārvaldību, apmācības sesijas, lai tiktu galā ar agresīvu uzvedību, un rīcības kodekss šādu incidentu laikā.

Darba grupai būs jāvienojas par turpmāk minēto.

- Darbības vieta (norīkota darbam vienā vai vairākās vietās).
- Vai atbalsts tiks sniegts tiešajiem kolēģiem vai tiešo vadītāju pakļautībā esošām personām (lai nodrošinātu pēc iespējas neitrālu pieeju).
- Šim atbalstam pieejamo personu skaits (ieteicams: piecas personas).
- Viegli pieejams komandas atbalsts. Personālam ir jāzina dalībnieku tālruņu numuri. Komandas ietvaros ir jāpanāk skaidras vienošanās, par kurām ir atbildīgs komandas koordinators (ja piemērojams).
- Laiks. Dalībniekiem ir jādara viss iespējamais, lai pēc iespējas ātrāk un 24 stundu laikā pēc incidenta uzsāktu sniegt atbalstu. To nevar garantēt, un sākotnēji var ātri sazināties, lai vienotos par vēlāku tikšanos.

- Komandas dalībnieku iesaistīšana. Ja kāds koleģiālā atbalsta komandas dalībnieks pats ir iesaistīts kritiskā incidentā, viņš netiek uzskatīts par “aktīvu” atbalsta sniegšanai.
- Kompensācija. Intervence tiek uzskatīta par darba laiku, tā nepieciešamības gadījumā tiek kompensēta (virsstundas).
- Izdevumi. Izdevumi (brauciens un tālruņa sarunas) tiek atlīdzināti saskaņā ar esošajiem līgumiem.

2. solis. Visiem kolēģiem ir skaidrs, uz ko attiecas (kritisks incidents) un uz ko neattiecas (piemēram, darbinieku privāto problēmu izpēte) koleģiālais atbalsts.

3. solis. Vienošanās par to, kurš var izmantot koleģiālo atbalstu (visi darbinieki, brīvprātīgie, apakšuzņēmēji, praktikanti u. c.).

4. solis. Vienošanās par koleģiālā atbalsta sniegšanas laiku (ne vēlāk kā 48 stundas pēc incidenta).

5. solis. Vadošajai personai par notikumu ir jāziņo vadībai.

6. solis. Viņi nodrošina konkrētu un tiešu aprūpi. Viņi dodas uz objektu vai piezvana attiecīgajiem darbiniekiem, apkopo informāciju par incidentu un cietušo cilvēku stāvokli, jautā par viņu vajadzībām un uzzina, kā tās var apmierināt, ziņo cietušajam būtisku informāciju par incidentu un iesaka turpmākās darbības.

7. solis. Sniedziet padomus, kā tikt galā ar kritiskiem incidentiem un potenciāli traumatiskiem notikumiem, un palīdziet personai rast personīgos resursus, lai tiktu galā ar notikušo.

8. solis. Pievērsiet uzmanību iespējamām plašākām incidenta sekām (piemēram, ietekmētā darbinieka prombūtnei un ietekmei uz viņa darbu, ietekmei uz komandu (un potenciāli iesaistītajiem iemītniekiem)).

9. solis. Ja nepieciešams, lūdziet profesionālu palīdzību un apziniet pirmās līnijas atbalsta robežas.

10. solis. Atbalstu var aktivizēt koleģiālā atbalsta komanda, ietekmētā persona vai citi darbinieki.

11. solis. Atbalsts tiek sniegts vismaz trīs reizes. Pirmā saruna notiek 48 stundu laikā, otrā 2 nedēļu laikā, bet trešā – 4–6 nedēļu laikā. Šis laika grafiks ir elastīgs atkarībā no emocionālajām reakcijām.

Konfidencialitātes apsvērumi

Vadība tiek informēta ne vēlāk kā intervences laikā. Izņēmums ir tad, ja tiek ziņots par noziedzīgu nodarījumu, un šādā gadījumā kāds no koleģiālā atbalsta komandas biedriem nodos vadītājam svarīgas informācijas kopsavilkumu.

Individuālais atbalsts/kolektīvais atbalsts

Atbalstu var piedāvāt grupas līmenī vairākiem kolēģiem, kuri ir bijuši iesaistīti kritiskā incidentā. Tas attiecas uz emocionālām un kolektīvām pārrunām, ko vada ārējas personas, kuras ir apmācītas šāda veida sanāksmēm.

Jaunu dalībnieku pieņemšana darbā

Amats ir pieejams visu funkciju un kvalifikāciju darbiniekiem, izņemot koordinācijas un vadības funkcijas (piemēram, uzņemšanas iestādē). Ieteicama pieredze patvēruma jomā un it īpaši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem.

Amata apraksts

Jaunietim, jaunam darbiniekam, kurš vēl nav iepazinies ar amata specifiku, būs ļoti grūti iegūt kolēģu uzticību. Svarīgas ir sociālās prasmes, piemēram, klausīšanās ar empātiju un līdzjūtību, taktiskums, uzmanība pret stresa pazīmēm un autentiskums. Citi svarīgi kritēriji ir proaktīva emocionālā atbalsta piedāvāšana emocionāli ietekmētajiem kolēģiem, spēja skaidri pārfrazēt savus vārdus, spēja sniegt padomu un spēja diskrēti rīkoties ar konfidenciālu informāciju. Svarīga ir arī lojalitāte un sadarbības gars, strādājot ar citiem stresa komandas biedriem un vadību, kā arī pieņemšana no citiem kolēģiem un uzskatīšana par uzticamiem no citu kolēģu puses. Ja dalībniekam ir jātiek galā ar savām personīgajām grūtībām, kas izraisa akūtu vai hronisku stresu, ieteicams to pārrunāt ar koleģiālā atbalsta direktoru un/vai koordinātoru un uz laiku atkāpties no šī amata ⁽⁹⁹⁾.

STRESA KOMANDAS ĒTIKAS KODEKSS

Tālāk sniegtais paraugs ir pielāgots no *Fedasil* izmantotā stresa grupas ētikas kodeksa. Tālāk norādītie punkti ir jāparaksta attiecīgajam personālam pārskatatbildības nolūkos.

Attiecībā uz darbībām, kuras es veicu brīvprātīgi kā stresa komandas darbinieks, es apliecinu, ka piekrītu turpmāk minētajam.

- Es cienu tās informācijas konfidencialitāti, kas man ir uzticēta uzdevuma ietvaros. Es piedāvāju savu atbalstu diskrētā, pieklājīgā un iejūtīgā veidā.
- Es vienmēr stingri ievēroju man uzticēto misiju.
- Ja kāds man vaicā informāciju vai informē par problēmu, kas nav tieši saistīta ar manu misiju un iespējām, es nosūtu lietu izskatīšanai kompetentai personai.
- Saziņā ar medijiem es norādu manas iestādes atbildīgo personu (piemēram, centra vadību, galvenā biroja komunikācijas nodaļu).
- Es vienmēr pieņemu neitrālu viedokli, nediskriminēju un nenosodu.
- Es izmantoju dzimumjutīgu pieeju, atbilstošu valodu un pasargāju kolēģus, kurus man tiek lūgts atbalstīt.

Datums/paraksts: _____

⁽⁹⁹⁾ Atlasei ir trīs posmi. 1) Jauna centra darbiniekiem tiek sniegta informācija par procesu un amatu, vēlamās sanāksmes laikā. 2) Publiska informācijas apmaiņa par kandidātu un direktora/koordinātoru meklēšanu var iedrošināt potenciālos kolēģus, kuriem ir prasmes šim amatam. 3) Pamatprasmju un motivācijas izvērtēšanai tiek rīkota intervija, ko veic centra direktors un koleģiālā atbalsta koordinators.

B. NĪDERLANDES LIETA

INTEGRĒTAS INCIDENTU KOMANDAS IZVEIDE, REAĢĒJOT UZ KRITISKIEM INCIDENTIEM

Tālāk ir aprakstīts process, ko ievēroja (un kopīgoja oriģināltekstu) COA, izveidojot visas organizācijas mēroga incidentu komandu (*ketenbreed calamiteitenteam (KCT)*).

Integrētais incidentu komandas procesa protokols (KCT) – pārskatītā versija ar 2018. gada 16. janvāra datumu.

Ievads. Imigrācijas ķēdē jau kādu laiku uzmanība tiek pievērsta incidentiem, piemēram, tādiem, kas ir notikuši psiholoģisku problēmu rezultātā, nopietniem sabiedriskās kārtības, miera un drošības traucējumiem, bada un slāpju streikiem, pašnāvībai, pašnāvības mēģinājumiem un ārzemnieku pašnāvības draudiem.

2012. gada 22. oktobrī tika apstiprināts memorands par KCT izveidi. Tika panākta vienošanās, ka ķēdes partneriem, proti, Centrālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūrai (COA), Imigrācijas un naturalizācijas dienestam (*Immigratie-en Naturalisatiedienst (IND)*), Repatriācijas un izceļošanas dienestam (*Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)*) un Brīvības atņemšanas iestāžu aģentūrai (*Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)*), būtu tieši jāinformē KCT par incidentiem neatkarīgi no intensitātes līmeņa, lai nevienu darbību netraucētu pareizas informācijas pārsūtīšanas trūkums.

Šajā protokolā ir ietvertas ķēdes mēroga vienošanās par to, kā imigrācijas ķēdes partneri informē viens otru par incidentiem un, ja nepieciešams, sadarbojas savā starpā.

Imigrācijas ķēde. Mazā imigrācijas ķēde sastāv no IND, COA un DT & V. Katrai organizācijai ir savi pienākumi un pilnvaras, īstenojot politiku attiecībā uz ārvalstu pilsoņiem, par ko atbild Tieslietu un drošības valsts sekretārs. Katra organizācija savu lomu pilda neatkarīgi, bet konsultējoties ar ķēdes partneriem un paļaujoties uz tiem. DJI visā procesā pilda īpašu lomu. KCT sadarbojas ar DJI, ja ārzemnieks uzturas aizturēšanas centrā vai tiek uzņemts Somatiskās aprūpes tiesu centrā (*Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)*) Shēveningenā.

KCT atskaitās klientam – Ārlietu ģenerāldirektorātam – ar Patvēruma apakšpadomes priekšsēdētāja starpniecību.

INCIDENTU KOORDINĒŠANA ĶĒDĒ

Incidentu jēdziens

Ikvienai organizācijai imigrācijas ķēdē var nākties saskarties ar incidentiem. Ar terminu "incidents" tiek saprasta jebkura situācija, kurā ārzemnieka darbība vai tās draudi rada vai var radīt apdraudējumu viņam pašam un/vai citiem.

Tā kā tas var izpausties dažādos veidos, nav iespējams definēt, kas tieši šajā kontekstā būtu jāuzskata par incidentu. Ārvalstnieku politikas īstenošana, kuras neatņemama sastāvdaļa ir starptautiskās aizsardzības un piespiedu izraidīšanas pieteikumu noraidīšana, var izraisīt negatīvu ārzemnieka reakciju.

Ņemot vērā efektīvas informācijas pārsūtīšanas un protokola vienotas piemērošanas nozīmi, ir panākta vienošanās, ka *KCT* tiks informēts, ja *IND*, *COA* vai *DT & V* darbinieks uzskatīs to par piemērotu. Ziņojuma sastādīšana ir pienākums, taču tā ir arī profesionāla darbinieka ziņā. Šī noteikuma izņēmums ir incidenti, kas notiek *DJI* vietā vai *JCVSZ*. Par incidentiem šajos centros ir jāziņo, tie ir jāreģistrē un jāizskata *DJI*. *DT & V* (savienots ar *DJI* atrašanās vietu) darbinieks nosaka, vai un kad par incidentu jāziņo *KCT*. Var arī būt tā, ka *JCVSZ* medicīnas dienests ziņo *KCT*. Šādā situācijā *KCT* vienmēr sazināsies ar uzraugu, kurš ir atbildīgs par attiecīgās personas lietu.

Daudzveidības un atšķirīgā rakstura dēļ *KCT* nav šādi jārikojas ar visiem ziņojumiem. Arī ķēdes partneriem ir savi iekšēji līgumi par to, kā iesaistīties incidentu gadījumā. galvenokārt koncentrējas uz ziņojumiem par ārvalstu pilsoņiem, kuri uzturas patvēruma meklētāju centrā vai aizturēšanas centrā. Ja notiek nenovēršami incidenti, kuros ir iesaistīti ārvalstu valstspiederīgie, tostarp tie ārvalstu valstspiederīgie bez uzturēšanās tiesībām, kuri ir saņēmuši pajumti pašvaldībā vai konkrētā iestādē, ir jāsaazinās ar Nīderlandes Garīgās veselības un atkarību aprūpes asociāciju, policiju vai neatliekamās palīdzības dienestu.

Izšķir šādus četrus intensitātes līmeņus:

1. ārvalstu valstspiederīgais raida signālus, piemēram, ar ķermeņa valodu, kas norāda uz incidenta risku;
2. ārvalstu valstspiederīgā vai viņa pilnvarotā pārstāvja mutiska vai rakstiska saziņa norāda uz incidenta risku;
3. ārvalstu valstspiederīgais ir veicis noteiktas darbības, kas norāda uz nopietnu incidenta risku;
4. ārvalstu valstspiederīgais ir veicis noteiktas darbības, kas ir izraisījušas incidentu, piemēram, pašnāvības mēģinājumu, kas prasa tūlītēju rīcību.

Ja kāda ķēdes partnera darbinieks konstatē, ka pastāv kāda no iepriekš minētajām situācijām, par to var ziņot *KCT*. Šo ziņojumu sagatavo viņu pašu organizācija un nosūta *COA* drošības birojam. *KCT* darbinieks novērtē ziņojuma intensitātes līmeni un, ja nepieciešams, nekavējoties rīkojas.

Ziņojuma izveide – 1. un 2. intensitātes līmenis

Principā ar ziņojumiem, kas atbilst 1. un 2. intensitātes līmenim, *KCT* neiesaistīsies. Lai novērstu incidentus un eskalāciju, *KCT* nosaka, kuri ķēdes partneri tiek informēti par ziņojumu. Turklāt tiks veikts izvērtējums par to, vai ir nepieciešama *KCT* izvietošana, neraugoties uz zemo intensitātes līmeni.

COA drošības birojs veic trīs organizāciju ziņojumu uzskaiti un administrēšanu. Šī informācija ir nekavējoties pieejama visiem ķēdes partneriem.

Ziņojuma izveide – 3. un 4. intensitātes līmenis

Ja tiek ziņots par 3. un 4. intensitātes līmeni, *KCT* var veikt šim nolūkam paredzētās darbības. Šīs darbības galvenais mērķis ir stabilizēt radušos incidentu, lai attiecīgā organizācija varētu turpināt savu parasto uzdevumu izpildi. *KCT* var sniegt padomu, uzdot jautājumus, lūgt uzraudzīt ārvalstu valstspiederīgo un, visbeidzot, runāt ar ārvalstu valstspiederīgo.

Persona, kura ir atbildīga par lietu/uzraugs no primārā procesa joprojām ir atbildīga par procedūras izvērtēšanu un izskatīšanu. *KCT* neuzņemas atbildību par iesaistītajām organizācijām. Atrašanās vietas vadītājs joprojām ir atbildīgs par dzīves kvalitāti un drošību *COA* vietās. Tas attiecas arī uz direktoru *DJI* vietās.

Pārskatu novērtējums ir balstīts uz katra darbinieka, kurš ikdienā strādā ar ārvalstu pilsoņiem, domājamo ekspertīzi. Katra organizācija ir atbildīga par tāda iekšēja procesa organizēšanu, kas nodrošina, ka *KCT* tiek informēts par incidentu.

Darbinieks vienmēr ir atbildīgs par ārvalstu valstspiederīgajiem savā lietu veidotajā darba slodzē. Katrs ziņojums tiek ievietots ārvalstu valstspiederīgā personas failā *IND* sistēmās un nakts apstrādes laikā tiek nosūtīts *DT & V*. Ķēdes darbinieka pienākums ir pievērst uzmanību *KCT* zināmajam ārvalstu valstspiederīgajam sanāksmes laikā, kur piedalās katra organizācija. Ja vēlaties, *KCT* var uzdot jautājumus un lūgt padomu.

KCT PROCEDŪRA INCIDENTU GADĪJUMĀ

1. solis. Ziņošana KCT

Ja notiek incidents, uz KCT pastkasti tiek nosūtīts ziņojums.

Pastkaste tiek uzraudzīta 7 dienas nedēļā.

2. solis. KCT pirmās līnijas darbība

Ja nepieciešams, KCT sazinās ar paziņotāju un cita starpā ievāc turpmāk minēto informāciju.

- Kur notiek incidents?
- Kad incidents sākās?
- No kā pienāca signāls/kurš identificēja incidentu?
- Kāda ir incidenta izraisītāja ārzemnieka identitāte (iekļaujot V numuru)?
- Kāds ir incidenta raksturs (bada/slāpju streiks, pašnāvības draudi vai cits)?
- Vai ārvalstu valstspiederīgā rīcībai ir kāds mērķis? Ja ir, tad kāds mērķis?
- Kādas darbības jau ir veiktas?
- Kurš ir kontaktpunkts uz vietas?
- Vai ir nepieciešama medicīniskā aprūpe un, ja ir, tad kāda veida?

KCT var lūgt ziņotājam veikt faktu uzskaiti par ārvalsts piederīgā uzvedību un notiekošajām sarunām. KCT var arī sniegt padomu ziņotājam. Jautājumus un/vai padomu var uzdot pa e-pastu vai tālruni. Pamatojoties uz visu saņemto informāciju, KCT noteiks, vai ir nepieciešama norīkošana.

3. solis. KCT faktiskā norīkošana

Ja tiek secināts, ka KCT norīkošana ir nepieciešama, KCT darbinieks noteiks, kad tā notiks un kuri KCT darbinieki tiks norīkoti. Tas tiks darīts, stingri konsultējoties ar KCT vadītāju. Sākuma punkts ir tāds, ka iespēju robežās tiks nosūtīti divi KCT darbinieki no dažādām organizācijām. Ja tiek norīkotas divas KCT darbinieces un attiecīgais ārvalsts piederīgais ir vīrietis, tiks piesaistīts vīriešu dzimuma tults. Atrāšanās vieta tiks paziņota ar drošības biroja starpniecību, un tikšanās tiks apstiprināta.

Tālāk norādītās apmācības tēmas ir ieteicamas incidentu komandas biedriem (kā iesaka COA).

- Komunikācija: kā sarunā veidot sasaisti ar ārvalsts piederīgo?
- Psihiatrija: traumas, depresija, pašnāvība un bailes.
- Bada un slāpju streiki: psihiskās sekas un garīgie aspekti.
- Kā jūs vadāt sarunu ar pašnāvniecisku personu?
- Ētiskās dilemmas.
- Kā darbojas smadzenes?
- Kā jūs novēršat sarunas eskalāciju?
- Laika pārvaldība.

Turklāt komandas dalībniekiem ir ieteicams saņemt intervīziju 3 stundu garumā vienreiz 6 nedēļās.

KCT centieni mērķis ir incidentu eskalācijas novēršana un/vai incidentu (draudu) izbeigšana. Tas tiek panākts ar vienu vai vairākām sarunām ar ārvalstnieku tulka klātbūtnē.

Pirms sarunas ar ārvalstnieku vienmēr notiek iepriekšēja tikšanās atrašanās vietā ar ziņojuma iesniedzēju vai citiem, kuri ir saistīti ar ārvalstnieku, piemēram, ar uzraugu. Pēc norīkošanas tiek sniegta mutiska atsauksme par sarunu, ja iespējams, to pašu cilvēku klātbūtnē, kuri piedalījās sākotnējā sanāksmē. Ne vēlāk kā 2 darbdienas pēc norīkošanas rakstisks ziņojums tiek nosūtīts trim organizācijām, kas to pārsūta iesaistītajām personām un, ja iespējams, saglabā datorsistēmās/datubāzē.

Ziņojums tiks slēgts, kad situācija stabilizējas un/vai vietai, kur atrodas attiecīgā persona, vairs nav nepieciešams *KCT* atbalsts.

4. solis. Jautājumi pēc norīkošanas

Iespējams, ka norīkošanas laikā ārvalstniekam rodas jautājumi, piemēram, par procedūras ilgumu vai pārcelšanu uz citu vietu. Uz šiem jautājumiem iespēju robežās tiek atbildēts norīkošanas laikā. Ja norīkotie nespēj atbildēt vai viņiem vispirms ir jāmeklē informācija no citas organizācijas, situācija tiek paplašināta līdz *KCT* vadītājam, kurš pēc nepieciešamības sazinās ar augstāko vadību vai direktoru.

Novērtēšana/profilakse. Papildus incidentu stabilizēšanai (eskalācijas novēršanai) *KCT* galvenais mērķis ir incidentu (eskalācijas) novēršana. Šim nolūkam ir nepieciešama atbilstoša informācijas apmaiņa. Tendenču noteikšana un analīze ir daļa no šiem centieniem. Katru mēnesi Patvēruma lietu apakšpadomei tiek nosūtīts ziņojums par *KCT* aktivitātēm un sniegts ievērojamo ziņojumu skaidrojums. *KCT* periodiski izvērtē aktivitātes un sadarbību ķēdē.

Saziņa ar medijiem. Informācija par incidentiem tiek sniegta Tieslietu un drošības ministrijas Preses informācijas nodaļai, kas uztur kontaktus ar dažādu ķēdes partneru direktoru padomi/vadību.

10. PIELIKUMS. KRITISKO INCIDENTU ZIŅOŠANAS VEIDNE

Tālāk ir sniegta pamata veidne, ko var izmantot ziņošanai par kritiskiem incidentiem (veidlapa pielāgota no *Fedasil* izmantotās ziņošanas veidnes).

Iestādes nosaukums
Ziņojuma/reģistrācijas numurs

VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA	
Ziņojuma informācija	
Uzņemšanas iestāde	
Ziņojuma autors	
Laiks	
Datums	
Incidenta laiks	
Incidenta datums	
Incidenta vieta	
Informācija saņemta no	
Policijas iesaistīšanās	
Citi ārēji intervences pasākumi	
Mediju iesaistīšanās	
Lietas slēgšanai veltītais laiks	

VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR INCIDENTU INCIDENTA IETEKMĒTĀS PERSONAS	
Ietekmēts(-i) iemītņieks(-i)	JĀ/NĒ
Incidenta veids	
Īsumā: pret ko un apstākļi	
Ietekmēts darbinieks	JĀ/NĒ
Incidenta veids	
Īsumā: pret ko un apstākļi	
Ietekmēta iestāde	JĀ/NĒ
Izmantotā metode un apstākļi	
Darba negadījums	JĀ/NĒ
Incidenta veids	
Kur?	

Informācija par ietekmētajām personām (iemītņieks(-i), kas izraisījis(-uši) incidentu)

IETEKMĒTAIS(-IE) IEMĪTŅIEKS(-I)												
Vārds/uzvārds	Identifikācijas numurs	Tautība	Dzimšanas datums	Dzimums	Ģimenes sastāvs	Ierašanās iestādē datums	Ietekmes smagums (zems, vidējs, augsts)	Iesaistīšanās: izraisījis/ bijis liecinieks/ ietekmēts	Izraisītais incidents	Sekas/sankcijas	Jau saņemto sankciju skaits	Citi komentāri

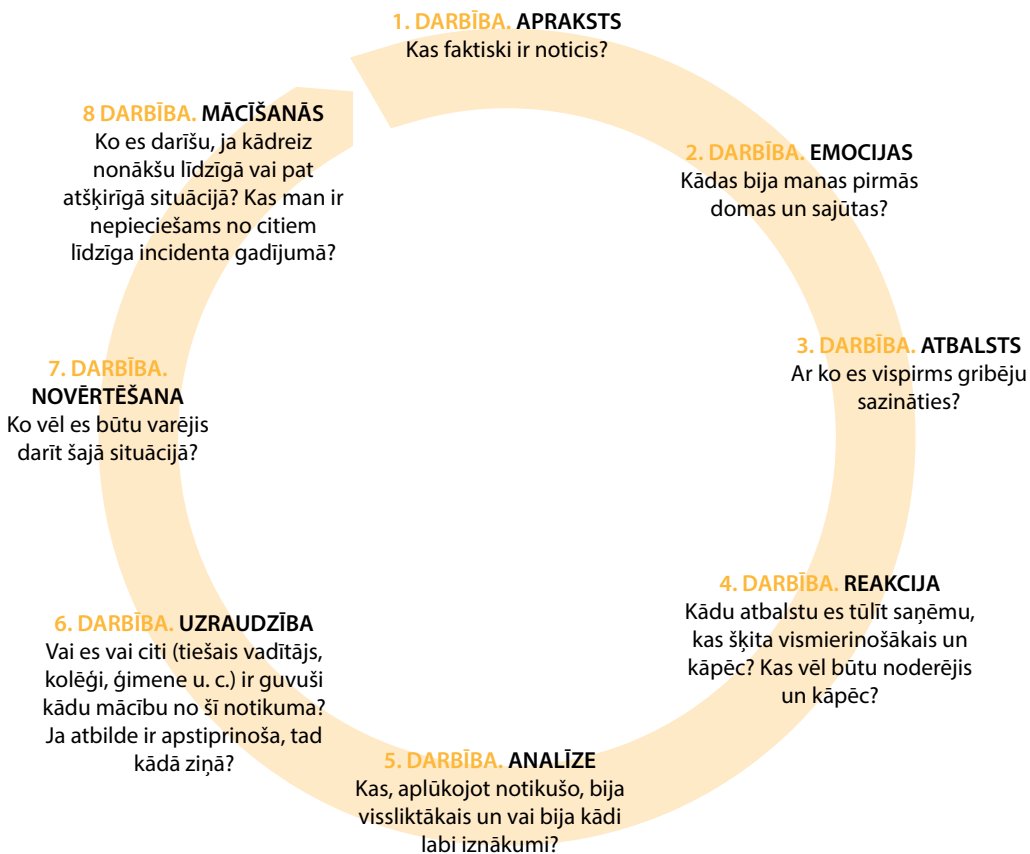
IETEKMĒTIE DARBINIEKI					
Vārds/uzvārds	Loma	Ietekmes smagums	Ar darbu saistīts negadījums	Aktivizēta stresa komanda: jā/nē	Citi komentāri

INCIDENTA APRAKSTS
Konteksts un apstākļi pirms incidenta

11. PIELIKUMS. PĀRDOMU INSTRUMENTS PĒC KRITISKA INCIDENTA

Sistemātiska pēcpārbaude, izmantojot tālāk sniegtos jautājumus, var atvieglot procesu, kas nodrošina, ka cietušie tiek galā ar kritisku incidentu. Jautājumus var izmantot iekšējie un ārējie koordinatori ar komandas biedriem un ietekmētajiem darbiniekiem, un pārdomu rīku var izmantot arī pirmās līnijas darbinieki paši, lai stiprinātu savu noturību un pārvarētu incidentu. Šī jautājumu cikla ievērošana ļauj ietekmētajiem darbiniekiem un komandām izpētīt jomas, no kurām mācīties, lai izvairītos no līdzīgiem incidentiem nākotnē, kā arī būt labāk sagatavotiem, kad tie notiek.

PĀRDOMAS IETEKMĒTAJIEM DARBINIEKIEM



12. PIELIKUMS. ROBEŽU NOTEIKŠANA UN NOMIERINĀŠANĀS METODES PĒC KRITISKA INCIDENTA

A. ROBEŽU NOTEIKŠANA: MAĢISKĀ BURBUĻA UZDEVUMS

Veselīgas robežas var iedomāties kā “maģisku burbuli” ap mums. Atvēliet minūti un apsēdieties klusā vietā, kur jūs neviens netraucē.

Iedomājieties, ka šis neredzamais burbulis jūs ieskauj un pasargā. Šo maģisko burbuli varat iztēloties savā mīļākajā krāsā. Mēģiniet uz brīdi aizvērt acis, iztēlojoties šo personīgo maģisko burbuli. Plānais burbuļa slānis darbojas kā sava veida vairogs jūsu aizsardzībai.

Jūs zināt, ka šis plānais slānis tomēr ļauj iekļūt, piemēram, skābeklim, gaismai, atbilstošai informācijai un pārtikai, lai jūs barotu un ļautu justies, mācīties un augt veselīgi. Maģiskais burbulis kļūst lielāks, radot ap jums vairāk vietas, lai sagādātu privātumu un drošību. Tas kļūst mazāks, ja jūs tā izlemjat, lai vajadzības gadījumā sev atvēlētu vairāk intimitātes un laika. Pievērsiet uzmanību savam maģiskajam burbulim un iemācieties uzzināt, kad pienāk laiks paplašināties un kad ir īstais brīdis burbuli samazināt.

Robežu noteikšana un uzturēšana attiecībā uz mūsu pieņemamo darba apjomu un mijiedarbību ar kolēģiem vai pieteikuma iesniedzējiem ir saistīta ar pašpārliecinātības praktizēšanu. Mācīšanās būt uzstājīgam un vienlaikus cieņpilnam ir svarīga prasme, lai novērstu izdegšanu. Uzstājība var būt saistīta ar ierobežojumu noteikšanu jūsu darba slodzei vai citu cilvēku nereālajām cerībām.

B. VINGRINĀJUMS “5, 4, 3, 2, 1”

Skaitot atpakaļ no 5, darbinieks var izmantot savas maņas apkārtējo lietu uzskaitīšanai ⁽¹⁰⁰⁾. Piemēram, piecas lietas, ko viņš var dzirdēt, četras lietas, ko var redzēt, trīs lietas, kam var pieskarties no vietas, kur viņš sēž, divas lietas, ko var saost, un, visbeidzot, viena lieta, ko var nogaršot.

C. ELPOŠANAS VINGRINĀJUMI

Darbinieki var lēnām ieelpot caur degunu un pēc tam izelpot caur muti ⁽¹⁰¹⁾. Viņi var koncentrēties uz savu elpošanu, sajūst katru elpu un atzīmēt, kā jūtas, to izelpojot. Viņi cenšas iztēloties, ka ieelpo mieru, drošību un aizsardzību un izelpo ciešanas, bažas un nemieru. Ielpojot iedomājieties, ka elpa ienes ķermenī mieru. Izelpojot iztēlojieties,

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

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

kā satraukums tiek izvilkts no ķermeņa, lai iztvaikotu gaisā. Šis vingrinājums ir jāatkārto vairākas reizes.

Dažiem cilvēkiem ir noderīgi ieelpas laikā skaitīt (piemēram, 1, 2, 3, 4 un izelpot), jo tas ļauj koncentrēt prātu, neriskējot atgriezties pie notikušā.

D. VINGRINĀJUMI, LAI KONCENTRĒTOS UZ TO, “KAS IR LABI”.

Cilvēks sēž vai stāv, skatās apkārt un mēģina nosaukt trīs lietas, kas šķiet pareizas, liek darbiniekam justies droši vai mierinātam un ir pazīstamas ietekmētajam darbiniekam, piemēram, “Es redzu kolēģi stāvam man blakus”, “Es saprotu, ka spīd saule” un “Es ievēroju, ka neviens nav cietis”.

E. VINGRINĀJUMS, LAI KONCENTRĒTOS UZ SEVIS ATKALSAJUŠANU

Ietekmētajam darbiniekam ieteicams dziļi elpot caur degunu, skaitot līdz 3, un pēc tam izelpot, skaitot līdz 4. Cilvēks ar savām plaukstām maigi un lēni pieskaras/glāsta apakšdelmus un augšdelmus līdz plecam. Var palīdzēt viegla saspiešana, un muskuļu sasprindzināšana, piemēram, augšstilbos, kam seko viegla kāju izstiepšana un roku kratīšana, ļauj iegūt vēl spēcīgākas ķermeņa sajūtas.

13. PIELIKUMS. PAŠAPRŪPES PLĀNS

Mana pašaprūpes plāna veidne

PAŠAPRŪPES JOMA	PAŠAPRŪPES PRAKSES SĀKUMS/ TURPINĀJUMS	NOVĒRTĒŠANAS BIEŽUMS	PAPILDU PRAKSE, KO IZMĒGINĀT
Fiziska (regulāri ēst, sportot u. c.)			
Emocionāla/garīga/prāta (iesaistīties padomdošanas sesijās, veikt meditācijas vingrinājumus, atzīt savus sasniegumus, pavadīt laiku dabā u. c.)			
Profesionāla (uzturēt darba un privātās dzīves līdzsvaru, pārvaldīt laiku, iesaistīties spēju veidošanā u. c.)			
Personiska/sociāla (tikšanās/videozvans/pa tālruni ar draugiem un ģimeni u. c.)			
Finanses (izveidot budžetu, lai uzlabotu dzīves kvalitāti)			

Citi ieteikumi ir sniegti zemāk.

- Sāciet rakstīt dienasgrāmatu, lai atbrīvotu spriedzi un turpinātu pārdomas.
- Uzrakstiet sev vēstuli, piemēram, par savu apmierinātību ar darbu vai privāto dzīvi. Aprakstiet, kas darbojas un kas ir jāmaina. Atveriet vēstuli pēc noteikta perioda (piemēram, 6 mēnešiem, 1 gada) un apskatiet pozitīvās izmaiņas un jomas, kam jāpievērš lielāka uzmanība.
- Atklājiet senus, aizmirstus vaļaspriekus (piemēram, ēdiena gatavošanu/rakstīšanu/dejošanu).
- Noskatieties filmu, kuru vienmēr esat gribējis noskatīties.
- Pietiekami atpūties un izgulieties, lai atjaunotu spēkus.
- Izmantojiet tehnoloģijas (piemēram, sociālos tīklus) regulārām sarunām ar draugiem/ģimeni, kas nav tuvumā vai ir grūti sasniedzami citu apstākļu dēļ (piemēram, pandēmijas laikā).

14. PIELIKUMS. MĀCĪBU PROGRAMMA (PARAUGS), KAS VĒRSTA UZ PERSONĀLA LABKLĀJĪBU

EASO piedāvā vairākus apmācību moduļus gan patvēruma, gan uzņemšanas amatpersonām, kā arī šīs jomas pasniedzējiem. Moduļi, kursi pasniedzējiem un pastāvīga profesionālā pilnveide aptver dažādas kompetences jomas, tostarp tiesiskās politikas procedūras, saziņu, profesionālos standartus, profesionālo labbūtību, veselību, drošumu un drošību⁽¹⁰²⁾. Tālāk atrodiet ieteicamās apmācības tēmas, kas ir koncentrētas uz trim darba posmiem: darba attiecību sākumposms/pirms norīkošanas, nodarbinātība un nodarbinātības beigas/norīkošana.

1. POSMS: DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS

IEVADĪŠANA DARBĀ NR. 1: IZVEIDOTĀ ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRA UN SISTĒMAS	
Apmācības mērķis	Jaunajam darbiniekam tiek nodrošināta ievadoša vai orientējoša apmācība, lai iepazīstinātu ar: <ul style="list-style-type: none"> — jaunu darba vidi; — kādas organizācijas vai iestādes vēsturi (dibinājums, misija, mērķi); — organizācijas struktūru un vadības komandu; — komandas biedriem (pamatkomandu un saistītajām komandām); — standarta darījumdarbības procedūrām – pamata pārskats; — vispārējiem uzdevumiem; — rīcības kodeksu; — krāpšanas un korupcijas apkarošanas politiku; — seksuālas uzņēmības novēršanas politiku vai tamlīdzīgu; — komunikācijas kanāliem; — esošajām organizācijas politikām un dažādiem ieguvumiem (atalgojuma un personāla pabalstu politika, medicīniskā un psiholoģiskā palīdzība).
Satura apraksts	Daži aspekti ievadīšanas laikā atšķiras atkarībā no uzdevumiem, kas jāveic jaunajam darbiniekam. Ja darbinieks tiek pienākumu veikšanai norīkots uz dažādām vietām, viņš tiek ievirzīts un nodrošināts ar iespēju apmeklēt visus viņa pārvaldībā esošos objektus.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienē, tiešsaistē vai attālinātu studiju vienības Vadoša persona no dažādām nodaļām sniedz īsu prezentāciju (mutiski, iekļaujot mapes ar atbilstošu informatīvo materiālu) jauniejiem darbiniekiem un sniedz kontaktinformāciju papildjautājumu gadījumiem.
Ieguvumi	<ul style="list-style-type: none"> — Liek justies gaidītam un rada sajūtu par piederību iestādei/aģentūrai — Veido darbinieka pārliecību par organizāciju — Sniedz pārliecības sajūtu jaunu nepieciešamo pienākumu sākšanai
Ieteicamais apmācības ilgums	Atkarībā no organizācijas/pienākumu apjoma, kā arī lomas: no 3 dienām līdz 1 mēnesim, lai iepazītos ar jauniem uzdevumiem
Personāla kategorija	Visi jaunie darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pirmais darba mēnesis

⁽¹⁰²⁾ Papildinformāciju skatiet Eiropas nozaru kvalifikāciju ietvarstruktūras profesiju standartos un izglītības standartos.

IEVADĪŠANA DARBĀ NR. 2: TEHNISKĀS SISTĒMAS UN APRĪKOJUMS

Apmācības mērķis	Jaunajam darbiniekam tiek nodrošināta ievadoša vai orientējoša apmācība, lai iepazīstinātu ar: <ul style="list-style-type: none"> — biroja telpu un saistītajām funkcijām (kur kuru atrast, praktisku lietu, piemēram, kopētāja, vannas istabas, ēdnīcas, autostāvvietas, atrašanās vieta); — darba aprīkojuma lietošanas noteikumiem; — attiecīgo iekšējo tiešsaistes platformu lietošanas noteikumiem (piemēram, IT programmatūru, kas attiecas uz patvēruma darbiniekiem (kā Eurodac, IVI portāls)); — datu aizsardzības politiku un vadlīnijām.
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — attiecīgās biroja tehnikas (printeru, kopētāju, projektoru, videotehnikas, audiotehnikas, sakaru tehnoloģijas, pirmās palīdzības aprīkojuma) lietošanu; — organizācijas iekšējo sakaru platformu izmantošanu; — IT programmatūras un platformu, kas attiecas uz patvēruma darbiniekiem (piemēram, Maris Vācijā, Eurodac, IVI portāls)
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienēs, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības/informācijas sniegšana (bukleti, darbību plūsmas, kontaktu saraksti)
Ieguvumi	Jaunie darbinieki iepazīstas ar jaunajiem darba apstākļiem infrastruktūras, aprīkojuma, loģistikas un lietošanas noteikumu ziņā
Ieteicamais apmācības ilgums	4 stundas
Personāla kategorija	Visi jaunie darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pirmais darba mēnesis

IEVADĪŠANA DARBĀ NR. 3: DROŠUMS UN DROŠĪBA

Apmācības mērķis	Visiem darbiniekiem tiek organizētas drošības un drošuma apmācības, lai iepazīstinātu ar drošuma un drošības politiku un procedūrām, kā arī attiecīgajiem komunikācijas kanāliem
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — pirmās palīdzības apmācību; — ugunsdrošības instrukciju; — drošības instruktāžu (tostarp izvietojumam); <ul style="list-style-type: none"> — evakuācijas plānu un ārkārtas kontaktpersonu sarakstu; — ar veselību saistītos aizsardzības pasākumus, kas jāievēro (piemēram, Covid-19, Ebola un citas iespējamās infekcijas slimības); — drošību darbā, uz uzvedību balstītu drošību, drošības kultūru un drošības loku.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienēs, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības/informācijas sniegšana (bukleti, darbību plūsmas, kontaktu saraksti u. c.)
Ieguvumi	Nosaka darbinieku tiesību un pienākumu ietvaru attiecībā uz drošumu un drošību Nodrošina darbinieku aizsardzību pret traumām, ko izraisa ar darbu saistīti negadījumi Veido darbinieka pārliecību par organizāciju
Ieteicamais apmācības ilgums	4 stundas
Personāla kategorija	Visi jaunie darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pirmais darba mēnesis

N.B.: IVI, izcelsmes valsts informācija.

2. POSMS: NODARBINĀTĪBAS POSMS/PASTĀVĪGS ATBALSTS

Profesionālā attīstība

PIEŅEMŠANA DARBĀ, PERSONĀLA ATLASE UN DARBINIEKU IZPILDES NOVĒRTĒŠANA	
Apmācības mērķis	Sniegt strukturētus norādījumus par procedūrām, kas jāievēro, un prasmēm, kas ir nepieciešamas personāla pieņemšanai darbā un darba izpildes novērtēšanai
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — darbā pieņemšanas procedūras; — atlasīšanas procedūras; — personāla atlases interviju un testu veikšanu; — izpildes novērtēšanas procedūras; — novērtēšanas mērķus; — izpildes rezultātu novērtēšanu un apstrādi.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Iegūtas zināšanas par organizācijas procedūrām saistībā ar pieņemšanu darbā, atlasīšanu un novērtēšanu un uzlabotas prasmes šo procedūru veikšanai patvēruma kontekstā
Ieteicamais apmācības ilgums	8–12 stundas (atkarībā no dalībnieku līmeņa)
Personāla kategorija	Cilvēkresursu personāls
Nodrošināšanas periods	Pirmais darba mēnesis
PROFESIONĀLĀS PILNVEIDES APMĀCĪBAS MODUĻI, IESAISTOT ATBILDĪGĀS AMATPERSONAS ⁽¹⁰³⁾	
Apmācības mērķis	Sniegt pamatpārskatu par starptautisko aizsardzību un kopējo Eiropas patvēruma sistēmu, iekļaujot praktiskas iemaņas Eiropas regulu un direktīvu īstenošanā Turklāt dalībvalstīs šajā konkrētajā dalībvalstī nodrošina apmācības vienību patvēruma jautājumos, kas sniegs zināšanas par starptautisko un Eiropas struktūru piemērošanu valsts kontekstam un ir saistīts ar valsts tiesību aktiem
Satura apraksts	Saturs varētu ietvert šādas tēmas: Kopējā Eiropas patvēruma sistēma, īpašu uzmanību pievēršot patvēruma procesu direktīvai; iekļaušana; pierādījumu novērtēšana; interviju metodes, tostarp ar neaizsargātām grupām, iekļaujot bērnus; lēmumu pieņemšana; izcelsmes valsts informācijas nozīme; dzimums, dzimumidentitāte un seksuālā orientācija; izslēgšana u. c.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Tiek nodrošinātas personāla profesionālās spējas pienākumu izpildei Zināšanas par to, kā noteikumus/direktīvas pārvērst ikdienas praksē, lai nodrošinātu vienotu pieeju patvērumam visā Eiropā
Ieteicamais apmācības ilgums	Atkarībā no dalībnieku pieredzes gadu skaita
Personāla kategorija	Visi jaunie lietu darbinieki/esošo lietu darbinieku atjauninājumi
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika / kvalifikācijas celšanas moduļi
PROFESIONĀLĀS PILNVEIDES APMĀCĪBAS MODUĻI, IESAISTOT UZŅEMŠANAS DARBINIEKUS ⁽¹⁰⁴⁾	
Apmācības mērķis	Gūt pamata pārskatu par starptautisko aizsardzību un Kopējo Eiropas patvēruma sistēmu, iekļaujot praktiskas iemaņas Eiropas regulu un direktīvu piemērošanā uzņemšanas kontekstā Dalībvalstīs varētu nodrošināt papildu moduļi par to, kā starptautiskais un Eiropas regulējums patvēruma jomā attiecas uz valsts kontekstu un ir saistīts ar valsts tiesību aktiem

⁽¹⁰³⁾ EASO apmācību programma piedāvā plašu moduļu klāstu, kas aptver prasmes, zināšanas un pienākumus, kuri ir nepieciešami darbiniekiem, lai veiktu ikdienas uzdevumus un pienākumus.

⁽¹⁰⁴⁾ EASO apmācību programma piedāvā plašu moduļu klāstu, kas aptver prasmes, zināšanas un pienākumus, kuri ir nepieciešami darbiniekiem, lai veiktu ikdienas uzdevumus un pienākumus.

Satura apraksts	Saturā var būt iekļauta Kopējā Eiropas patvēruma sistēma, īpašu uzmanību pievēršot uzņemšanas nosacījumu direktīvai un valsts norādījumiem par uzņemšanu aizsardzības pasākumiem neaizsargātām personām, bērnu uzņemšanas nosacījumiem, informācijas sniegšanas nozīmei, dzimumam, dzimumidentitātei un seksuālajai orientācijai, ārkārtas situāciju plānošanai, starptautiskajām bēgļu tiesībām, cilvēktiesībām u. c.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienē, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Zināšanas par to, kā noteikumus/direktīvas pārvērst ikdienas praksē, lai nodrošinātu vienotu pieeju patvērumam visā Eiropā
Ieteicamais apmācības ilgums	Atkarībā no dalībnieku pieredzes gadu skaita
Personāla kategorija	Visi jaunie uzņemšanas darbinieki/atjauninājumi esošajiem uzņemšanas darbiniekiem
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika/ieteicami kvalifikācijas celšanas moduļi
DATU AIZSARDZĪBA	
Apmācības mērķis	Sniegt strukturētus norādījumus par procedūrām, kas jāievēro saistībā ar datu aizsardzību gan iekšējā komunikācijā, gan attiecībā uz ārējām pusēm un galvenajām darba mērķa grupām (proti, pieteikumu iesniedzējiem)
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — ES datu aizsardzības noteikumus; — datu privātumu (datu vākšanas, apstrādes, kopīgošanas, arhivēšanas un dzēšanas noteikumi); — datu drošību (datu aizsardzības izpildes mehānismi); — datu aizsardzības tiesības; — reakcijas uz datu pārkāpumiem.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienē, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Iegūtas zināšanas par organizācijas vadlīnijām un procedūrām attiecībā uz datu aizsardzību
Ieteicamais apmācības ilgums	2–4 stundas (atkarībā no lomas un funkcijas)
Personāla kategorija	Viss personāls
Nodrošināšanas periods	Pirmais darba mēnesis

2. posms un vispārīgo prasmju attīstība

KOMUNIKĀCIJA UN KOMUNIKĀCIJAS METODES ⁽¹⁰⁵⁾

Apmācības mērķis	Piedāvāt iepazīšanos ar efektīvu komunikācijas rīku un stratēģiju izmantošanu darbietā, lai atbalstītu labu profesionālo sniegumu un veselīgu un konstruktīvu mijiedarbību komandā, tostarp konfliktu situācijās
Satura apraksts	Šī apmācības moduļa saturs: <ul style="list-style-type: none"> — komunikācijas cikls: runāt – klausīties/dzirdēt – saprast – sarunāties – vienoties – rīkoties; — efektīvas komunikācijas šķēršļi un veicinātāji; — komunikācijas/uzvedības veidi; — komandas sastāvs un grupas dinamika; — robežu noteikšana; — sarunu metodes; — komunikācija un konfliktu pārvaldība; <ul style="list-style-type: none"> — konfliktu avotu identificēšana (psiholoģiska, organizatoriska); — dusmu pārvaldība; — konfliktu risināšanas stratēģijas (izvairīšanās, kompromiss, pielāgošanās, sadarbība); — stratēģijas, lai izvairītos no konfliktiem (komandās, ar klientiem); — eskalācijas novēršanas stratēģijas.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienē, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības

⁽¹⁰⁵⁾ EASO apmācību programma piedāvā plašu moduļu klāstu, kas aptver vispārīgo prasmju attīstību.

Ieguvumi	Uzlabotas prasmes efektīvai komunikācijai darbvietā, izvairīšanās no pārpratumiem, konstruktīva reakcija uz kritiku, iejūtība darbvietā Uzlabota izpratne par konstruktīvu un efektīvu komunikāciju darbvietā
Ieteicamais apmācības ilgums	2–4 stundas
Personāla kategorija	Viss personāls, kas ieņem vadošus amatus, un pirmās līnijas darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika/ieteicami kvalifikācijas celšanas moduļi
STRESA PĀRVALDĪBA	
Apmācības mērķis	Veicināt darbinieku izpratni par stresa un izdegšanas avotiem un pazīmēm, kā arī par veidiem, kā izvairīties no stresa un to pārvarēt
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: — pārskatu par stresu, hronisku stresu, izdegšanu un kompensācijas traumu; — pamatprasmes, kā identificēt, novērst un pārvaldīt stresu sevī un personālam; — negatīvos un pozitīvos pārvarēšanas mehānismus un noturības stiprināšanu; — pamatzināšanas kritisko incidentu pārvaldībā; — pašaprūpi un pašaprūpes rīkus (stresa novēršanai).
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Stresa pārvaldības izpratne un prasmes rada labāku motivāciju, produktivitāti un komunikāciju darbā, kas palīdz uzturēt labsajūtu
Ieteicamais apmācības ilgums	8–16 stundas (atkarībā no pienākumiem)
Personāla kategorija	Viss personāls, kas ieņem vadošus amatus, un visi pirmās līnijas darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika / ieteicami kvalifikācijas celšanas moduļi
STARPKULTŪRU SENSIBILIZĀCIJA	
Apmācības mērķis	Sniegt pamatinformāciju un iemaņas darbā dažādās kultūras vidēs, izskaidrot uzvedību, kas var šķist nepazīstama vai mulsinoša, un vairot izpratni par aizsardzības un diskriminācijas novēršanas politiku šajā jomā. Palielināt dalībnieku kultūras izpratni, zināšanas un komunikāciju
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: — kultūru daudzveidību; — dzimumu lomas dažādās kultūras vidēs; — dzimuma, vecuma, laika un darba jēdzienus dažādās kultūras vidēs; — aizsardzības un diskriminācijas novēršanas politikas.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Kultūras apziņa un izpratne par kultūras atšķirību ietekmi darbā ar klientiem un darbvietā Labāka izpratne par kultūras izaicinājumiem, ar kuriem saskaras multikultūru darbvietas Uzlabots kultūras jutīgums un kompetence
Ieteicamais apmācības ilgums	2–4 stundas
Personāla kategorija	Viss personāls, kas ieņem vadošus amatus, un patvēruma darbinieki
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika / ieteicami kvalifikācijas celšanas moduļi
PĀRVALDĪBA UN VADĪBA PATVĒRUMA KONTEKSTĀ	
Apmācības mērķis	Iepazīšanās ar galvenajiem vadības stiliem un prasmēm un to pielietošanu patvēruma vidē
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: — vadības un pārvaldības definēšanu; — vadības dimensijas (vadības veidi); — vadītāju cerības; — vadību ikdienas pārvaldībā un laika plānošanā; — pārvaldības teorijas; — stratēģisko domāšanu un plānošanu / nejaušību plānošanu; — lēmumu pieņemšanu; — deleģēšanu; — sabalansētas darba slodzes pārvaldību (principi un priekšrocības); — kvalitātes un efektivitātes līdzsvara pārvaldīšanu.

Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Paaugstināta izpratne par vadības prasmēm un metodēm efektīvai lēmumu pieņemšanai un konstruktīvai komandas vadībai
Ieteicamais apmācības ilgums	8–12 stundas
Personāla kategorija	Visi darbinieki, kuri ieņem vadošus amatus
Nodrošināšanas periods	Pēc pārbaudes laika / ieteicami kvalifikācijas celšanas moduļi
KOMANDAS VEIDOŠANA	
Apmācības mērķis	Sniegt vadītājiem sistemātiskas zināšanas par komandas veidošanu un pozitīvas komandas dinamikas uzturēšanu
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — komandas veidošanas metodes; — komandas veidošanas un komandas dinamikas posmus; — kas padara komandu veiksmīgu un kas var sabojāt komandas darbu; — komandas locekļu stipro pušu apzināšanu un izmantošanu; — efektīvas sadarbības praktizēšanu ar komandas dalībniekiem; — komandas veidošanas darbības; — konfliktu pārvaldību komandās; — apmācību: kas ir apmācība? / atšķirība starp apmācību un darbaudzināšanu; — apmācību: apmācības spektru; — apmācību: aktīvu klausīšanos un klausīšanās blokus.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Zināšanu un izpratnes palielināšana par komandas dinamiku, lai veicinātu uzticēšanos, apmierinātību, labu komunikāciju un efektīvu konfliktu pārvaldību komandās Komandas darbības vispārēja uzlabošana, attīstot attiecības starp personām, noskaidrojot lomas vai risinot esošās problēmas
Ieteicamais apmācības ilgums	8–16 stundas
Personāla kategorija	Visi darbinieki, kuri ieņem vadošus amatus
Nodrošināšanas periods	Nodarbinātības laikā, pēc pārbaudes laika
KRITISKU INCIDENTU PĀRVALDĪBA	
Apmācības mērķis	Sniegt pamatzināšanas par tādu kritisko incidentu būtību, kas ir saistīti ar patvēruma vidi un pārvaldību, un pārvarēšanas mehānismiem
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — kritiskus incidentus (raksturu un veidu); — stratēģijas kritiska incidenta risināšanai (atsevišķu darbinieku noturības stiprināšana); — stratēģijas kritiska incidenta risināšanai (vadītāja atbalsts komandām un to dalībniekiem); — traumas: pazīmes un pārvarēšanas mehānismi; — tūlītēju, vidēja termiņa un ilgtermiņa atbalstu; — organizatorisku un koleģiālu atbalstu; — pārrunas un gūtās atziņas.
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Spēja savlaicīgi sekot līdzi personālam pēc kritiska incidenta
Ieteicamais apmācības ilgums	12–16 stundas (it īpaši personālam darbības kontekstā)
Personāla kategorija	Viss personāls, kas ieņem vadošus amatus, un pirmās līnijas darbinieki
Nodrošināšanas periods	Nodarbinātības posmā / ieteicami atsvaidzināšanas moduļi

3. POSMS: NODARBINĀTĪBAS IZBEIGŠANA/PĒC NORĪKOŠANAS

SAGATAVOŠANĀS AIZIEŠANAI	
Apmācības mērķis	Nodrošināt personām zināšanas par to, kādi dokumenti ir jāaizpilda (vai ko ir noderīgi apsvērt) aizejošajiem darbiniekiem un vadītājiem
Satura apraksts	Šis apmācības modulis ietver: <ul style="list-style-type: none"> — konstruktīvas aiziešanas pārrunas/atsauksmes; — dokumentācijas nodošanu; — dokumentu sagatavošanu (atsauces, izpildes pārskati u. c.).
Ieteicamais apmācības formāts	Klātienes, tiešsaistes vai attālinātu studiju vienības
Ieguvumi	Nodrošināt vienmērīgu pāreju starp kolēģi, kurš gatavojas aizej, un potenciālu nākamo komandas biedru, tostarp sniedzot informāciju un gūtās atziņas
Ieteicamais apmācības ilgums	2 stundas
Personāla kategorija	Viss personāls, kas ieņem vadošus amatus / cilvēkresursu personāls
Nodrošināšanas periods	Nodarbinātības posmā

15. PIELIKUMS. FOKUSA GRUPAS DISKUSIJA

Jā saglabā konfidencialitāte, vienmēr jā cenšas panākt vienprātību. Koordinators var pierakstīt visu, kas tiek apspriests FGD, savukārt sīkākas informācijas apmaiņa un galveno punktu apkopošana jā veic, visiem dalībniekiem vienojoties. FGD nav obligāta, un darbinieki jau pašā sākumā ir jā informē par FGD mērķi un informācijas apmaiņas veidu.

Kontrolesaraksts: FGD ⁽¹⁰⁶⁾

I. FGD IZSTRĀDE
Definējiet mērķi
Izveidojiet galveno jautājumu sarakstu
Noskaidrojiet ētiku
Identificējiet un piesaistiet dalībniekus
Nodrošiniet viendabīgu sastāvu (piemēram, attiecībā uz dzimumu, vecumu, valodu)
Izlemiet par dalībnieku skaitu
Pieņemiet darbā koordinatoru un palīgu (vienu koordinēšanai un otru piezīmju veidošanai)
Izlemiet par fokusa grupu skaitu
Nosakiet piemērotu atrašanās vietu
Pārliecinieties, vai atrašanās vieta ir pieejama un piemērotā lielumā
Sagatavojiet materiālus (vārdu birkas, piekrišanas veidlapas, apmeklējumu sarakstu, ierakstīšanas aprīkojumu)
II. Datu vākšana
Sagatavošanās pirms sesijas
Iepazīšanās ar grupas dinamiku, scenāriju un sēdvietu izkārtojumu
Sesijas koordinēšana
Iepazīstieties (katra grupas dalībnieka vārds, konfidencialitātes jautājumi, pamatnoteikumi)
Veiciniet (apspriediet, pārdomājiet, pauzējiet, ierakstiet un novērojiet diskusiju)
Seko jiet jautājumiem un pārbaudiet par tēmām
Uzrakstiet visas atbildes līdzās jautājumiem, izmantojot noteiktu formātu (koordinatora palīgs izdara piezīmes)
Seciniet
III. Analīze
Analizējiet saturu
Galvenie temati
Uzskaitījums/klasifikācija
Satura analīze
Diskusijas analīze
Izlemiet par rezultātu auditoriju
Vadītājiem nododamo atsauksmju komplektēšana
Veiciet nākamās darbības punktus

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

Kā sazināties ar ES

Klātienē

Visā Eiropas Savienībā ir simtiem *Europe Direct* centru. Sev tuvākā centra adresi varat atrast tiešsaistē (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_lv).

Pa tālruni vai rakstveidā

Europe Direct ir dienests, kas atbild uz jūsu jautājumiem par Eiropas Savienību. Ar šo dienestu varat sazināties šādi:

- pa bezmaksas tālruni: 00 800 6 7 8 9 10 11 (daži operatori par šiem zvaniem var iekasēt maksu),
- pa šādu parasto tālruņa numuru: +32 22999696,
- izmantojot saziņas veidlapu: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_lv.

Kā atrast informāciju par ES

Tiešsaistē

Informācija par Eiropas Savienību visās oficiālajās ES valodās ir pieejama portālā Europa (european-union.europa.eu).

ES publikācijas

ES publikācijas varat apskatīt vai pasūtīt vietnē op.europa.eu/lv/publications. Vairākus bezmaksas publikāciju eksemplārus varat saņemt, sazinoties ar *Europe Direct* vai tuvāko dokumentācijas centru (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_lv).

ES tiesību akti un ar tiem saistītie dokumenti

Ar visu ES juridisko informāciju, arī kopš 1951. gada pieņemtajiem ES tiesību aktiem visās oficiālajās valodās, varat iepazīties vietnē *EUR-Lex* (eur-lex.europa.eu).

ES atvērtie dati

Portālā data.europa.eu ir piekļuve atvērtām datu kopām no ES iestādēm, struktūrām un aģentūrām. Datus var bez maksas lejupielādēt un izmantot tiklab komerciāliem, kā nekomerciāliem mērķiem. Portālā ir arī bagātīga piekļuve datu kopām, kas nākušas no Eiropas valstīm.



Eiropas Savienības
Publikāciju birojs